

UEFA

RAPPORT ANNUEL 2020/21



Photos : UEFA, Getty Images,
Sportsfile, associations
membres de l'UEFA

Mise en pages : Touchline

Impression : Artgraphic Cavin,
Grandson, Suisse







RAPPORT ANNUEL DE L'UEFA 2020/21

SOMMAIRE

- 6 Notre rôle
- 8 Message du président
- 86 Décisions du Congrès et du Comité exécutif
- 90 Commissions
- 94 Associations membres

EURO 2020

- 12 Sur le terrain
- 16 Autour du terrain
- 18 Au-delà du terrain
- 20 Toucher tout le monde

ASPECTS SPORTIFS

- 26 Introduction
- 28 Compétitions pour équipes nationales
- 34 Compétitions interclubs
- 38 Futsal
- 40 Arbitrage

DÉVELOPPEMENT

- 44 Football féminin
- 48 Solidarité
- 56 Football de base
- 58 Formation des entraîneurs

ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

- 62 Protocole de reprise du jeu de l'UEFA
- 64 Marketing
- 68 eEURO 2021
- 69 UEFA.tv

GOVERNANCE

- 72 Football et responsabilité sociale
- 76 Fondation UEFA pour l'enfance
- 78 Lutte contre le truchage de matches
- 80 Finances
- 82 Viabilité financière
- 84 Administration

En tant qu'organisation à but non lucratif, l'UEFA réinjecte la quasi-totalité de ses recettes dans le football

98 %

Pourcentage des recettes de l'UEFA provenant des compétitions d'élite



L'UEFA génère des recettes grâce à l'organisation de compétitions interclubs et pour équipes nationales masculines et féminines de classe mondiale telles que l'EURO, la Ligue des champions, la Ligue Europa et la Ligue Europa Conférence.

2,3 %

Proportion de recettes nettes utilisées pour les frais de gouvernance



Nos frais généraux sont réduits au minimum afin de maximiser les investissements dans le football.

> 200

Clubs européens financés



Plus de deux tiers des recettes nettes de l'UEFA sont distribuées aux équipes européennes prenant part à nos compétitions interclubs masculines. Nous effectuons également des versements aux clubs éliminés lors des phases de qualification ainsi qu'aux clubs non participants, afin qu'ils investissent dans le développement des jeunes joueurs.

55

Associations nationales de football



L'UEFA récompense aussi les associations dont les équipes nationales participent à l'EURO, aux matches de qualification européens et à la Ligue des nations.

1,2 milliard €

Développement du football



Pour la période 2020-24, nous investirons plus d'un milliard d'euros dans des projets de développement du football à travers l'Europe.

Comment l'UEFA investit dans l'avenir du football européen

Organisation des compétitions masculines et féminines

Les compétitions d'élite masculines de l'UEFA financent d'autres tournois masculins et féminins : l'EURO féminin et la Ligue des champions féminine, le Championnat d'Europe M21, l'EURO de futsal masculin et féminin, la Ligue des champions de futsal, la Youth League, les Championnats d'Europe masculins et féminins M17 et M19, le Championnat d'Europe de futsal M19, la Coupe des régions.

Soutien à l'un des plus grands fonds de développement du football

Les recettes réalisées lors de l'EURO financent le programme HatTrick de l'UEFA. Chaque saison, elles permettent d'allouer en moyenne 195 millions d'euros aux associations afin de financer des projets de développement du football. D'ici 2024, le programme HatTrick aura permis de rediriger un total de 2,6 milliards d'euros dans le football européen.

Développement du football, de l'élite au football de base

L'UEFA aide les associations à développer tous les aspects du football : construire des stades et des infrastructures d'entraînement, stimuler le football féminin, organiser des formations pour entraîneurs et arbitres, développer les jeunes talents, renforcer la gouvernance, lutter contre la discrimination, lancer des initiatives de responsabilité sociale et, par-dessus tout, donner la possibilité à tous les Européens de jouer au football.

STRATÉGIE DE L'UEFA 2019-24 : NOS AVANCÉES

Le *Rapport annuel de l'UEFA* est une vue d'ensemble de la réalisation de notre stratégie 2019-24 (« Ensemble pour l'avenir du football ») et de son objectif quinquennal de faire du football le sport le plus joué, fiable, compétitif et apprécié d'Europe.

Cette édition analyse nos réalisations, nos décisions et les données de la saison 2020/21 dans quatre secteurs du football : les aspects

sportifs, le développement, les activités opérationnelles et la gouvernance. Elle revient notamment sur l'édition de l'EURO 2020, tant sur le terrain qu'en dehors, et met en lumière les défis qui doivent être relevés afin d'assurer la durabilité du football à long terme.

La stratégie de l'UEFA est articulée autour de cinq piliers, chacun disposant d'une série d'objectifs distincts.



Football

Nos objectifs

1. Stimuler et assurer la participation à long terme dans le football européen
2. Diriger et soutenir la progression des associations nationales de football
3. Garantir que le football soit accessible et ouvert à tous en Europe
4. Promouvoir et développer les infrastructures de football dans toute l'Europe

Nos avancées en 2020/21

- Nouveau diplôme C pour les entraîneurs de football de base
- Groupe de travail Développement du football de base



Confiance

Nos objectifs

1. Assurer le leadership de nos associations membres
2. Promouvoir la bonne gouvernance et accroître la transparence
3. Protéger l'intégrité du football
4. Développer l'inclusion des parties prenantes

Nos avancées en 2020/21

- *Protocole de reprise du jeu de l'UEFA* : directives médicales et opérationnelles pour l'organisation de matches de l'UEFA durant la pandémie
- Mise en œuvre d'une politique de sauvegarde de l'enfance



Compétitivité

Nos objectifs

1. Garantir que toutes les compétitions de l'UEFA conservent leur compétitivité et leur attrait pour tous
2. Optimiser le calendrier du football pour faciliter les compétitions nationales et internationales
3. Préserver l'équilibre des compétitions par des mesures sportives et financières
4. Protéger et soutenir la viabilité financière à tous les niveaux

Nos avancées en 2020/21

- Organisation des compétitions d'élite masculines et féminines dans les délais, et ce malgré la pandémie
- Possibilité pour les associations nationales d'investir à hauteur de 30 % du financement HatTrick disponible de 2020 à 2024 (jusqu'à 4,3 millions d'euros chacune) dans des activités touchées par la pandémie
- Ajustement des règles du fair-play financier et de la licence pour les clubs à la lumière de la pandémie



Prospérité

Nos objectifs

1. Poursuivre l'augmentation des recettes
2. Soutenir un développement plus efficace par la recherche et l'investissement
3. Inclure les supporters et nouer des relations durables
4. Améliorer notre image à l'échelle internationale et mieux nous faire connaître

Nos avancées en 2020/21

- Centralisation des droits commerciaux et de diffusion pour le cycle 2020-24 de la Ligue des champions féminine
- Compétition eEURO



Responsabilité

Nos objectifs

1. Veiller à ce que le football européen prenne ses responsabilités pour contribuer au respect des Objectifs de développement durable des Nations Unies
2. Garantir la sécurité de toutes les personnes pratiquant le football, tout en protégeant les jeunes joueurs et les enfants
3. Faire en sorte que le respect demeure la valeur dominante de l'UEFA, tout en encourageant les pratiques et les activités inclusives
4. Mettre en place des programmes durables et économiquement viables qui permettent de préserver le football pour les générations futures

Nos avancées en 2020/21

- Ajout d'un cinquième pilier, « responsabilité », à la stratégie de l'UEFA
- Approbation de la Stratégie de durabilité du football 2030 de l'UEFA « L'Union fait la force »



ALEKSANDER CEFERIN

Président de l'UEFA

Le football européen a vécu une année éprouvante en 2020/21, mais l'UEFA a repris ses activités là où elles avaient été interrompues la saison précédente, en assurant le déroulement de l'ensemble de ses compétitions d'élite en toute sécurité, y compris l'EURO 2020, et même le retour des supporters. Quelle réalisation vous rend le plus fier ?

Ce fut une année inoubliable, tant sur le terrain qu'en dehors, c'est pourquoi il est difficile d'identifier notre réussite la plus marquante. Cependant, parmi les nombreux résultats détaillés dans ce rapport, il y a effectivement une statistique qui se démarque : l'UEFA a organisé sans encombre près de 1400 matches interclubs et pour équipes nationales sur l'ensemble de notre continent durant une pandémie. Ces rencontres ont permis de sacrer sept nouveaux champions parmi les clubs et les équipes nationales, avec pour point d'orgue la victoire de l'Italie lors d'un EURO 2020 passionnant.

Après douze longs mois d'attente, la phase finale du Championnat d'Europe est arrivée à point nommé pour apporter de la joie aux supporters à travers la planète et l'espoir que cette terrible pandémie soit

bientôt derrière nous. Au moment où les vaccins commençaient à nous faire entrevoir la lumière au bout du tunnel, l'organisation réussie, par l'UEFA, de l'un des événements sportifs les plus prestigieux au monde a ouvert la voie et montré que la société pouvait retrouver un semblant de normalité.

Rien de tout cela n'aurait été possible sans le soutien de la communauté du football européen. Je tiens à exprimer la gratitude de l'UEFA envers les associations nationales, les ligues nationales, les joueurs, les supporters, les clubs, les entraîneurs, les arbitres, les partenaires et les médias. Ensemble, le football européen a relevé de nombreux défis, en faisant preuve d'unité, de respect et d'engagement en faveur du sport que nous aimons tous. Et, une fois de plus, le football en est ressorti plus fort que jamais.

Je ne peux pas choisir un seul moment, mais deux. Et ceux-ci resteront gravés dans ma mémoire pour toujours. Tout d'abord, le moment où Christian Eriksen s'est effondré sur le terrain pendant le match de l'EURO 2020 opposant le Danemark à la Finlande à Copenhague. Nous avons tous vécu des moments d'incrédulité, de peur et de désespoir, suivis de joie et de gratitude pour l'issue positive.

La réaction de ses coéquipiers a été héroïque, tout comme celle de l'équipe médicale qui lui a sauvé la vie. C'est grâce à ces moments-là que l'on peut prendre du recul et tout relativiser. Je suis ravi que Christian soit complètement rétabli et qu'il continue de jouer au football au plus haut niveau.

Le deuxième moment que je retiendrai, c'est la grande révolte des supporters de football à travers l'Europe contre le projet de « Super Ligue », motivé par la cupidité. Le football appartient aux joueurs et aux supporters, et leurs cris du cœur se sont rapidement fait entendre dans les rues et les stades avant de trouver un écho dans tout le monde du football. En quelques minutes, ce château de cartes boiteux a commencé à s'écrouler.

La proposition de « Super Ligue » et, par la suite, l'idée d'une Coupe du monde bisannuelle suivaient davantage une logique de profit plutôt que la responsabilité d'assurer l'avenir du football. Quels enseignements avez-vous tirés de ces expériences ?
En 1957, le philosophe français Albert Camus a dit cette phrase célèbre : « Après de nombreuses années au cours desquelles le monde m'a permis de vivre de multiples

expériences, tout ce que je sais de plus sûr à propos de la moralité et des obligations des hommes, c'est au football que je le dois. » Je suis très attristé par le fait que des personnes qui ont travaillé dans le football pendant toute leur vie et qui sont censées comprendre le sport et les activités commerciales mieux que quiconque ont oublié cette leçon de Camus. Avec leurs idées égoïstes, ces personnes étaient prêtes à détruire le football.

Les partisans d'une « Super Ligue » défient toute crédibilité. Les trois clubs qui s'obstinent à essayer de redonner vie à ce projet avorté ont été les premiers à s'inscrire à la Ligue des champions 2021/22. Ce comportement en dit long sur leur engagement et leur confiance à l'égard de ce concept. Il est aussi révélateur qu'ils aient lancé cette idée originale pendant une pandémie, avant d'essayer de la raviver au moment où une guerre fait rage en Europe. Même s'il ne suffit pas de faire preuve de bon sens, ils ne peuvent pas ignorer le front uni des autorités du football, des gouvernements et de l'Union européenne et, surtout, des supporters.

Organiser une Coupe du monde tous les deux ans est totalement insensé. Il est difficile de croire qu'une organisation de football, quelle qu'elle soit, puisse suggérer que les joueurs, qui subissent déjà une lourde charge de travail, devraient participer à un tournoi sur un mois chaque été. En revanche, il n'est pas difficile d'imaginer qu'un tel scénario étoufferait la croissance du football féminin et probablement de nombreux autres sports. L'Europe et l'Amérique du Sud, à savoir les deux continents dont sont issus les champions du monde à ce jour, ont clairement indiqué leur refus de participer à un tel tournoi. Dans ce contexte, la question se pose de savoir s'il s'agirait effectivement d'une Coupe du monde.

La « Super Ligue » va à l'encontre des principes fondamentaux du modèle sportif européen selon lequel les clubs sont promus ou relégués en fonction de leurs résultats sportifs et les recettes des compétitions professionnelles sont réinvesties dans le football. Dans quelle mesure la mission de l'UEFA applique-t-elle les principes de ce modèle ?

L'EURO masculin est la compétition qui montre le plus notre engagement envers le modèle sportif européen. Tous les quatre ans, nous réinvestissons une grande partie des recettes de ce tournoi dans des projets de développement à travers le continent par l'intermédiaire du programme HatTrick de l'UEFA. Ainsi, 775,5 millions d'euros de recettes de l'EURO 2020 bénéficieront à tous les niveaux de la pyramide du football d'ici à 2024, de la formation des entraîneurs (hommes et femmes) au développement des jeunes joueurs de talent, en passant par la construction d'infrastructures et le soutien aux clubs pour les aider à se remettre de la pandémie qui les a touchés financièrement.

De nombreuses personnes ne réalisent toujours pas que l'UEFA distribue quasiment l'intégralité des recettes générées par ses compétitions telles que l'EURO et la Ligue des champions en les réinvestissant dans le football, aussi bien pour les clubs professionnels et les équipes nationales que pour le développement du football de base à travers l'Europe. Comme je le dis toujours, il faut poursuivre un but plutôt que le profit.

Cette saison a vu l'UEFA achever ses préparatifs pour le lancement des nouveaux cycles de compétitions interclubs, pour le football masculin et le football féminin. Comment chacun de ces cycles contribuera-t-il à renforcer l'avenir du football ?

La Ligue Europa Conférence, dont la phase de qualification a été lancée à la fin de la saison 2020/21, vise à ouvrir davantage les compétitions interclubs masculines, tout en permettant aux clubs d'être représentés de manière durable dans les compétitions de l'UEFA. Par exemple, j'étais particulièrement heureux de voir le club du NS Mura, champion de mon pays d'origine, la Slovaquie, jouer sur la scène européenne et assurer son avenir financier en se qualifiant pour la phase de groupes. Il a ainsi eu la chance de se confronter, au même niveau, à certains des clubs les plus prestigieux d'Europe.

Notre nouvelle formule de la Ligue des champions féminine pour le cycle des compétitions 2021-25 a déjà contribué dans une large mesure à garantir la viabilité du football féminin. La centralisation des droits commerciaux et des droits médias a permis de multiplier les recettes par quatre,

ouvrant ainsi la voie à un modèle révolutionnaire de distribution financière. De plus, compte tenu des prévisions selon lesquelles l'EURO féminin 2022 devrait établir des records d'affluence et stimuler le taux de participation à travers le continent, l'UEFA est sur la bonne voie pour atteindre l'un des objectifs clés de notre stratégie en matière de football féminin : doubler la valeur globale de la Ligue des champions et de l'EURO.

Quelles sont les mesures prises par l'UEFA pour faire en sorte que le football européen intervienne plus activement quand il s'agit d'aborder des problèmes d'envergure mondiale ?

En cette période marquée par des défis mondiaux de taille, chaque instance dirigeante sportive doit se poser la question suivante : quel est notre rôle et notre valeur par rapport à la société civile au sens large ? Lors de notre Congrès en 2021, un nouveau pilier intitulé « Responsabilité » a été ajouté à la stratégie sur cinq ans de l'UEFA, parallèlement aux quatre piliers existants, à savoir Football, Confiance, Compétitivité et Prospérité. Cette décision a souligné à la fois notre engagement pour responsabiliser le monde du football et notre détermination à résoudre les problèmes complexes relatifs aux droits humains et à l'environnement.

Je suis convaincu que si la communauté du football se réunit et unit ses forces en faveur d'un changement durable, son influence tangible et positive rayonnera à long terme. Quelque 90 millions de personnes jouent au football en Europe, ce qui fait de notre communauté l'un des réseaux les plus puissants et les plus solidaires au monde. La mission de l'UEFA consiste à montrer l'exemple pour inspirer et mobiliser toutes les personnes qui aiment le football.

Comme toujours, la collaboration avec nos associations membres restera la pierre angulaire de notre travail, auquel vient s'ajouter l'expertise d'organisations internationales. Nous savons que la réussite ne sera possible que si nous collaborons étroitement et régulièrement. Seule l'union fera notre force, alors profitons du pouvoir unique du football pour inspirer des millions de personnes à induire un changement positif durable.



UEFA
EURO2020

AU BON ENDROIT, AU BON MOMENT

Avec une formule paneuropéenne inédite disputée à travers le continent, l'édition marquant le 60^e anniversaire du Championnat d'Europe de l'UEFA était destinée à repousser les frontières. Mais personne n'aurait pu imaginer l'ampleur des effets de l'EURO 2020. Son coup d'envoi a certes été donné avec un an de retard mais, pour le football et la société en général, l'EURO 2020 a été la bonne compétition, au bon endroit, au bon moment.

Sur le terrain

La compétition a été l'un des EURO les plus passionnants de tous les temps. Elle a apporté joie et réconfort à des millions de personnes qui se remettaient encore de la pandémie.

Autour du terrain

L'EURO 2020 a montré que des compétitions sportives internationales pouvaient encore se dérouler en toute sécurité, malgré les strictes restrictions sanitaires et de voyage en place.

Au-delà du terrain

En réinjectant une grande partie de ses recettes dans le développement du jeu, l'EURO 2020 a souligné les avantages du modèle sportif européen, tant pour le football que pour la société.

Toucher tout le monde

Les images et les encouragements des supporters de football soutenant leurs équipes dans les stades ont envoyé un message fort à la société : si nous nous respectons les uns les autres et prenons les précautions nécessaires, nous pouvons retrouver un semblant de normalité, dans le football comme dans la vie.



Place au jeu

L'édition du 60^e anniversaire du Championnat d'Europe a été l'une des plus mémorables. Nous abordons trois domaines d'expertise technique – la tactique, l'arbitrage et les questions médicales – qui ont contribué à ce tournoi inspirant.

QUESTIONS TECHNIQUES

Comprendre le spectacle



Maxwell Scherrer, responsable en chef Développement du football de l'UEFA, analyse les tendances tactiques qui ont abouti à un EURO aussi divertissant.

Pourquoi y a-t-il eu autant de matches passionnants lors de l'EURO 2020 ?

De nombreuses équipes ont montré une grande flexibilité tactique d'un match à l'autre et au sein d'un même match. Le résultat a été un tournoi fascinant d'une grande diversité, avec beaucoup plus de buts que les 108 marqués lors du premier tournoi à 24 équipes, en 2016, puisque le total a augmenté de plus de 30 %.

Qu'avez-vous le plus apprécié de l'EURO 2020 ?

Lors de la dernière journée de la phase de groupes, il n'y a eu qu'un match sans enjeu. Dans le groupe F, estimé le groupe le plus difficile, comprenant la France, l'Allemagne, le Portugal et la Hongrie, le classement n'a pas cessé de varier au cours des 90 minutes de jeu. Lors de la phase à élimination directe, huit rencontres ont nécessité une

prolongation et quatre se sont terminées par une séance de tirs au but pour déterminer le vainqueur.

Quelles tendances tactiques ont attiré l'attention des observateurs techniques de l'UEFA ?

Les systèmes de jeu des équipes se sont nettement écartés de la tendance observée lors de la phase finale précédente, en France, où la formation favorite était en 4-2-3-1. Pendant l'EURO 2020, quatorze équipes ont aligné, à un moment ou à un autre, trois défenseurs centraux. Davantage d'entraîneurs optant pour une première ligne de trois joueurs, secondés par des latéraux offensifs, de nombreuses équipes avaient suffisamment de joueurs dans des secteurs avancés pour pratiquer un pressing collectif haut. D'autres ont privilégié les transitions rapides en un bloc défensif bas, qui leur ouvraient des espaces pour des contres rapides.



Rapport technique

uefatechnicalreports.com

16

Sous la direction de **Fabio Capello**, seize observateurs techniques ont rédigé le rapport technique officiel de l'EURO 2020, qui décrit les tendances tactiques et techniques. Parmi les membres de l'équipe figurait **Corinne Diacre**, première observatrice technique à couvrir un EURO masculin.

14

Nombre d'équipes qui ont aligné trois défenseurs centraux à un moment ou à un autre du tournoi.

Total des buts		Moyenne par match	
2016	108	2016	2,12
2020 2016	142	2020 2016	2,78
Cartons jaunes		Moyenne par match	
2016	205	2016	4,02
2020 2016	152	2020 2016	2,98



ARBITRAGE

Favoriser le déroulement de l'action



Roberto Rosetti, responsable en chef des arbitres de l'UEFA, revient sur un tournoi au cours duquel la « 25^e équipe » – les arbitres – a été félicitée pour avoir permis le bon déroulement des matches et facilité l'introduction de l'assistance vidéo à l'arbitrage lors de l'EURO.

Comment qualifieriez-vous la performance des arbitres lors de l'EURO 2020 ?

Très réussie. Les arbitres ont toujours gardé le contrôle et obtenu un haut niveau d'exactitude dans leurs prises de décision. Ils ont fait preuve de professionnalisme dans toutes leurs décisions et nous sommes très satisfaits d'eux. Jamais nous n'avions vu autant de commentaires positifs sur les arbitres.

Quelle a été la clé pour mettre en œuvre correctement l'assistance vidéo à l'arbitrage ?

La clé a été une intervention minimale pour un bénéfice maximal. Je pense que l'Europe dispose des meilleurs VAR du monde. Les 18 corrections effectuées par les VAR lors de l'EURO étaient 100 % correctes, ce qui montre la qualité du travail réalisé par les équipes d'assistance vidéo à l'arbitrage.

Qu'avez-vous recherché lors de la désignation des arbitres pour l'EURO 2020 ?

Nous avons recherché des arbitres solides, dotés d'excellentes qualités humaines. Les joueurs et les entraîneurs ont tout de suite compris ces qualités. On a enregistré moins de cartons jaunes pour contestation, par exemple.



19

Équipes arbitrales

276

Incidents vérifiés par le VAR, avec 18 corrections (une tous les 2,83 matches)

1

Stéphanie Frappart et Fernando Rapallini sont respectivement devenus la première femme et le premier arbitre sud-américain à être sélectionnés lors d'un EURO masculin.

Comment trouvez-vous qu'Anthony Taylor a géré le match de groupe entre le Danemark et la Finlande, au cours duquel Christian Eriksen a reçu des soins médicaux d'urgence ?

Je pense que tout le monde a reconnu qu'Anthony a parfaitement géré ce moment difficile. Nous sommes fiers de lui pour son comportement et son calme. Nous avons recommandé aux arbitres de faire attention à ce genre de situation, et nous avons dit qu'il fallait donner la priorité à la sécurité.



QUESTIONS MÉDICALES

Sauver la vie d'un joueur



Lorsque le Danois Christian Eriksen a été victime d'un arrêt cardiaque sur le terrain, le médecin-chef du stade de Copenhague, **Mogens Kreutzfeldt**, et son équipe sont intervenus pour sauver la vie du joueur. Cet événement qui a failli être tragique a uni la communauté du football, qui a souhaité à Eriksen un prompt rétablissement.

Vous et vos collègues avez utilisé la RCP (réanimation cardiopulmonaire) et un défibrillateur pour sauver Christian avant son transport à l'hôpital. Quel souvenir avez-vous de ce moment ?

Nous nous sommes précipités sur le terrain pour aider et faire notre travail. Nous avons fait ce que nous devions, ce que nous avons appris, ce pour quoi nous étions formés. Chacun connaissait son rôle et savait ce qu'il avait à faire. Nous avons laissé nos émotions au vestiaire. Après coup, bien sûr, nous avons réagi comme tout le monde. Nous sommes très heureux et fiers du résultat.

La Distinction du président de l'UEFA 2021 a récompensé les soins d'urgence dispensés par votre équipe médicale et le rôle du capitaine du Danemark, Simon Kjær.

La réaction de Simon à la situation a été admirable. Il a été l'une des premières personnes à arriver auprès d'Eriksen lorsqu'il s'est effondré. Il l'a mis en position latérale de sécurité, initié la procédure de RCP, enjoint les joueurs danois à former un cercle protecteur autour de

leur coéquipier pendant que celui-ci recevait les premiers soins, et réconforté la compagne d'Eriksen.

Comment le cadre médical de l'UEFA pour l'EURO 2020 a-t-il contribué à éviter une tragédie ?

Le Règlement médical de l'UEFA détaille également les exigences médicales minimales relatives aux joueurs, aux officiels des équipes, à l'équipe arbitrale et aux commissaires de match. Il prévoit l'équipement médical qui doit être à disposition au bord du terrain et la présence, au bord du terrain, d'une ambulance de réanimation, d'un médecin urgentiste et d'une équipe de brancardiers, qui doivent être titulaires d'un diplôme en réanimation reconnu dans leur pays d'emploi.

Pour chaque EURO, les joueurs doivent subir les examens médicaux les plus poussés, notamment un examen cardiologique spécifique basé sur les directives de la Société européenne de cardiologie, ainsi qu'une évaluation neurologique de référence des fonctions cérébrales afin d'améliorer l'examen du joueur en cas de blessure à la tête ou de commotion cérébrale présumée. Malheureusement, on ne peut pas tout détecter ...



AUTOUR
DU TERRAIN

Une équipe derrière chaque match

L'organisation du plus grand événement sportif international depuis le début de la pandémie a exigé le recours à un travail d'équipe sans précédent. L'UEFA a déployé en moyenne 323 personnes dans chacun des onze stades de l'EURO. Plongez dans les coulisses pour découvrir le profil des dix rôles essentiels au bon déroulement de chaque match de l'EURO 2020.

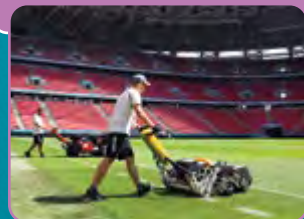
Mesures sanitaires

L'UEFA a protégé les joueurs et les supporters en définissant des procédures claires sur les mesures sanitaires et la distanciation sociale. Cela a nécessité le déploiement de **23 600** litres de solution hydroalcoolique et **3220** parois en plexiglas et **36 km** de barrières pour la gestion des files d'attente et le flux des personnes.



Experts pelouse

Des experts pelouse ont travaillé aux côtés des responsables pelouse pour répondre aux normes de qualité de l'UEFA sur les **11 sites**. Les experts ont utilisé le newton-mètre pour calculer la traction de la surface, des mesures de gravité pour contrôler la dureté de la surface, et les millimètres pour mesurer la hauteur de coupe et le diamètre des points de penalty et du rond central.



Villes hôtes

Les 11 villes hôtes ont joué un rôle déterminant dans la réalisation de projets en dehors des stades, tels que la mobilité et les services aux supporters. De plus, les fanzones de Budapest, Copenhague, Glasgow, Londres, Rome et Saint-Petersbourg ont permis à plus de **800 000** personnes de vibrer dans des lieux emblématiques.



Responsables de site

Les responsables de site de l'UEFA ont coordonné la planification et la livraison, en liaison étroite avec les autorités locales et le personnel du stade. Les mesures locales changeantes liées au COVID-19 n'ont pu être intégrées dans leurs activités que deux mois avant le lancement. Pour soutenir les préparatifs de l'UEFA, plus de **6300** cartes et plans ont été produits.



Contrôleurs antidopage

Les contrôleurs antidopage (DCO) ont veillé à ce que les joueurs des deux équipes soient correctement testés après chaque match pour détecter les substances interdites. Au total, l'UEFA a déployé **25** DCO sur les 51 matches, collectant **451** échantillons.



Accès pour tous

Pour fournir à tous un accès aisé et des services appropriés, l'UEFA a réservé **6442** billets pour les supporters handicapés, chacun avec un siège d'accompagnement. Des commentaires en audiodescription ont permis aux aveugles et malvoyants de suivre l'action en plusieurs langues par les radio-fréquences FM ou les casques fournis dans chaque stade.



Bénévoles

Plus de **10 750** volontaires, représentant **113** nationalités, ont soutenu l'UEFA et les associations nationales organisatrices en apportant une aide précieuse sur le terrain en matière de mobilité, de billetterie, de cérémonies, de services d'accréditation et d'assistance aux médias.



Activités médias

Malgré la réduction des capacités pour les médias, l'UEFA a veillé à ce que les **1560** accrédités (presse et photographes) bénéficient d'installations de stade de haute qualité et d'un accès d'avant- et d'après-match aux 24 équipes via des solutions à distance. Pendant ce temps, la chaîne de médias en ligne a fourni aux médias du monde entier plus de **5000** éléments de contenu vidéo, photo et nouvelles.



Diffusion des matches

L'UEFA a fourni des signaux en direct et des contenus rédactionnels à **137** partenaires de diffusion dans **229** territoires dans le monde. Au total, nous avons produit plus de 3500 heures de contenu, y compris la couverture des matches avec **35** caméras dans chaque stade, ainsi que des interviews et d'autres séquences sur les équipes et les villes hôtes.



Services de billetterie

L'UEFA s'est occupée de la vente des billets pour les 51 matches. Avec des capacités de stade en constante évolution et un changement de lieu en avril, un processus qui prend habituellement des mois a dû être achevé en quelques semaines. Grâce à l'application officielle EURO 2020, un total de **860 000 spectateurs** ont téléchargé **60 %** des billets disponibles en seulement **60** minutes.



(c) The Stadium Consultancy / J&K

La solidarité au cœur du modèle sportif européen

Organisé peu de temps après la proposition controversée de « Super Ligue », l'EURO 2020 a rappelé à point nommé l'importance du modèle sportif européen, à la fois pour assurer un avenir durable au football et pour inspirer des changements positifs au sein de la société.

Le modèle sportif européen pose les fondations sur lesquelles la plupart des institutions, des organisations et des instances dirigeantes sportives du continent sont basées. Sa structure pyramidale est fondée sur le principe que les recettes générées tout en haut par les compétitions professionnelles sont réinvesties dans le développement du football à tous les niveaux, des clubs d'élite aux activités de football de base. Ce modèle reconnaît également

l'importante contribution du football envers la société au-delà du terrain, que ce soit par l'intermédiaire de l'éducation, de l'innovation, du développement durable ou de l'inclusion.

Peu de compétitions incarnent plus l'engagement de l'UEFA envers le modèle sportif européen que l'EURO. Et l'EURO 2020 n'a pas fait exception.

Réinvestir les recettes de l'EURO pour développer le football



Le Championnat d'Europe a financé plus de mille projets de football à travers toute l'Europe grâce au programme de développement HatTrick de l'UEFA. Créé en 2004, ce programme aura réinvesti au total 2,6 milliards d'euros de recettes provenant de l'EURO dans le football d'ici 2024, ce qui en fait l'une des plus importantes initiatives de solidarité dans le sport.

Entre 2020 et 2024, le programme redistribuera 775,5 millions d'euros de recettes de l'EURO 2020 aux 55 associations membres de l'UEFA, qui devront les réinvestir à tous les niveaux de la pyramide. Ces investissements pourront aller de la construction de nouveaux

centres d'entraînement pour les équipes nationales à l'organisation de formations pour les entraîneurs et les arbitres du football de base, en passant par le lancement de projets de responsabilité sociale.

Avant même le début du tournoi, l'EURO 2020 avait déjà aidé de nombreuses associations à survivre aux répercussions financières de la pandémie. En avril 2020, l'UEFA a permis, à titre exceptionnel, à toutes les associations d'investir jusqu'à un tiers du total des fonds du programme HatTrick disponibles pendant la période 2020-24 (l'équivalent de 4,3 millions d'euros chacune) pour protéger le football à l'échelle nationale (voir page 49).

Rendre le football responsable de son impact environnemental

S'inscrivant parmi les tournois les plus respectueux de l'environnement, l'EURO 2020 a démontré l'engagement de l'UEFA à rendre le football européen plus responsable de son empreinte carbone.

Des études ont montré que les déplacements représentent jusqu'à 80 % des émissions du football. Nous avons donc mis en place des programmes de compensation avec nos partenaires en matière de développement durable Southpole et Quantis, en compensant l'équivalent de 425 000 tonnes de dioxyde de carbone (tCO₂e). De plus, environ 80 % des supporters présents à l'EURO ont bénéficié des offres de gratuité des transports publics et des solutions de mobilité intelligente mises en place par les villes hôtes pour accéder aux stades sans augmenter la pollution de l'air. Ainsi, ces initiatives ont permis à l'EURO 2020 d'avoir une empreinte carbone nulle.



S'assurer que le football est accessible à tous

L'UEFA a travaillé avec ses partenaires du Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE), de Colour Blind Awareness (CBA) et du réseau Healthy Stadia afin de s'assurer qu'après le retour des spectateurs dans les stades, le handicap ne soit pas un obstacle pour venir assister au plus grand tournoi de football d'Europe.

L'UEFA et le CAFE ont mis l'accent sur la nécessité d'attribuer suffisamment de places pour les utilisateurs de fauteuils roulants avec

une bonne vue sur le terrain, et de créer des itinéraires sécurisés et clairement identifiés pour tous les spectateurs souhaitant rejoindre leur place.

Toute la signalétique de l'EURO était adaptée aux daltoniens. Le CAFE et CBA ont également fait des recommandations pour améliorer l'accessibilité des réseaux de transports locaux. Les supporters non-voyants ont eu accès à un service de commentaires en audiodescription, que ce soit dans la langue

du pays organisateur ou en anglais.

Avec le réseau Healthy Stadia, l'UEFA a recommandé à chaque stade de l'EURO d'adopter une politique sans tabac, de garantir la gratuité de l'eau du robinet et de proposer une gamme d'aliments et de boissons plus saine.

Afin de vérifier que les stades respectaient toutes les mesures d'accessibilité, le CAFE a déployé des agents de surveillance dans tous les stades de l'EURO.

Sensibiliser le public aux problèmes des droits humains

La campagne de lutte contre la discrimination de l'EURO 2020 « Sign for an Equal Game », pour un jeu égalitaire, a souligné la capacité du football de rassembler des millions de supporters à travers le monde et de sensibiliser le public à de grands problèmes sociaux.

Près de 3,5 millions de membres de la communauté footballistique mondiale, y compris les joueurs/joueuses Matthijs de Ligt, Joao Félix, Pernille Harder, Moise Kean, Paul Pogba et Jadon Sancho, ont partagé leur carte-signature numérique sur les réseaux sociaux pour exprimer leur opposition à toute forme de discrimination dans le football.

Cet élan solidaire intégrant 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.

Nous avons démontré notre engagement à honorer ces principes juste avant l'EURO, lorsque les autorités de l'Azerbaïdjan ont refusé les demandes de plusieurs journalistes souhaitant couvrir le tournoi. Grâce à l'intervention de l'UEFA, chacun de ces journalistes a pu recevoir une accréditation pour l'EURO 2020.



Utiliser le football pour aider les enfants

La Fondation UEFA pour l'enfance a profité de l'EURO 2020 pour apporter de la joie dans la vie des jeunes des villes hôtes, mais également pour sensibiliser à certains problèmes que rencontrent les enfants dans le monde.

Le programme « Sourires d'enfants » a permis à des centaines d'enfants défavorisés et en situation de handicap à Copenhague et à Saint-Petersbourg d'assister à des rencontres de la phase de groupes.

Le projet « Le football pour l'employabilité », soutenu par FedEx, a offert une expérience professionnelle à des adolescents. Ils ont ainsi pu renforcer leurs compétences et trouver un travail à travers une formation professionnelle et des programmes de développement personnel. FedEx a également été un grand contributeur du projet « Seconde vie » puisque

l'entreprise de transport a redistribué des équipements utilisés pendant l'EURO à plus de 60 organisations, clubs et écoles.

D'autres projets ont concerné les zones des supporters, comme les festivals « Football for Unity 2020 », qui, avec le soutien du

Fonds « Asile, migration et intégration » de la Commission européenne, se sert du football pour intégrer les jeunes enfants au sein de nouvelles communautés.

De son côté, Youthorama a lancé son programme « Un ballon pour tous » dans la zone des supporters de Budapest. Ce programme vise à envoyer des ballons de céfioot à des enfants déficients visuels dans les écoles primaires du monde entier.



LE RETOUR DES SUPPORTERS

Revoir des spectateurs dans les stades et les fan zones a permis à l'UEFA de concrétiser son ambition de vivre une vraie fête du football à l'occasion du 60^e anniversaire de l'EURO. Pour le football et pour la société au sens large, cela a représenté le début d'un retour à la normale.

Quelques heures après avoir fêté le match nul 0-0 de l'Écosse contre l'Angleterre jusqu'aux petites heures du matin, ils ont répondu à l'appel. La Tartan Army – les supporters de l'Écosse –, certains avec des kilts, certains avec des drapeaux noués autour du cou, mais tous présents pour aider au grand nettoyage de Leicester

Square au petit matin. Environ 20 000 Écossais avaient fait le déplacement à Londres, chantant « *No Scotland, no party* » (sans l'Écosse, pas de fête) dans les rues de la capitale. Mais après la fête, il faut remettre les lieux en ordre. Et les supporters écossais n'ont pas hésité à prendre cette initiative.



5,2 milliards

Audience cumulée de l'événement en direct

328 millions

Audience moyenne en direct lors de la finale

1,9 milliard

Portée unique en direct

+100 millions

Audience moyenne en direct par match

Voilà pourquoi les supporters de football sont si importants lors des compétitions pour équipes nationales. Le rôle clé joué par les supporters est au cœur de notre concept d'origine pour l'EURO 2020, à savoir organiser cet événement dans plusieurs pays d'Europe de manière à donner à davantage de supporters la chance de profiter de l'ambiance de la compétition.

Un contexte difficile

Malgré la pandémie, l'UEFA n'a jamais abandonné sa vision. Au contraire, puisque l'urgence sanitaire mondiale dévoilait la triste réalité du football sans supporters, nos efforts pour ramener les spectateurs dans les stades ont redoublé d'intensité.

Dès le début de l'année 2021, l'UEFA a travaillé de près avec les gouvernements, les autorités sanitaires et les structures d'organisation locales pour garantir la sécurité des supporters assistant aux matches de l'EURO 2020.

Dublin et Bilbao ont dû être retirées de la liste des villes hôtes en raison de leur incapacité à garantir la présence de supporters dans leur stade – une décision très difficile à prendre, certes, mais qui a reconnu les supporters comme une priorité.

Même si la Puskas Arena de Budapest a été le seul stade autorisé à jouer avec une capacité de 100 %, notre volonté d'accueillir un maximum de supporters

dans les limites fixées par les autorités locales s'est traduite par des augmentations progressives du nombre de spectateurs dans d'autres stades. Cela s'est en particulier vu, ou plutôt entendu, à Wembley où 67 173 personnes ont assisté à la finale alors que 18 497 spectateurs s'étaient rendus au stade pour le premier match de l'Angleterre, face à la Croatie.

Malgré ces efforts visant à limiter le nombre de spectateurs dans les stades, ni l'UEFA ni les autorités locales n'ont pu empêcher la formation de rassemblements à l'extérieur de certains stades.

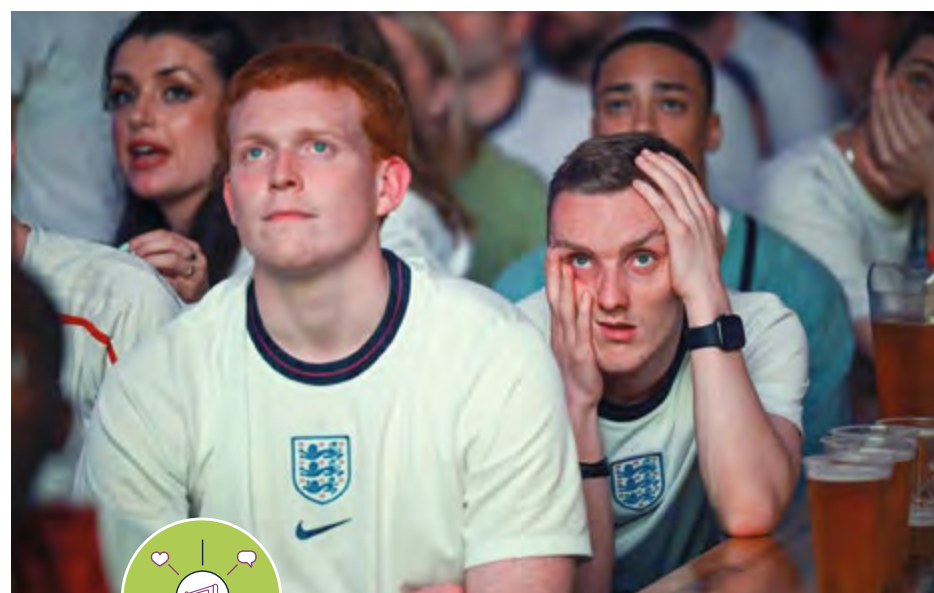




Retour à la normale

Aux yeux de nombreux supporters, les matches de l'EURO ont marqué le début d'un retour à la vie normale, en particulier en Italie, un pays durement touché par la pandémie. Comme l'expliquait un supporter des Azzurri dans la zone des supporters de Rome après la finale : « Nous sommes beaucoup restés chez nous à cause du COVID. Être présents ici, avec la foule pour regarder le match, c'est un petit miracle pour tout le monde. » Voir l'équipe nationale jouer au Stadio Olimpico à Rome a été l'occasion de verser dans la nostalgie. « Notti magiche », l'hymne d'Italia 90, est devenu le chant non officiel des futurs vainqueurs de l'EURO à mesure que les tribunes du stade se remplissaient.

L'importance des supporters pour le football n'a jamais été aussi évidente que lors du match de groupe entre le Danemark et la Finlande à Copenhague. L'arrêt cardiaque dont a été victime Christian Eriksen sur le terrain a choqué et touché tous les amoureux de ballon rond. Lors du match des Danois contre la Belgique, les deux camps de spectateurs nous ont gratifiés d'une minute d'applaudissements en faveur du meneur de jeu, illustrant une nouvelle fois tout ce que les supporters apportent à la compétition et au football.



RÉSEAUX SOCIAUX ENGAGEMENTS DANS LE MONDE



2 milliards
Chaînes de l'EURO
officielles (27 % de
l'engagement total)



8,8 millions
Nouveaux
abonnés sur les
réseaux sociaux



59 millions
Record de posts sur
les réseaux sociaux
pour le penalty
manqué par Mbappé



+7,5 milliards
Engagement
dans le monde
(interactions
et vues)



5 millions
Inscriptions
validées sur les
plateformes
de l'UEFA



Priorité à la santé et à la sécurité

Le Dr Daniel Koch, conseiller médical de l'EURO 2020, explique de quelle manière l'UEFA a rendu l'EURO aussi sûr que possible pour les supporters.

Quand le Dr Daniel Koch, ancien chef de la division Maladies transmissibles de l'Office fédéral de la santé publique, en Suisse, a été nommé au poste de conseiller médical de l'EURO 2020 en janvier 2021, sa mission était concise, mais claire : réduire au minimum les risques de contamination pour toutes les personnes participant au tournoi, y compris les supporters.

« Le plus gros défi a été de commencer suffisamment tôt, au milieu de l'hiver, à discuter avec toutes les autorités et à les convaincre au moins de commencer à planifier pour l'été et de tout faire pour que le retour des spectateurs soit possible », se souvient le Dr Koch.

À cette époque, on ne savait pas encore si le tournoi aurait lieu, et encore moins si on autoriserait les supporters dans les stades. Avec des taux de contamination et des programmes de vaccination différents dans chaque pays, les décisions finales n'ont été prises qu'en avril. « Le principal problème a été les différentes attitudes des pays et des autorités, qui se situaient entre "Nous ne voulons absolument rien" et "Nous voulons tout rouvrir" », explique le Dr Koch.

Au final, l'argument d'accueillir l'EURO dans plusieurs pays a tenu bon, même s'il n'y a eu que onze sites au lieu des douze prévus au départ. La décision finale est revenue à chacun des pays organisateurs selon plusieurs critères : la situation vaccinale à l'échelle locale, les plans de réouverture de l'économie et le ralentissement attendu de la propagation du virus en raison des températures plus élevées.



« J'étais persuadé qu'il serait possible d'accueillir des spectateurs dans les stades et, au final, j'ai eu raison, a déclaré le Dr Koch. Lors des épidémies, il y a des vagues qui montent et qui descendent. C'était clair, au début de l'été, qu'il serait possible de ramener un peu de normalité dans nos vies. »

Les réglementations sanitaires locales ont constitué le point de référence principal pour garantir la sécurité des supporters dans chaque stade, notamment les limites en matière d'affluence. Ces réglementations ont été complétées par les Exigences minimales de l'UEFA en matière de santé et d'hygiène pour le retour des spectateurs dans les stades, dans le cadre du *Protocole de reprise du jeu de l'UEFA* qui définit toute une série de procédures et de bonnes pratiques permettant d'organiser des matches de football européens en toute sécurité (voir pages 62-63).

« J'ai toujours été convaincu que nous réussirions, poursuit le Dr Koch. Mais il y a eu des moments où nous n'étions pas au clair sur ce que donnerait le résultat final, surtout quand il a fallu se demander s'il était bien raisonnable de faire déplacer toutes ces personnes pour le tournoi ou s'il n'était pas mieux de l'organiser à un seul endroit. C'est une petite fierté que tout se soit bien passé. »



Les sponsors de
l'EURO 2020





ASPECTS SPORTIFS

2020/21 en bref

- Malgré l'évolution constante des réglementations sanitaires et de voyage, l'UEFA a organisé 98 % des matches programmés en toute sécurité, concluant ainsi toutes les compétitions interclubs et pour équipes nationales selon le calendrier prévu.
- Après douze mois d'attente pour l'EURO 2020, l'Italie a remporté son deuxième titre en Championnat d'Europe, battant l'Angleterre au Stade de Wembley à l'issue d'une séance de tirs au but. Ce tournoi restera gravé dans les mémoires pour ses matches riches en buts, son suspense jusqu'à la dernière minute et, pour les derniers tours, la présence d'un grand nombre de spectateurs.
- L'Allemagne a remporté un troisième titre européen dans la compétition des M21, à l'issue d'une phase finale en deux parties organisée conjointement par la Hongrie et la Slovaquie.
- Si l'équipe de Chelsea a remporté une finale de Ligue des champions entièrement anglaise, son équipe féminine a manqué un doublé inédit en s'inclinant face à Barcelone lors de la finale de la Ligue des champions féminine.
- Robert Lewandowski (FC Bayern Munich) et Pernille Harder (VfL Wolfsburg) ont été désignés Joueur et Joueuse de l'année de l'UEFA pour la saison 2019/20.

RETOUR SPECTACULAIRE DU FOOTBALL EUROPÉEN

L'histoire du sport est pleine de retours gagnants qui restent longtemps dans les esprits des joueurs et des supporters. Après une saison marquée par l'éclatement de la pandémie, qui a forcé l'UEFA à repousser l'EURO 2020 et à condenser ses compétitions interclubs en quatre phases finales à huit équipes réparties sur quatre semaines en 2020/21, le football européen a réalisé un retour remarquable.

Malgré des réglementations sanitaires en constante évolution, l'UEFA a organisé sans encombre près de 1400 matches interclubs et pour équipes nationales au cours de la saison, ce qui montre toute la flexibilité dont ont fait preuve les clubs, les arbitres et les organisateurs pour s'adapter aux restrictions de voyage et, dans certains cas, à des formules de compétition révisées. Elle est notamment parvenue à remplacer les tours de qualification de la Ligue des champions, de la Ligue des champions féminine et de la Ligue Europa

par des matches à élimination directe afin de s'adapter au coup d'envoi tardif de la saison.

En tout et pour tout, la pandémie a provoqué l'annulation de seulement 21 matches sur l'ensemble de la saison. De plus, toutes les compétitions prévues ont eu lieu, de la Super Coupe 2020 à Budapest en septembre 2020 à l'EURO 2020, avec le triomphe de l'Italie au stade de Wembley en juillet 2021. Ce périple de onze mois a vu se dérouler les compétitions masculine et féminine de la

Près de
1400
matches interclubs et pour
équipes nationales organisés
durant la saison

Seulement
21
matches annulés à
cause de la pandémie



LIGUE DES CHAMPIONS



LIGUE DES CHAMPIONS DE FUTSAL



LIGUE DES CHAMPIONS FÉMININE

Ligue des champions, la Ligue Europa, le Championnat d'Europe M21 et, exceptionnellement, deux phases finales de la Ligue des champions de futsal.

Cet accomplissement doit beaucoup au *Protocole de reprise du jeu de l'UEFA* ainsi qu'à la collaboration entre les associations nationales, les ligues et les clubs à travers l'Europe. Éprouvé en août 2020 dans le cadre des phases finales à huit équipes de la saison précédente, le protocole définit les directives opérationnelles et médicales permettant d'organiser des matches de football en toute sécurité, y compris la gestion capitale des tests de dépistage du COVID-19. L'UEFA a adapté le protocole tout au long de la saison afin de répondre aux nouveaux défis, notamment l'organisation de compétitions de futsal en salle. Il a également été décisif dans notre décision d'annuler les compétitions juniors. Si le respect strict du protocole et un

système de dépistage efficace ont contribué à limiter les annulations de matches et les tests positifs au COVID-19, l'UEFA n'aurait pas pu apporter de changement de dernière minute à plusieurs tournois et sites sans le soutien de la communauté du football européen. Ont notamment été concernés l'EURO 2020, la finale de la Ligue des champions et la finale de la Ligue des champions de futsal.

Le travail accompli par l'UEFA et ses associations membres a en outre été décisif pour permettre le retour progressif des supporters dans les stades. Les enseignements tirés de la Super Coupe à Budapest ont ouvert la voie à la présence d'un nombre accru de spectateurs lors de la finale de la Ligue des champions et des derniers matches de l'EURO 2020.

À la fin de saison, l'UEFA avait comblé l'essentiel du retard accumulé avec les matches de



CHAMPIONNAT D'EUROPE M21

2020/21, si bien qu'un semblant de normalité avait été rétabli dans le calendrier du football européen. Cela signifie que le nouveau cycle de compétitions interclubs 2021-24 a pu débuter comme prévu en juin, avec le lancement de la nouvelle Ligue Europa Conférence.

FINALMENTE !

Le triomphe de l'Italie à l'EURO 2020, obtenu contre vents et marées après qu'elle a encaissé le but le plus rapide de l'histoire dans une finale du Championnat d'Europe, a parfaitement conclu une saison au cours de laquelle toutes nos compétitions pour équipes nationales ont surmonté des défis logistiques sans précédent pour retrouver leur calendrier.



EURO 2020

11 juin – 11 juillet 2021

Vainqueur : Italie

Villes hôtes : Amsterdam, Bakou, Bucarest, Budapest, Copenhague, Glasgow, Londres, Munich, Rome, Séville, Saint-Petersbourg

Jamais il n'avait fallu patienter si longtemps entre deux éditions du Championnat d'Europe, mais l'EURO 2020 en a valu la peine. Les joueurs comme les supporters ne sont pas près d'oublier ce tournoi qui a assuré le spectacle, grâce notamment à de nombreux buts marqués lors de matches passionnants, mais aussi grâce au retour des supporters dans les stades. L'EURO et sa formule unique en son genre, avec onze villes hôtes et pays organisateurs, a permis aux Européens de se retrouver après une longue période d'isolement.

En finale, l'histoire allait-elle se répéter à Wembley, où l'Angleterre avait remporté la Coupe du monde 1966 ? On pouvait le croire lorsque les Trois Lions prenaient l'avantage après seulement trois minutes de jeu par l'intermédiaire de Luke Shaw, auteur du but le plus rapide en finale d'un EURO. Cependant, guidés par leur sélectionneur Roberto Mancini, les Azzurri remontaient doucement la pente et prenaient le contrôle du milieu de terrain. Et juste après l'heure de jeu, Leonardo Bonucci offrait une égalisation méritée aux Italiens. Il allait falloir disputer la prolongation.

Mais comme aucun but n'était marqué dans les 30 minutes supplémentaires, la séance de tirs au but a été l'occasion pour le gardien italien Gianluigi Donnarumma de briser les cœurs anglais en réalisant de brillantes performances. Celui qui allait être élu Meilleur joueur du tournoi repoussait deux tirs au but pour offrir aux Azzurri leur deuxième couronne européenne après celle de 1968.

Ligue des nations

En condensant le calendrier des compétitions pour équipes nationales – les deux rencontres rapprochées sont passées à trois rencontres rapprochées – nous avons pu rattraper le retard des matches de barrage de l'EURO, causé par l'interruption de la saison précédente, sans pour autant affecter la Ligue des nations. Les matches de la phase de groupes, disputés entre septembre et novembre 2020, ont été le préambule d'une phase finale à quatre équipes alléchante organisée en octobre 2021 – plutôt qu'en juin comme prévu à l'origine – à Milan et à Turin, avec la Belgique, la France, l'Espagne et l'Italie.

La structure novatrice de la compétition, revue en 2019, constitue déjà une réussite dans l'histoire du football européen. En phase de groupes, des équipes de force similaire s'affrontent dans les Ligues B, C et D afin d'être promues ou d'échapper à la relégation. Les équipes de la Ligue A, quant à elles, visent la phase finale à quatre et espèrent brandir le prestigieux trophée... et bien sûr éviter, elles aussi, la relégation. Dans la Ligue des nations, chaque match compte, ce qui a permis de réduire le nombre de matches amicaux internationaux sans enjeu et d'offrir ainsi une plus grande compétitivité. L'Arménie, Gibraltar et le Luxembourg font, par exemple, partie des associations dont les équipes nationales ont connu une véritable évolution dans le jeu et ont pu graver les échelons de la compétition dans ses deux premières éditions.

L'UEFA a également annoncé que le tirage au sort des groupes de la Ligue des nations 2022/23 aurait lieu en décembre 2021. La compétition pourra ainsi commencer en juin 2022 avec une formule inédite, à savoir l'organisation de quatre rencontres rapprochées. La phase de ligues prendra fin en septembre 2022, suivie de la phase finale en juin 2023 et des matches de relégation en Ligue D en mars 2024.

- 1 Les Néerlandais Jasper Cillessen et Virgil van Dijk à la lutte avec l'Italien Moise Kean.
- 2 Avec trois buts, Ferran Torres aura été le bourreau de Manuel Neuer lors de la large victoire de l'Espagne face à l'Allemagne (6-0).
- 3 Match nul (1-1) entre l'Irlande du Nord de Jamal Lewis et la Roumanie de Vasile Mogos.
- 4 Les Gallois (ici Daniel James contre la Finlande) sont promus en Ligue A.
- 5 La Slovénie est restée invaincue dans la Ligue C.



Coupe du monde 2022

Avec le soutien de toutes les parties prenantes, l'UEFA a également lancé les qualifications européennes (European Qualifiers) pour la Coupe du monde 2022 au Qatar, avec trois rencontres rapprochées en mars 2021. Après la fin de la phase de groupes qualificative, en novembre 2021, les dix vainqueurs de groupe seront qualifiés pour la phase finale tandis que les trois dernières places à pourvoir seront décidées lors des matches de barrage en mars 2022.



L'Angleterre de Raheem Sterling s'est aisément qualifiée pour la Coupe du monde.

EURO féminin 2022

À la fin de la période examinée, tout était prêt pour que l'EURO féminin 2022, organisé en Angleterre, établisse de nou-

veaux standards dans les événements sportifs féminins en Europe.

Sur le terrain, la phase de groupes qualificative a pris fin en février 2021. Les neuf vainqueurs de groupe, ainsi que les trois meilleurs deuxièmes, se sont qualifiés pour la phase finale, en plus du pays organisateur. Ils ont été rejoints, deux mois plus tard, par les trois vainqueurs des matches de barrage, parmi lesquels l'Irlande du Nord, qui disputera sa première phase finale.

En dehors du terrain, plusieurs décisions prises par l'UEFA devraient permettre de doubler la portée et la valeur de l'EURO féminin, l'un des principaux objectifs de notre stratégie en matière de football féminin 2019-24, intitulée « Time for Action » (voir pages 44-47). Le report de douze mois de la compétition, afin d'éviter un conflit avec l'EURO 2020 et les Jeux olympiques d'été, eux aussi reportés, assurera une plus grande couverture de l'événement et une place de choix dans le calendrier sportif. De plus, l'Association anglaise de football ayant sélectionné des stades emblématiques (comme Old Trafford ou Wembley pour la finale) et les billets présentant un prix abordable, les affluences devraient atteindre des niveaux inégalés pour ce tournoi.



Les Espagnoles (ici face aux Polonaises) n'ont encaissé qu'un but pour 48 marqués sur la route de l'EURO féminin 2022.

L'ALLEMAGNE REMPORTE UN TOURNOI INÉDIT

Si la formule de la phase finale sur deux périodes était inédite, la tradition a été respectée avec la victoire de l'Allemagne, qui a décroché son troisième titre chez les M21.



Buts marqués

83 — **23** Phase à élimination directe
60 Phase de groupes

Meilleurs buteurs

4 **LUKAS NMECHA**
 ALLEMAGNE,
 543 minutes jouées

3 **PATRICK CUTRONE**
 ITALIE, 268 minutes jouées

DANY MOTA
 PORTUGAL,
 304 minutes jouées

MYRON BOADU
 PAYS-BAS,
 334 minutes jouées

JAVI PUADO
 ESPAGNE, 385 minutes jouées



La phase finale 2021 du Championnat d'Europe M21 a pu avoir lieu dans son intégralité grâce aux efforts conjoints des associations coorganisatrices, la Hongrie et la Slovaquie, et à la décision de l'UEFA de la diviser en deux périodes. Étant donné que les dates prévues à l'origine (9-26 juin) se chevauchaient avec l'EURO 2020 reporté, nous avons dû revoir la formule et mettre en place une solution novatrice s'étendant sur deux périodes. En jouant la phase de groupes en mars, puis la phase à élimination directe en juin, la plus vaste édition de cette compétition – avec seize équipes participantes au lieu de douze – s'est taillée une place de choix dans un calendrier chargé.

L'intervalle de deux mois a présenté un autre avantage inattendu : en raison des températures plus élevées qui ont fait baisser les taux d'infection au COVID-19, les gouvernements des pays organisateurs ont pu assouplir les restrictions et autoriser un nombre limité de spectateurs dans les stades pour les dernières rencontres.

Phase de groupes : 24-31 mars

Le tirage au sort de l'EURO M21, organisé en décembre 2020, a donné lieu à une compétition équilibrée, puisque dans deux groupes (A et D), il a fallu recourir à la différence de buts pour déterminer quelles équipes étaient qualifiées pour la phase à élimination directe.

Si la Hongrie et la Slovaquie ont raté la qualification de peu, les supporters locaux ont tout de même pu assister à des rencontres à élimination directe de grande qualité. Cinq des huit participants à la phase finale avaient remporté quinze titres M21 lors des vingt-deux éditions précédentes de la compétition.

Phase à élimination directe : 31 mai - 6 juin

Après des quarts de finale et demi-finales fascinants, lors desquels une seule rencontre s'est conclue par plus d'un but d'écart, l'Allemagne s'est qualifiée pour sa troisième finale de suite, face au Portugal. Grâce à un but en deuxième période de Lukas Nmecha,

meilleur buteur de la compétition, la Mannschaft s'est fait pardonner sa défaite lors de la finale 2019 et a empêché les Portugais de décrocher leur premier titre chez les M21. La désignation de leur milieu de terrain Fabio Vieira comme Meilleur joueur du tournoi a toutefois apporté une consolation aux Lusitaniens.

Un retard rattrapé

Alors même que la phase de groupes de l'EURO M21 touchait à sa fin au mois de mars 2021, l'UEFA a lancé les matches de qualification de l'édition suivante de la compétition, dont la phase finale se tiendra en Géorgie et en Roumanie en 2023.

« Un air plus pur pour un meilleur football »

Notre division Football et responsabilité sociale (FRS), en partenariat avec la Hongrie et la Slovaquie, pays coorganisateurs du Championnat d'Europe M21, a mené une campagne de sensibilisation tout au long de la phase finale afin de mettre en lumière les dangers de la pollution atmosphérique. L'UEFA s'est également assurée de respecter son engagement pour un tournoi neutre en carbone.



Rendez-vous au page 75 pour en savoir plus sur l'initiative « Un air plus pur pour un meilleur football ».

RETOUR (PRESQUE) À LA NORMALE

Au terme d'une saison remarquable, nos compétitions interclubs ont traversé en toute sécurité les restrictions de voyage, les tests COVID-19 et les changements de stade de dernière minute pour livrer les nouveaux champions à temps.



Finale : 29 mai 2021

Vainqueur : Chelsea FC

Ville hôte : Porto (Portugal)

Pour la deuxième fois en moins d'un an, la Ligue des champions masculine a vu sa finale se dérouler au Portugal. En août 2020, Lisbonne avait déjà accueilli un extraordinaire tournoi final à huit équipes qui avait marqué la reprise du football européen après l'interruption temporaire causée par la pandémie. Neuf mois plus tard,

le 29 mai 2021, c'était au tour de Porto. L'Estadio do Dragao a accueilli la troisième finale entièrement anglaise, à cette occasion entre Chelsea et Manchester City.

L'UEFA a décidé de déplacer la finale du lieu fixé à l'origine, Istanbul, après la décision du Royaume-Uni de placer la Turquie sur sa liste rouge des destinations soumises à des restrictions de déplacement du fait de la recrudescence des cas de COVID-19 dans le pays. Cela aurait empêché les supporters des deux équipes d'assister au match. L'événement retrouvait le Portugal, qui avait l'expérience d'avoir organisé au pied levé la formule spéciale de la saison précédente. Le pays figurait sur la liste verte du Royaume-Uni, ce qui permettait à 6000 supporters de chaque club d'assister au match.

La finale opposant les deux meilleures défenses de la compétition, il a suffi d'un but en solitaire inscrit en première mi-temps par Kai Havertz pour offrir un deuxième trophée à Chelsea en Ligue des champions. Manchester City est devenu la huitième équipe successive à perdre lors de ses débuts en finale, mais a pu s'inspirer du remarquable revirement de situation qu'a connu l'entraîneur victorieux Thomas Tuchel. En effet, à peine 249 jours plus tôt, le stratège allemand avait vu son équipe précédente, Paris Saint-Germain, perdre lors de sa première finale de Ligue des champions.

Meilleurs buteurs 2020/21



Erling Haaland
Borussia Dortmund

10

Kylian Mbappé
Paris Saint-Germain

8

Alvaro Morata (Juventus)
Marcus Rashford (Manchester United)
Neymar (Paris Saint-Germain)
Olivier Giroud (Chelsea)
Youssef En-Nesyri (Séville)
Mohamed Salah (Liverpool)
Karim Benzema (Real Madrid)

6



Finale : 26 mai 2021

Vainqueur : Villarreal CF

Ville hôte : Gdansk (Pologne)

Après 204 matches et une seule rencontre annulée, la finale de la Ligue Europa 2020/21 s'est jouée entre les équipes de Villarreal (Espagne) et de Manchester United (Angleterre) à Gdansk. C'était la première fois que cette ville historique du nord de la Pologne accueillait la finale d'une compétition interclubs européenne.

Gerard Moreno a ouvert le score pour le Sous-marin jaune avant que l'attaquant vétéran de United Edinson Cavani n'égalise en début de seconde période. Après la prolongation et vingt tirs au but tentés par des joueurs de champ, les deux équipes étaient toujours à égalité, jusqu'à ce que les deux gardiens inversent les rôles de manière déterminante pour sceller le résultat.

Tout d'abord, le portier de Villarreal Geronimo Rulli a inscrit son tir au but pour donner un avantage de 11-10 à son équipe. Puis, de nouveau sur sa ligne de but, Rulli a repoussé la tentative de David de Gea pour offrir un premier trophée européen historique à l'équipe espagnole et un quatrième triomphe successif en Ligue Europa à son entraîneur Unai Emery, un exploit sans précédent.



La victoire de Villarreal a confirmé la mainmise des clubs espagnols sur la Ligue Europa.

442

Plus grand nombre de buts marqués dans une phase de groupes de Ligue Europa, soit une moyenne de **3,09** buts par match

93

Plus grand nombre de buts inscrits lors d'une seule journée de Ligue Europa

15

Nombre de matches sans défaite pour Villarreal (12 victoires, 3 matches nuls)



Finale : 16 mai 2021

Vainqueur : FC Barcelone

Ville hôte : Göteborg (Suède)

Une semaine après avoir remporté le titre de champion d'Espagne à huit journées de la fin, le FC Barcelone s'est imposé avec la manière face à Chelsea, finaliste pour la première fois, pour remporter son premier titre en Ligue des champions féminine.

Les Blues ont connu le pire scénario de début de match au stade Gamla Ullevi de Göteborg, concédant un but contre leur camp de Melanie Leupolz après seulement 33 secondes de jeu. Alexia Putellas a doublé la mise sur



Duel entre Caroline Graham Hansen (Barcelone) et Jess Carter (Chelsea).

penalty pour Barcelone, avant qu'Aitana Bonmati, meilleure joueuse du match, et Caroline Graham Hansen ne viennent aggraver le score pour les Blaugrana avant la pause. Barcelone a ensuite conclu une saison parfaite, remportant tous ses matches de championnat et s'adjugeant la Coupe de la reine (Copa de la Reina).

En réussissant à organiser la finale de la Ligue des champions féminine à la date prévue en Suède, et à programmer en toute sécurité 89 matches en sept mois sur fond de pandémie, l'UEFA a montré l'importance stratégique du football féminin dans sa mission globale. Tout au long de cette période, l'UEFA a été la seule confédération de football à continuer à jouer ses compétitions féminines d'élite.

L'importance de la Ligue des champions en tant que vecteur de changement dans le football féminin a été renforcée à la veille de la finale en Suède avec le lancement d'une nouvelle identité visuelle pour le cycle 2021-25 de la compétition (voir page 66).



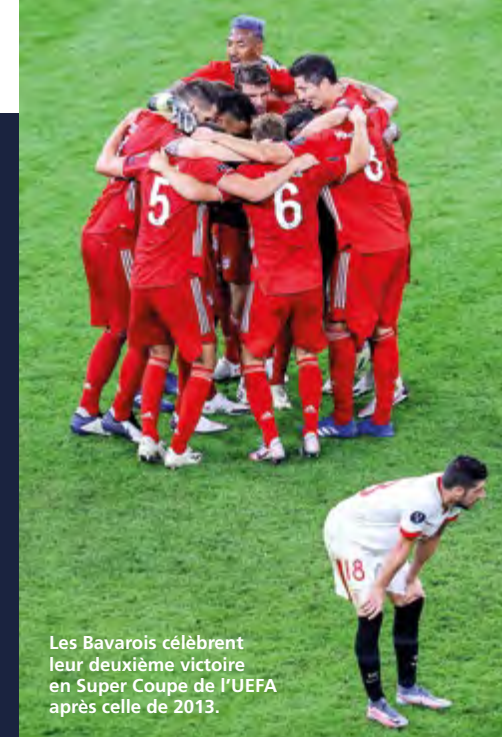
24 septembre 2020

Vainqueur : FC Bayern Munich

Ville hôte : Budapest (Hongrie)

Moins d'un mois après avoir remporté leur titre respectif, Bayern Munich, vainqueur de la Ligue des champions, et Séville, tenant de la Ligue Europa, se sont rencontrés à l'occasion de la Super Coupe de l'UEFA à Budapest. Pour une fois, les événements hors du terrain ont autant attiré l'attention que ceux qui se sont déroulés sur la pelouse.

Après des mois de matches à huis clos afin de réduire les risques de contamination, l'UEFA s'est entendue avec la Fédération hongroise de football et le gouvernement hongrois pour autoriser un nombre limité de supporters – 15 500, à savoir 25 % de la capacité du stade – dans la Puskas Aréna pour assister au match. En adoptant des mesures de sécurité strictes, y compris le contrôle de la température, le respect des règles de distanciation sociale et le port obligatoire du masque, ce projet pilote nous a permis d'évaluer l'impact des supporters sur le Protocole de reprise du jeu de l'UEFA (voir page 63).



Les Bavarois célèbrent leur deuxième victoire en Super Coupe de l'UEFA après celle de 2013.

Sur le terrain, Bayern a remporté son quatrième trophée en s'imposant difficilement face à Séville. Les Espagnols ont brièvement laissé croire à un scénario surprise après l'ouverture du score sur penalty de Lucas Ocampos à la 13^e minute. Mais Leon Goretzka a égalisé pour Bayern avant la mi-temps et le public, de retour dans un stade européen depuis de long mois, a dû attendre jusqu'à la prolongation pour voir le but décisif, une tête victorieuse du remplaçant de Bayern Javi Martinez.



Les distinctions de l'UEFA

L'édition 2019/20 de la cérémonie des distinctions de l'UEFA, événement annuel récompensant les meilleurs joueurs et les meilleures joueuses de la saison précédente, s'est déroulée à Genève (Suisse) près du siège de l'UEFA à Nyon.

Le prolifique attaquant polonais de Bayern Munich **Robert Lewandowski**, dont les buts et les passes décisives ont permis à son équipe de remporter la Ligue des champions, s'est vu remettre les distinctions de Joueur de l'année et d'Attaquant de l'année. Deux de ses

coéquipiers ont également été récompensés : **Manuel Neuer** (Gardien de l'année) et **Joshua Kimmich** (Défenseur de l'année). L'Allemand Hansi Flick, qui a dirigé Bayern tout au long du premier sans faute en Ligue des champions (11 matches, 11 victoires) depuis la création de la compétition en 1992, a été désigné Entraîneur d'équipe masculine de l'année, venant conclure une soirée triomphale pour le champion de Bundesliga. **Kevin De Bruyne** (Manchester City) a reçu la seule distinction masculine (Milieu de terrain de l'année) à ne pas revenir à un joueur de Bayern.

Chez les filles, la joueuse de Wolfsburg **Pernille Harder** a reçu deux distinctions (Joueuse de l'année et Attaquante de l'année) pour ses 38 buts marqués (dont neuf en Ligue des champions féminine) et son doublé coupe-championnat en Allemagne. Pernille Harder est ainsi devenue la première femme à remporter cette distinction deux fois, deux ans après son premier sacre.

Olympique Lyonnais, vainqueur de son cinquième titre successif en Ligue des champions féminine en août 2020, a remporté toutes les autres distinctions : **Sarah Bouhaddi** (Gardiennne de l'année), **Wendie Renard** (Défenseuse de l'année) et **Dzsenifer Marozsan** (Milieu de terrain de l'année). L'entraîneur de Lyon **Jean-Luc Vasseur** a reçu le prix d'Entraîneur d'équipe féminine de l'année.

Didier Drogba (Côte d'Ivoire) s'est vu remettre la Distinction du président de l'UEFA en reconnaissance de ses réalisations exceptionnelles dans le football, sur le terrain et en dehors. Drogba a notamment remporté la Ligue des champions 2011/12 avec Chelsea et a créé une fondation humanitaire pour lutter contre la pauvreté et les inégalités en Afrique grâce à l'amélioration du bien-être, de l'éducation et de l'emploi.

LA RÉSILIENCE DANS L'ADVERSITÉ

Le futsal européen a fait preuve de solidité pour continuer à pratiquer son sport, pourtant en grande partie amateur, malgré sa vulnérabilité particulière à la pandémie.

La grande majorité des matches de futsal prévus par l'UEFA lors de la saison 2020/21 ont eu lieu durant la pandémie de COVID-19, malgré les complications liées à l'organisation d'un sport largement amateur et pratiqué en intérieur. Ceci témoigne de la résilience du futsal européen et des sacrifices consentis par ses joueurs.

Zadar, 3 mai 2021. Le Sporting CP de Tomas Paços a remporté deux des trois dernières éditions de la Ligue des champions de futsal.



Bon nombre de joueurs n'ont pas pu s'entraîner durant l'hiver à cause de la fermeture des salles pour des raisons sanitaires, de la limitation des sports de contact aux professionnels et de l'imposition de mesures de quarantaine lors des déplacements. Toutefois, entre octobre 2020 et avril 2021, quelque 97 % de nos matches de futsal ont tout de même eu lieu. Dans certains cas, les joueurs ont utilisé leurs congés personnels pour pouvoir disputer des matches nécessitant une période de quarantaine (soit sur le site hôte, soit dans leur pays d'origine).

À la fin de la saison, les compétitions de futsal de l'UEFA à tous les niveaux ont repris sans retard, grâce à notre décision d'organiser la phase de qualification en matches à élimination directe uniques, et non pas en matches aller et retour, mais également grâce à la flexibilité des associations nationales européennes et des équipes. Dans le cas de la Ligue des champions de futsal, il a donc fallu organiser deux phases finales en l'espace de moins d'une année : la phase finale 2019/20 reportée (organisée à Barcelone, en Espagne, en octobre 2020) suivie, six mois plus tard, de la phase finale 2020/21 à Zadar, en Croatie.

Des actions décisives

Cette dernière phase finale a mis en lumière les problèmes auxquels ont dû faire face les organisateurs de compétitions de futsal la saison dernière. Pour commencer, l'UEFA a dû abandonner l'idée d'une phase finale à quatre équipes pour la faire passer à huit équipes afin de réduire les déplacements et la durée de la dernière phase de la compétition. Ensuite, l'annonce tardive d'un changement de site, trois semaines avant le coup d'envoi du tournoi (de Zagreb à Zadar), a nécessité un petit miracle logistique de la part de la Fédération de football de Croatie afin de garantir une salle de futsal sécurisée.

Les experts médicaux estiment que la pratique d'un sport en intérieur, plutôt qu'en extérieur, augmente le risque d'infection au COVID-19. Par conséquent, notre Protocole de reprise du jeu (voir pages 62-63) a intégré des mesures de prévention supplémentaires pour les compétitions de futsal, notamment une pause de cinq heures entre les matches (plutôt que les deux heures et demie habituelles) afin de pouvoir désinfecter entièrement le site et l'aérer, mais aussi pour éviter que les équipes



Une saison, deux finales

La phase finale reportée de la Ligue des champions de futsal 2019/20 a eu lieu au Palau Blaugrana de Barcelone au mois d'octobre 2020. C'est Barça, chez lui, qui a décroché le troisième titre de son histoire et son premier depuis 2014. L'UEFA a dû transférer la phase finale à quatre équipes en Espagne après que Minsk (Biélorus), la ville hôte d'origine, a été écartée en raison de la réglementation sanitaire.

Barça et ElPozo, l'équipe de Murcie, se sont retrouvés dans une finale entièrement espagnole après avoir battu deux équipes russes, Tioumen et KPRF, en demi-finales. Barça s'est imposé 2-1 en finale avant de devoir défendre son titre à peine six mois plus tard à Zadar, en Croatie, où était organisée la phase finale de la Ligue des champions de futsal 2020/21.



Huit équipes représentant cinq associations nationales – l'Espagne, le Kazakhstan, le Portugal, la Russie et la Slovaquie – ont participé à une formule élargie conçue pour réduire les déplacements au maximum. Barça, tenant du titre, s'est à nouveau hissé en finale avant de s'incliner 3-4 face aux Portugais de Sporting CP, qui ont décroché leur deuxième titre en trois éditions.

de différents matches ne se croisent. De plus, le nombre de représentants d'équipes et d'invités autorisés à assister aux rencontres a été limité à 25 personnes.

Pour faire en sorte que les premiers matches de qualification joués en matches aller et retour de l'histoire de l'EURO de futsal (la phase finale 2022 se déroulant à Amsterdam et à Groningue, aux Pays-Bas, du 19 janvier au 6 février) puissent avoir lieu comme prévu, plusieurs associations nationales ont décidé de payer des vols charters à leurs joueurs. En tant qu'amateurs, la plupart des joueurs de futsal utilisent des vols commerciaux pour se déplacer et ne sont donc pas exemptés des restrictions de quarantaine.



Soutien au futsal féminin et junior

Nous avons également fait tous les efforts nécessaires pour que le futsal féminin puisse reprendre après la pandémie. Nous avons notamment lancé la phase de qualification pour l'EURO de futsal féminin 2022, avec deux minitournois organisés à Gibraltar et en Lituanie au mois de mai.

Au niveau du futsal junior masculin, il a été annoncé que la ville de Jaén, en Espagne, accueillera la phase finale du deuxième Championnat d'Europe de futsal M19 en septembre 2022. Prévu à l'origine en novembre 2021, il a dû être repoussé à cause de la pandémie. À titre exceptionnel, les joueurs qualifiés pour le tournoi d'origine seront autorisés à disputer le tour préliminaire et le tour principal (en novembre 2021 et en mars 2022). C'est à l'issue de ces tours que nous connaîtrons le nom des sept équipes qui accompagneront l'Espagne, championne en titre, à Jaén en phase finale.

Gibraltar, 5 mai 2021. Tour préliminaire de l'EURO féminin de futsal entre Gibraltar et la Belgique.



S'ADAPTER À LA NOUVELLE NORMALITÉ

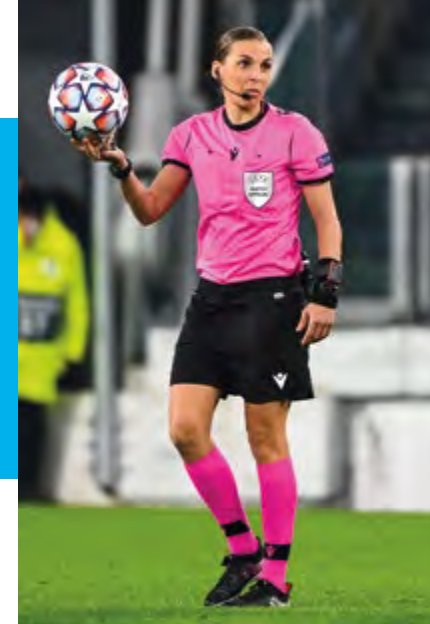
L'UEFA a assuré 98 % de ses matches de compétitions nationales ou interclubs, un effort qui s'est poursuivi lors de la saison 2020/21 grâce à la flexibilité et au professionnalisme des arbitres d'élite européens.

Aucun match de football ne peut avoir lieu sans arbitre, et l'UEFA a veillé à ce que des équipes arbitrales neutres soient sur place et prêtes à officier lors de chaque match même si, à la différence des clubs, les arbitres n'ont pas pu profiter de ces vols charters qui ont permis de garder les joueurs dans une bulle de protection contre le COVID lors de leurs déplacements. Pour chaque série de matches officiels, la Commission des arbitres a désigné un groupe d'arbitres de réserve, et plusieurs d'entre eux ont été mobilisés à la dernière minute pour remplacer des collègues testés positifs au COVID-19.

À l'instar des joueurs, les arbitres ont dû évoluer au plus haut niveau dans des stades pratiquement vides, un scénario qui a amené son lot de défis inhabituels. Plusieurs arbitres ont reconnu que le silence relatif donnait une impression de gravité accrue même sur un petit contact, tandis que l'adrénaline d'un stade plein a manqué à d'autres. La « nouvelle normalité » du football a rehaussé les exigences relatives au niveau de condition physique des arbitres. Les analyses de match ont révélé qu'avec le nombre accru de remplacements, la vitesse moyenne des joueurs lors des quinze dernières minutes des matches était plus élevée.

Plus de dialogue en ligne et d'informations

L'UEFA a organisé régulièrement des groupes de discussion en ligne pour les arbitres afin de préserver leur moral et coordonner leurs déplacements à travers l'Europe tout au long de la période sous revue. En permettant un contact plus régulier, les canaux numériques ont renforcé de manière significative notre communauté d'arbitres. Alors que par le passé, les cent meilleurs arbitres européens se retrouvaient chaque année pour deux cours de formation, maintenant, nous échangeons régulièrement des idées et des expériences dans toutes les catégories (arbitrage masculin et féminin), y compris avec les observateurs,



les assistants et les équipes d'arbitres assistants vidéo.

L'UEFA a également élargi le partage de connaissances afin d'incorporer des informations venues d'anciens joueurs et de responsables de l'arbitrage dans nos 55 associations membres. Les associations ont donné des informations importantes sur la manière dont l'obligation de quarantaine pour les arbitres après un déplacement sur une compétition de l'UEFA a pu avoir des répercussions sur l'arbitrage au niveau national.

Renforcer le profil et la qualité des arbitres femmes

Nous avons poursuivi notre mission, qui était de renforcer le profil et la qualité des arbitres femmes. En février 2021, la Commission des arbitres a organisé un cours d'hiver pour les arbitres femmes européennes avec à la clé une place dans l'équipe arbitrale de l'EURO féminin 2022. Lors de cette préparation, elles ont eu droit à une formation sur l'assistance vidéo à l'arbitrage, étant donné que cette technologie sera déployée pour la première fois lors de l'EURO féminin en 2022. En avril, le Comité

exécutif a confirmé que des VAR seraient également en place dès la phase de groupes de la Ligue des champions féminine 2021/22.

La Française Stéphanie Frappart (à gauche) est devenue la première femme à arbitrer un match de Ligue des champions masculine. C'était en décembre 2020, lors du match de groupe entre Juventus et Dynamo Kiev, à Turin.

Cependant, elle est loin d'être la seule femme à officier régulièrement lors de matches masculins. La saison dernière, l'Ukrainienne Kateryna Monzul a arbitré en Ligue des nations et lors de la phase de groupes de la Ligue Europa. En effet, le match entre KAA Gent et Slovan Liberec du 3 décembre 2020 était le premier match masculin de l'UEFA dans lequel une arbitre, Kateryna Monzul, était épaulée par deux assistantes, Oleksandra Ardasheva et Maryna Striletska.

De plus en plus d'arbitres femmes gagnent de l'expérience au plus haut niveau dans le football masculin. La Grecque Chrysoula Kourompylia, arbitre assistante, a régulièrement été désignée pour des matches masculins de l'UEFA depuis la saison 2014/15, tandis que l'Anglaise Sian Massey-Ellis officie en tant qu'assistante dans la Ligue Europa et la Ligue des nations depuis 2019. L'Espagnole Guadalupe Porras Ayuso marche dans leurs traces cette saison. Ajoutons que les Russes Irina Velikanova et Tatiana Boltneva sont entrées dans l'histoire en officiant lors du match de la Ligue des champions de futsal entre United Galati et Dolphins Ashdod. C'était le premier duo d'arbitres femmes dans une compétition masculine de futsal de l'UEFA.

L'UEFA instaure une formation contre la discrimination pour les arbitres

En mars 2021, l'UEFA et la Fédération roumaine de football ont organisé une formation en ligne sur la diversité et l'inclusion pour plus de cent arbitres roumains. Cette formation faisait suite à une décision de l'Instance de contrôle, d'éthique et de discipline de l'UEFA de suspendre un arbitre et d'en réprimander un autre pour « comportement inapproprié » lors d'un match de Ligue des champions entre Paris Saint-Germain et Basaksehir.

L'UEFA envisage d'intégrer ce genre de formation aux ateliers existants pour les arbitres appelés à officier dans des compétitions d'élite, tant interclubs que pour équipes nationales. Ces formations donneront aux arbitres les compétences requises pour reconnaître les problèmes interculturels et en lien avec la diversité, y compris ce qu'il est acceptable et inacceptable de dire, et pour utiliser une communication appropriée.

Man in the Middle

La sortie du documentaire d'UEFA.tv intitulé Man in the Middle, en novembre 2020, a révélé les aspects méconnus de l'arbitrage au plus haut niveau à travers des séquences sans filtre allant de simples échanges avec les joueurs sur le terrain à des interviews personnelles sur la difficulté de trouver un équilibre entre un travail très médiatisé et ses obligations familiales.

Cette série en quatre épisodes portait sur la vie professionnelle et privée de seize arbitres masculins provenant de onze pays, sur une période de 18 mois (de février 2019 à août 2020). Chacun d'eux faisait partie d'un groupe d'arbitres d'élite sélectionnés pour officier lors de matches de Ligue des champions.

Grâce à cette immersion sans précédent, les téléspectateurs ont pu entendre des avis personnels d'arbitres sur des incidents clés faisant intervenir les VAR, et en savoir plus sur la préparation psychologique, qui représente une partie essentielle de la formation des arbitres d'élite.



« Ce documentaire illustre le professionnalisme, la motivation et le dévouement d'arbitres parmi les meilleurs d'Europe, et brosse le portrait de ces personnes qui se cachent derrière les statistiques vues par les joueurs et les supporters sur le terrain. »

Roberto Rosetti
Responsable en chef de l'arbitrage de l'UEFA



DÉVELOPPEMENT

2020/21 en bref

- La centralisation des droits commerciaux et des droits médias a contribué à accroître de manière significative la valeur de la Ligue des champions féminine.
- Un nombre croissant d'associations européennes ont lancé des stratégies consacrées au développement du football féminin.
- Notre programme de développement HatTrick a contribué à protéger le football européen des conséquences financières de la pandémie.
- L'Association des alumni de l'Académie UEFA a été créée pour mettre en relation un vaste réseau de professionnels du football travaillant sur le terrain et en dehors.
- Notre soutien au développement du football s'est étendu au-delà de l'Europe grâce au programme Assist.
- L'UEFA a dévoilé trois nouveaux cours pour entraîneurs, dont le premier diplôme certifié d'entraîneur de football de base.

MONTRER LA VOIE

La mise en œuvre de la stratégie sur cinq ans de l'UEFA en faveur du développement du football féminin en Europe s'inscrit dans un avenir durable. À cet égard, un nombre croissant d'associations nationales prioriseront les investissements dans le jeu.

Deux ans après le lancement de la stratégie de l'UEFA 2019-24 « Time for Action », le football féminin poursuit sa croissance en Europe à un rythme sans précédent, sans montrer aucun signe de faiblesse, en dépit des répercussions inévitables de la pandémie sur les ressources financières et les occasions de pratiquer le football à tous les niveaux. Cette évolution se reflète dans les avancées encourageantes qui sont constatées dans la plupart de nos priorités stratégiques, du développement du jeu à l'accroissement de la visibilité et de la valeur commerciale du football féminin, en passant par la transformation de nos compétitions et l'amélioration des structures de gouvernance.

Avec le soutien de l'UEFA, les associations nationales ont continué de prioriser les investissements dans le football féminin : elles sont de plus en plus nombreuses à introduire le programme de football de base Disney Playmakers, à concevoir des stratégies pour orienter le développement à long terme, et à donner davantage la parole aux femmes dans la manière dont la discipline est régie à l'échelle nationale.

Priorité stratégique 1

Stimuler la participation

Nombre de femmes et de filles jouant au football (en millions)



En dépit des difficultés rencontrées pour pratiquer quelque sport que ce soit durant la pandémie, 350 000 femmes et filles ont fait leur première expérience du football depuis le lancement de la stratégie.

Le programme Playmakers, qui a été lancé en 2020 avec Disney, a rapidement pris sa vitesse de croisière après l'assouplissement des mesures de confinement, et il a joué un rôle clé en donnant aux filles de cinq à huit ans l'occasion de pratiquer régulièrement une activité physique grâce au football.

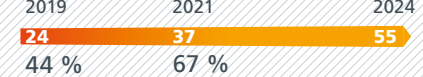
En juillet 2021, 33 associations nationales s'étaient engagées à mener leurs propres initiatives Playmakers, et 17 sont déjà en place. Par ailleurs, les restrictions sanitaires ont forcé six autres associations à reporter le lancement de cette initiative. Environ 87 % des filles et 33 % des entraîneur(e)s qui participent au programme Playmakers n'avaient jamais joué au football auparavant.

Les parents des participantes ont aussi salué ce programme : dans un sondage, tous ont déclaré qu'ils le recommanderaient à leurs amis et à leur famille. Playmakers souligne l'importance d'offrir aux enfants un cadre sûr et divertissant dans lequel ils puissent profiter d'une activité physique. Dans onze pays, nos partenaires non gouvernementaux de Terre des hommes travaillent main dans la main avec les associations nationales afin de s'assurer que Playmakers intègre les processus de sauvegarde de l'enfance les plus stricts.

Priorité stratégique 2

Développer le jeu

Associations membres de l'UEFA disposant d'une stratégie en matière de football féminin



Cours de formation des entraîneurs de l'UEFA : bourses accordées à des femmes

Pro	11
Pro femmes (uniquement en France)	7
A	53
Juniors Élite A	4
A gardiens	1
B	144
Juniors B	31
B gardiens	1
C	79

En février, nous avons révélé comment l'EURO féminin 2022 tirera parti de l'intérêt mondial pour attirer une nouvelle génération de joueuses et de supportrices dans le football, tant dans le pays organisateur, l'Angleterre, qu'ailleurs dans le monde. L'UEFA contribuera à financer les programmes d'héritage menés par les neuf sites et par l'Association anglaise de football (FA). Au total, quelque 500 000 nouvelles possibilités devraient être créées pour les femmes et les jeunes filles dans le milieu du football d'ici à 2024. La FA s'est également engagée à prendre d'autres mesures, comme celle de s'assurer que 75 % des écoles offrent un accès égal aux filles pour qu'elles puissent jouer au football dans le cadre de leur éducation physique, et que la même proportion des clubs de football de base aient au moins une équipe féminine. Chaque association nationale européenne peut bénéficier d'un soutien annuel s'élevant à 150 000 euros dans le cadre du Programme de développement du football féminin de l'UEFA. À la clôture de la période de reporting



Alana Cook (Paris Saint-Germain) devance Amel Majri (Olympique Lyonnais) en Ligue des champions féminine.



2020/21, le programme a apporté un financement de départ à 102 projets dans 55 pays. Ensemble, ces projets couvrent un éventail d'activités allant de la préparation des joueuses juniors d'élite au développement d'un championnat, en passant par l'augmentation des ressources humaines disponibles.

De nombreuses initiatives joueront un rôle clé en aidant les pays concernés à atteindre leurs objectifs stratégiques à long terme en faveur du football féminin. Suivant l'exemple de l'UEFA, un nombre croissant d'associations développent des stratégies afin de guider leurs investissements dans le football féminin. En 2019, seules 24 d'entre elles avaient approuvé des stratégies nationales en matière de football féminin. Mi-2021, ce nombre est passé à 37, treize associations devant suivre peu après.

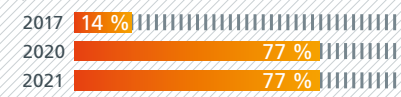
Pour veiller à ce que ces stratégies soient en phase avec « Time for Action », l'UEFA a travaillé avec ses associations membres, les experts du secteur et les responsables du football afin de fournir un guide convivial intitulé Développement d'une stratégie nationale pour le football des femmes et des filles. Distribué à toutes les associations nationales, ce guide identifie huit étapes clés de l'élaboration de stratégies relatives au football féminin.

L'UEFA contribue aussi au développement à long terme du football féminin en ouvrant des carrières aux jeunes entraîneuses et aux joueuses, afin qu'elles puissent réaliser leur plein potentiel. Au cours de la saison écoulée, nous avons accordé des bourses à 331 femmes afin qu'elles puissent s'inscrire à des cours de formation des entraîneurs donnés par l'UEFA.

Priorité stratégique 3

Transformer les compétitions

Pourcentage de la population qui est d'accord avec la déclaration selon laquelle les filles et les femmes qui jouent au football sont plus « fortes »



Source : étude menée par Future Thinking sur dix marchés européens en 2021

Transformer le statut de nos compétitions, en particulier la Ligue des champions féminine et l'EURO féminin 2022, est l'un des principaux moyens d'action de la volonté de « Time for Action » de modifier la perception que le public a du football féminin.

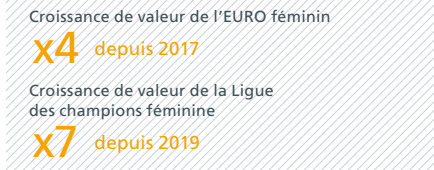
En 2019, l'UEFA a révélé pour la première fois son projet d'apporter des changements



Avec 10 victoires en 10 matches, les Néerlandaises, championnes d'Europe en titre (ici face à la Slovaquie), se sont aisément qualifiées pour l'EURO 2022.

Priorité stratégique 5

Renforcer la visibilité et la valeur commerciale



la Ligue des champions féminine, que l'UEFA a introduit en avril. Ce modèle permettra d'assurer la viabilité du football féminin en Europe sur le long terme.

La vague de nouveaux contrats de sponsoring, qui résulte de notre engagement à long terme à développer le football féminin, nous met sur la bonne voie pour atteindre la cinquième priorité stratégique de l'UEFA, à savoir doubler la valeur globale de la Ligue des champions féminine et de l'EURO féminin 2022. La première devrait connaître une multiplication par sept de ses recettes par rapport à l'édition précédente.

Concernant l'EURO féminin 2022, l'UEFA a annoncé en mai que plus de 700 000 billets seront mis en vente, ce qui entraînerait la plus large audience cumulée dans l'histoire de la compétition. Afin de garantir que chacune et chacun ait la chance de voir les meilleures joueuses du continent, le prix des billets ira de 5 livres sterling (5,85 euros) à 50 livres sterling (58,50 euros), plus d'un million de billets étant disponibles pour 25 livres sterling (29,25 euros) ou moins. L'UEFA est certaine que le match d'ouverture de l'EURO féminin 2022 à Old Trafford, à Manchester, et la finale, à Wembley, battront le record actuel d'affluence du tournoi, de 41 301 spectateurs, atteint lors de la finale de l'EURO féminin 2013.

Ligue des champions féminine 2021-25
Un atout pour les clubs, les joueuses et les supporters

Une formule compétitive : la phase de qualification comprend maintenant une voie des champions et une voie de la ligue, et une phase de groupes remplace les anciens huitièmes de finale. Cette formule remaniée assurera davantage de matches compétitifs et garantira la participation d'au moins dix associations nationales à la phase de groupes.

Des sites majeurs : les finales de la compétition se joueront dans des sites européens prestigieux, à commencer par le Juventus Stadium, en 2022 à Turin.

Réinvestissement dans le développement : la nouvelle compétition réinvestira les recettes accrues (de 24 millions d'euros au total, soit plus de quatre fois le montant actuel) dans le développement du football féminin, soit en tant que prime pour les clubs participants, soit en tant que versements de solidarité aux autres clubs.

Arbitres assistants vidéo (VAR) : l'UEFA déploiera des VAR lors de tous les matches de la phase à élimination directe, et non seulement lors de la finale.

Bien-être des joueuses : à l'avenir, les clubs participants auront la possibilité de modifier leur effectif à tout moment de la saison afin de remplacer de façon temporaire les joueuses qui sont enceintes ou doivent partir en congé maternité, et de réintégrer celles qui en reviennent.

Développement des joueuses juniors : la nouvelle liste B permettra aux clubs de compléter leur effectif en y intégrant de jeunes joueuses qui répondent à des critères spécifiques. À compter de la saison 2022/23, l'UEFA mettra en place une règle des « joueuses formées localement » pour entretenir la croissance des talents formés localement en Europe.



majeurs à la compétition interclubs féminine la plus prestigieuse au monde. À la clôture de la période sous revue, tout est en place pour lancer la nouvelle Ligue des champions féminine pour la saison 2021/22. En avril, le Comité exécutif a approuvé une composante clé de la compétition à une image de marque modernisée : un cadre réglementaire qui fixe de nouveaux standards pour le football professionnel féminin.

Nos efforts visant à relever le statut des compétitions féminines concernent tous les secteurs du jeu. Après avoir annulé l'édition précédente pour protéger la santé des joueuses et des officiels, l'UEFA a confirmé que l'édition 2021/22 des Championnats d'Europe féminin M19 et M17 aura bien lieu en septembre 2021. Les équipes seront réparties dans deux ligues – A et B – en fonction de leur place dans le classement par coefficient de l'UEFA et elles disputeront deux tours dans ce cadre, la promotion et la relégation étant directement liées aux résultats sportifs. Cette nouvelle formule garantit aux équipes féminines juniors d'élite un minimum de cinq à six matches de compétition par saison et offre aux jeunes talents l'occasion de tester leurs capacités au plus haut niveau de leur catégorie d'âge.

Priorité stratégique 4

Améliorer les structures de gouvernance

Représentation des femmes dans les instances de l'UEFA



Comme la série sur UEFA.com consacrée aux femmes dans le football l'a souligné tout au long de la période sous revue, de plus en plus de femmes occupent des fonctions décisionnelles clés dans le football. À ce jour, nous avons enregistré une progression de 75 % vers notre objectif fixé dans le cadre de « Time for Action » de doubler la représentation des femmes dans toutes les instances de l'UEFA.

Cette tendance à la hausse se reflète également dans le nombre croissant des 55 associations membres de l'UEFA qui affectent un membre de leur personnel à la gestion du football féminin. Actuellement, ce nombre est de 45. On compte également davantage de participantes à nos cours de gestion du football. Parmi les titulaires d'un diplôme au terme de la saison académique 2020/21, 107 femmes ont poursuivi leur carrière dans l'administration du football, la responsabilité sociale d'entreprise, la gouvernance, les services juridiques et/ou la finance, soit une hausse de 55 % par rapport à la période examinée précédente.

La décision prise par l'UEFA en 2019 de centraliser les droits commerciaux et les droits médias pour le cycle 2021-25 de ses compétitions de football féminin a attiré de nombreux nouveaux partenaires. PepsiCo, Euronics, JustEat Takeaway, Grifols, Heineken et adidas ont ainsi rejoint les sponsors existants, Visa et Hublot, tandis que DAZN et YouTube ont été annoncés comme partenaires mondiaux de diffusion de l'UEFA (à l'exception du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord et de la Chine). Les recettes supplémentaires ainsi récoltées ont constitué la base d'un modèle révolutionnaire de distribution financière pour

RÉINVESTIR DANS LE FOOTBALL EUROPÉEN

En reversant des revenus de l'EURO dans des projets de relance suite au COVID-19, le programme de développement HatTrick a continué à réinvestir le plus possible de recettes pour assurer l'avenir du football européen.



Football de base en Roumanie.

Le programme HatTrick de l'UEFA a été mis sur pied en 2004 pour redistribuer les recettes du Championnat d'Europe aux associations membres de l'UEFA afin qu'elles investissent dans des infrastructures et des projets de développement. Il est devenu l'une des plus grandes initiatives en matière de solidarité dans le sport.

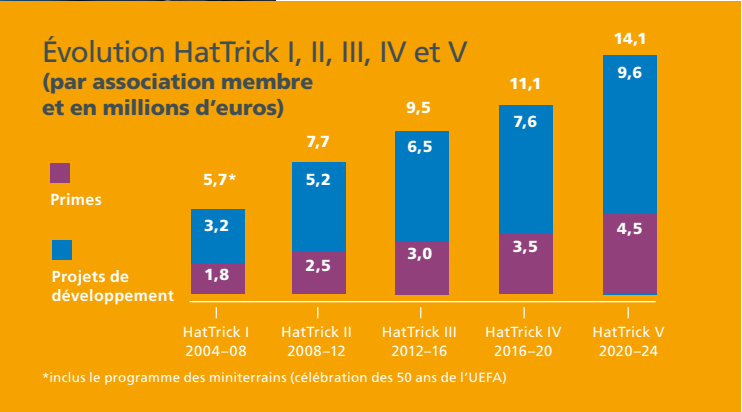
Le programme HatTrick représente une part importante du montant total des fonds que

l'UEFA réinvestit dans le jeu, du football de base au football d'élite. D'ici à la fin de son cinquième cycle de quatre ans, en 2024, il aura réinjecté un total de 2,6 milliards d'euros dans le football européen afin de réaliser un triple objectif :

- **financement d'investissement**
- **formation**
- **partage de connaissances**

Durant la période sous revue, les projets HatTrick ont contribué à soutenir des initiatives de développement du football liées aux domaines suivants : construction et rénovation d'infrastructures (stades, sièges d'associations, terrains d'entraînement, etc.), compétitions juniors, féminines, de futsal et amateurs de l'UEFA, octroi de licence aux clubs, bonne gouvernance, football de base, football féminin, formations pour entraîneurs, formation des arbitres, développement des joueurs juniors d'élite, projets de responsabilité sociale et initiatives en rapport avec l'intégrité et la lutte contre le truchage des matches.

Au cours des deux dernières saisons, le programme a également joué un rôle déterminant pour protéger les associations européennes des retombées financières de la pandémie. En avril 2020, une décision du Comité exécutif de l'UEFA a permis de lever les conditions régissant la distribution des fonds du programme HatTrick. Cette démarche a apporté aux associations un soulagement financier dont elles avaient bien besoin en permettant à celles-ci d'investir 30 % du montant total disponible durant le cycle de financement 2020-24 (4,3 millions d'euros chacune ou 236,5 millions d'euros au total) à des activités affectées par la pandémie.



HATTRICK : ÉTUDE DE CAS 1



Association de football du Liechtenstein (LFV)

Centre national de formation à Ruggell

Objectifs Fournir aux équipes nationales des infrastructures dernier cri en modernisant le centre national de formation de Ruggell, dans le nord du Liechtenstein.

Projet Investir dans de nouvelles infrastructures, dont un nouveau système d'arrosage, un site dédié aux compétences footballistiques, trois nouveaux terrains, des barrières et éclairages modernes ainsi que des projecteurs optimisés pour tous les terrains, des sentiers modernisés, un nouveau bâtiment avec vestiaires, des salles de séminaire, des salles médicales et de physio, une salle de réadaptation, etc.

Résultat Inauguré en août 2021, le centre de formation de Ruggell constitue la demeure officielle de toutes les équipes nationales de la Principauté, un objectif clé de la stratégie Gemeinsam.2026 (Ensemble.2026) de la LFV, qui vise à promouvoir à long terme le développement du football. Il doit par ailleurs contribuer de manière déterminante à accélérer le développement du football féminin au Liechtenstein.

« L'importance du programme HatTrick de l'UEFA n'a jamais été aussi évidente que lors de la crise du COVID-19. En levant les conditions liées au versement des fonds à nos associations, nous avons limité les répercussions économiques de la pandémie. »

Aleksander Ceferin
Président de l'UEFA



HATTRICK : ÉTUDE DE CAS 2



Fédération de football
de Bosnie-Herzégovine
(NFSBiH)

Projet lié au COVID-19

Objectif Poser des bases financières solides pour le football national à tous les niveaux et garantir un retour à l'entraînement et aux compétitions en toute sécurité durant la saison 2020/21.

Projet Introduire un plan d'aide financière en trois volets pour soutenir tous les niveaux du football masculin et féminin et faire en sorte que les entraînements et les matches puissent se dérouler sans encombre, avec un niveau de risque minimal pour toutes les parties prenantes.

Résultat La NFSBiH a octroyé un soutien financier à la fois aux associations régionales et à tous les clubs féminins, masculins et de futsal disputant les championnats nationaux. Ce financement couvrait également les coûts des équipements de protection personnels fournis à ces clubs et au centre de formation de Zenica, dont des masques de protection et du désinfectant.

Durant la période sous revue, de nombreuses associations ont profité de ce soutien pour assurer l'avenir immédiat du football dans leur pays.

La Fédération française de football (FFF), par exemple, a créé un fonds de solidarité extraordinaire afin de donner un nouveau départ au football français et de subventionner plus de 14 000 clubs amateurs impactés financièrement par l'arrêt du football. Selon les conditions du fonds, chaque club amateur affilié avait droit à 10 euros par joueur inscrit, la FFF investissant 7 euros, les ligues et les districts couvrant le reste. Cette importante initiative en matière de solidarité a permis de redistribuer quelque 20 millions d'euros au football amateur français.

La relation entre le programme HatTrick et l'EURO est valable sur le court et long terme. Si la valeur ajoutée de l'EURO 2020 pour le développement du football augmente principalement après la fin de la compétition, plusieurs associations ont tiré profit de l'événement avant même son coup d'envoi.

Le programme HatTrick a couvert les coûts de rénovation et d'entretien des camps de base de six équipes nationales (Angleterre, Belgique, Espagne, Hongrie, Italie, Pays-Bas) utilisés dans le cadre des préparatifs menant à l'EURO 2020. Il a également contribué à une rénovation du stade de Wembley, à Londres, qui a accueilli les demi-finales et la finale de la compétition.

L'équipe nationale belge à l'entraînement dans son centre technique de Tubize, qui a bénéficié de fonds du programme HatTrick de l'UEFA.



HATTRICK : ÉTUDE DE CAS 3



Fédération de
football de Géorgie
(GFF)

Académie de football à Rukhi

Objectif Mettre sur pied une académie de football à Rukhi, l'un des plus anciens villages de Géorgie, pour augmenter les niveaux de participation au football dans le pays, créer des possibilités de former des joueurs juniors d'élite et développer le football féminin.

Projet Construire deux surfaces de jeu synthétiques et un terrain en gazon, un centre administratif équipé de vestiaires et d'un hôtel ainsi que des tribunes dans deux des nouveaux terrains. Installer des projecteurs et des barrières.

Résultat Durant l'année académique 2020/21, Rukhi proposera un accompagnement de niveau élite à quelque 40 footballeurs de moins de 15 ans et de moins de 16 ans ainsi qu'une formation et un hébergement gratuits.



TOUS EN LIGNE

Grâce à la création d'une salle de classe virtuelle et à l'extension du portefeuille de cours, nous n'avons déploré aucun abandon parmi les professionnels inscrits à l'Académie UEFA durant la pandémie.

Au terme de la saison 2020/21, près de 500 étudiants de plus de 50 nationalités ont obtenu un diplôme validant les connaissances acquises lors des cours de l'Académie UEFA conçus pour aider les managers, les joueurs et les spécialistes à développer leur carrière dans le football. La légère hausse de la participation par rapport à la période examinée précédente est la preuve que nous avons réussi notre transition vers un enseignement essentiellement en ligne destiné à surmonter les effets de la pandémie sur la formation supérieure.

Afin de garantir aux étudiants des interactions en temps réel de bon niveau, nous avons installé au siège de l'UEFA, à Nyon, une salle de classe virtuelle sur mesure équipée de systèmes de sonorisation et d'éclairage de grande qualité. L'Académie UEFA a ainsi pu procéder à des exercices de simulation afin d'encourager le partage de connaissances et l'échange d'informations, et organiser des cérémonies virtuelles de remise des diplômes.

Un portefeuille de plus en plus étendu

En proposant un large éventail de cours allant de l'administration et la communication à la responsabilité sociale de l'entreprise et aux finances, en passant par la gouvernance et le droit, l'Académie UEFA réalise deux des trois objectifs de développement du football européen fixés par le programme HatTrick : améliorer la formation et renforcer le partage de connaissances. En 2020/21, notre formation s'est enrichie de deux nouveaux cours :

1. Cours concis en communication stratégique

- Candidats : cadres supérieurs du domaine de la communication
- Curriculum : stratégie de communication, planification de contenus, plateformes de contenus numériques

2. Cours concis en gestion financière

- Candidats : cadres supérieurs d'une association nationale
- Curriculum : introduction à la prise de décision et à la planification en matière de finances

Le début de la période examinée a coïncidé avec la première remise de diplôme aux étudiants de l'édition « ouverte » du Certificat de l'UEFA en gestion du football (CFM), lancée en 2019/20. Contrairement aux autres éditions du CFM, qui sont réservées à une sélection de participants des 55 associations membres de l'UEFA et de leurs parties prenantes directes, l'édition ouverte accueille des professionnels actifs dans le football venant du monde entier. L'édition 2020/21 a accueilli 33 étudiants représentant 22 nationalités.

Association des alumni de l'Académie

Pour tirer profit d'un réseau mondial en plein essor comptant plus de 3000 diplômés de l'Académie en 2020/21, nous avons créé l'Association des alumni de l'Académie « Academy Alumni Association », qui regroupe tous les anciens participants à la formation.

Outre l'accès à un réseau professionnel incomparable comprenant des clubs, des ligues, des associations et d'autres organisations, l'Association des alumni garantit aux anciens étudiants de garder toute leur vie des liens avec l'UEFA.

« Le Certificat de l'UEFA en gestion du football me permet d'obtenir un diplôme universitaire en gestion du sport, de rencontrer des gens et de préparer ma deuxième carrière tout en continuant à jouer au plus haut niveau. »

Juan Mata
Footballeur professionnel,
Manchester United

Les chiffres de l'Académie UEFA



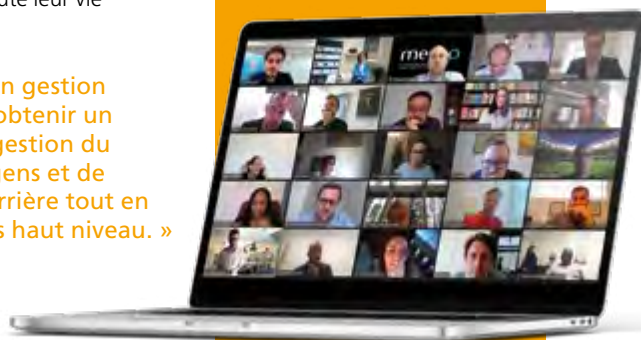
> **3000**
diplômés de 154
nationalités

477
nouveaux diplômés
pour 2020/21



Ci-dessus : Le catalogue de l'Académie UEFA est disponible sur UEFAAcademy.com.

Ci-dessous : Les cycles de formations ont pu se dérouler normalement bien qu'à distance.



LE POUVOIR RASSEMBLEUR DU FOOTBALL

Lancé en 2017, le programme de développement Assist partage l'expérience et le savoir-faire de l'UEFA et de ses associations membres avec les cinq autres confédérations, et leurs associations régionales et membres.

Durant la période 2020/21, nous avons apporté notre soutien à 121 projets de développement du football dans 118 pays dans le monde. Cette carte donne un aperçu de certains de nos projets les plus marquants à travers le monde.



121
projets de
développement
dans 118 pays



CONFÉDÉRATION D'AMÉRIQUE DU NORD, CENTRALE ET DES CARAÏBES DE FOOTBALL

UEFA ↔ CONCACAF

En s'appuyant sur les connaissances et l'expertise de l'UEFA, la CONCACAF commence à mettre en place une convention des entraîneurs.

UEFA ↔ CONCACAF

Deux entraîneurs spécialisés européens dirigent un cours de quatre jours pour instructeurs de futsal et de football de plage en présence de treize associations de la CONCACAF.



UNION DES ASSOCIATIONS EUROPÉENNES DE FOOTBALL

Slovaquie ↔ Botswana

L'association slovaque de football a poursuivi son aide de longue date en finançant des équipements de vidéoconférence au profit de l'association du Botswana.

Allemagne ↔ AFC, CAF, CONMEBOL

La Fédération allemande de football a organisé des cours internationaux pour instructeurs au Botswana et en Namibie (mai 2021) ainsi qu'en Jordanie (juin 2021).

Suède ↔ Îles Turques-et-Caïques

Après avoir aidé l'association de football des Îles Turques-et-Caïques à réparer des sièges de spectateurs pour un terrain de football de plage endommagé par un ouragan, l'Association suédoise de football a financé des cours de formation des entraîneurs et acheté du matériel de football de base.



CONFÉDÉRATION ASIATIQUE DE FOOTBALL

Estonie, Pays de Galles ↔ Bangladesh, Inde, Iran, Jordanie, Malaisie, Népal, Philippines

Les associations estonienne et galloise échangent les meilleures pratiques en matière d'activités commerciales, de marketing et de communication à l'occasion de sessions en ligne avec sept membres de l'AFC.

Angleterre ↔ Australie

L'Association anglaise de football fournit trois webinaires pour aider son homologue australienne à identifier les jeunes joueuses de football de talent et à créer des perspectives de carrière dans le football professionnel.

UEFA ↔ Chine

Avec l'aide d'interprètes mandarins, l'UEFA organise trois sessions virtuelles de l'Académie des secrétaires généraux pour l'Association chinoise de football.

UEFA ↔ Guam

Fourniture d'un véhicule d'entretien de terrain pour le centre national d'entraînement de Guam ainsi que d'un local de stockage.



CONFÉDÉRATION OCÉANIQUE DE FOOTBALL

UEFA ↔ OFC

Grâce au soutien de l'UEFA, l'OFC lance une plateforme d'apprentissage en ligne pour renforcer la collaboration entre ses onze associations membres durant la pandémie.

UEFA ↔ OFC

Bénéficiant d'un soutien de l'UEFA pour une période de trois ans, l'OFC construit une nouvelle Maison du football, qui comprend un centre de conférences.



CONFÉDÉRATION AFRICAINE DE FOOTBALL

UEFA ↔ CAF

Les associations membres des six zones de la CAF participent à un atelier en ligne visant à partager les meilleures pratiques pour développer des outils pour les ventes de sponsoring, du contenu numérique pour l'engagement des supporters, le marketing du football féminin et la communication de crise.

UEFA ↔ CAF

Plus de vingt secrétaires généraux de la CAF participent à un suivi en ligne des ateliers 2018 et 2019 de l'Académie des secrétaires généraux. L'ordre du jour couvre le marketing et le sponsoring, la professionnalisation, le développement du football féminin et la gestion financière.

UEFA ↔ 17 associations de la CAF

Dix-sept secrétaires généraux de la CAF participent à une Académie des secrétaires généraux à Maputo, portant sur des questions de gouvernance et de stratégie, de gestion opérationnelle et financière, de marketing, d'activités commerciales et de communication ainsi que d'administration du football.



CONFÉDÉRATION SUD-AMÉRICAINE DE FOOTBALL

UEFA ↔ CONMEBOL

Plus de 50 représentants issus des dix associations de la CONMEBOL participent à un atelier de marketing sur le football féminin, l'innovation numérique et le sport électronique.

UEFA ↔ CONMEBOL

Minibus mis à la disposition de chacune des dix associations membres de la confédération et véhicule utilitaire fourni en vue des tournois juniors de la CONMEBOL.



GROW

RÉORIENTATION STRATÉGIQUE

Conçu pour aider les associations membres à exploiter tout leur potentiel de développement du football, le soutien stratégique du programme Grow de l'UEFA aide les financements HatTrick à apporter une valeur ajoutée.

À la suite d'une consultation étroite avec les associations nationales et d'un examen interne à l'UEFA, la saison 2020/21 a marqué une réorientation stratégique de notre programme Grow. Depuis sa création en 2015, Grow fournit un éventail de services de développement commercial afin d'aider les associations membres dans la gestion du football, dans des domaines allant de la création d'une nouvelle image de marque à l'augmentation du niveau de participation, en passant par le marketing. À l'avenir, le programme se concentrera sur l'objectif d'harmoniser toutes les formes de soutien de l'UEFA (financières et en nature) avec les priorités stratégiques définies par chaque association membre, en attribuant notamment des bourses HatTrick à des projets qui garantissent un retour sur investissement mesurable.

Durant la période sous revue, l'expertise du programme Grow, basée sur l'analyse de données et sur des études académiques, a apporté une valeur ajoutée dans deux domaines de planification à long terme.

Stratégie

Guidée par le cadre de planification « Fédérations de football du futur », l'UEFA continue de soutenir les associations membres dans l'élaboration d'une feuille de route stratégique. Lancé en 2019, ce cadre est basé sur l'expérience du terrain de 25 associations nationales. À ce jour, nos travaux ont accouché de 35 nouvelles stratégies, qui définissent chacune des objectifs à long terme et des indicateurs mesurables pour le développe-

ment du football à l'échelle nationale, en particulier dans le domaine du football féminin.

Finances

En plus d'utiliser les fonds du programme HatTrick pour absorber les répercussions économiques de la pandémie (voir pages 48-50), nos associations membres ont également bénéficié d'une gamme élargie de services de gestion financière du programme Grow.

1. Rapport comparatif des associations nationales

Depuis 2005, le Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA a contribué à établir de nouveaux standards en matière de gouvernance et de structures réglementaires dans le football européen. Pour capitaliser sur son succès, le programme Grow a publié en juin 2021 une publication équivalente examinant l'évolution des finances des associations nationales de 2010 à 2019, une période de croissance sans précédent dans l'écosystème du football en matière de recettes commerciales et de recettes liées aux compétitions.

Le premier rapport de benchmarking financier* des associations nationales a servi de référence pour les éditions suivantes, afin d'évaluer l'impact réel de la pandémie sur les associations membres.

Tout en respectant la confidentialité et les sensibilités commerciales, le rapport a apporté aux 55 secrétaires généraux et

directeurs financiers des renseignements inédits sur la manière dont leurs pairs structuraient leur planification financière. Ils ont également eu accès à la propre base de données de l'UEFA, au moyen d'un tableau de bord en ligne mis à jour en temps réel avec les envois les plus récents des associations nationales.

2. Bonnes pratiques en matière de gestion financière

Une série de réunions en ligne a été organisée par le programme Grow pour permettre à des directeurs financiers régionaux de partager leurs expériences de terrain. Un deuxième cycle a été prévu entre les mois d'août et de décembre 2021 : il se concentre sur l'approvisionnement, la gestion des risques et la planification des ressources de l'entreprise. Cette initiative arrive en complément du cours concis en gestion financière dispensé par l'Académie UEFA, introduit lors de la même période de reporting (voir page 51).

3. Modèle de gestion financière

Nous avons également lancé le développement d'un modèle de gestion « meilleur cas », qui facilitera l'apport de modifications ciblées sur l'ensemble des cycles financiers complets des associations membres. En plus de ce modèle, le programme Grow offrira l'accès à des ressources utiles, comme des études de cas et des présentations académiques.

*Le présent rapport procède d'une initiative commune entre Grow, le programme de recherche de l'UEFA (voir pages 82-83) et le programme Top Executive (PTE).



Un modèle de rendement social de l'investissement (RSI)

En attribuant une valeur monétaire précise aux avantages à long terme du football de base, le modèle RSI du programme Grow continue d'aider les associations à plaider en faveur d'un investissement accru des secteurs public et privé, à l'échelle à la fois locale et nationale.

Ce modèle a été appliqué dans 30 associations membres depuis son introduction en 2019. En cumulé, le football européen a généré 46,1 milliards d'euros annuellement en valeur ajoutée, en associant économies en nature pour le système de santé, recettes directes et retombées sociales (comme l'intégration et l'éducation). Au cours de l'année passée, ce modèle a également été mis en œuvre directement dans plus de 200 clubs de football de base en Finlande et en Allemagne.

Afin de développer le modèle, Grow a mené des études auprès de huit associations nationales afin de quantifier la valeur sociale et économique cachée apportée par l'armée de bénévoles du football à des individus, des clubs et des communautés. Des recherches supplémentaires ont été menées auprès de neuf associations membres pour examiner les bénéfices en matière de santé qu'apporte le football.

Ce modèle a été reconnu bien au-delà du monde du football, notamment par d'autres instances sportives, par des agences des Nations Unies (dont l'UNESCO et l'Organisation mondiale de la santé) ainsi que par l'Union européenne. Dans le dernier cas évoqué, le programme Grow et la Banque d'investissement européenne prévoient de tester un nouvel instrument financier pour le sport en Finlande et en Roumanie.

RÉPERCUSSIONS SOCIALES DE LA PARTICIPATION AU FOOTBALL EN EUROPE

Quelque 9,8 millions de footballeurs amateurs sont inscrits dans 30 pays



LE FOOTBALL DE BASE POUR TOUT LE MONDE, PARTOUT

Pour s'assurer que la première expérience du jeu se transforme en un amour éternel pour le football, le nouveau diplôme d'entraîneur C de l'UEFA est une révolution pour le football de base et constitue un élément clé du modèle sportif européen.



Les bienfaits au sens large du football de base sont inestimables, que ce soit sur le terrain ou en dehors. Le football de base rassemble les communautés, fait la promotion d'un style de vie plus sain, et enseigne des valeurs positives. Mais par-dessus tout, il propose la pratique du football à tout le monde, indépendamment de l'âge, du niveau, de l'origine ethnique, du sexe, de la nationalité, de la religion, de l'orientation sexuelle ou de toute autre caractéristique. Différents formats et niveaux couvrent le football chez les enfants, le football à l'école, le football handisport, le football pour vétérans, le football en marchant ainsi que le football pour les sans-abri ou les réfugiés.

En donnant la priorité au plaisir de participer et à l'amour du jeu avant même l'aspect de la

performance, le football de base est au cœur de la vision stratégique de l'UEFA qui porte sur cinq ans. Ainsi, le football est le sport le plus pratiqué, le plus respecté, le plus attractif et le plus responsable en Europe. Il est aussi l'élément sine qua non du modèle sportif européen, qui forme la base de la structure pyramidale du football. Cela permet de réinvestir les recettes générées au sommet par les compétitions professionnelles d'élite dans des clubs dirigés principalement par des bénévoles à la base.

Notre engagement s'inscrit dans la Charte du football de base de l'UEFA et dans sa vision globale : assurer à tout le monde, partout, la possibilité de jouer au football dans un environnement sûr et de qualité.

Diplôme C de l'UEFA

En juillet 2020, l'UEFA a fait un grand pas en avant pour améliorer la qualité de la formation du football de base en Europe avec le lancement du diplôme C. Ce dernier ajout à notre large éventail de diplômes d'entraîneurs vient non seulement définir le niveau voulu pour le football de base, mais il nous permet d'offrir des diplômes certifiés à tous les niveaux du jeu (Pro, A, B et C) en plus des spécialisations pour le football junior, les gardiens et le futsal.

S'adressant aux parents, aux enseignants et aux bénévoles, le diplôme C est une introduction à l'activité d'entraîneur, et sa formation se fait sur une durée minimum de 60 heures. Le cursus se divise en modules

Développement des clubs

Au cours de la période sous revue, un groupe de travail d'experts a créé un cadre pour aider les associations membres à façonner leur propre vision pour le développement des clubs de football de base. Son lancement est prévu la saison prochaine, lors de la Conférence sur le football de base qui aura lieu à Madrid. Sa mise en place suivra la même approche que celle adoptée pour nos programmes de formation des entraîneurs du programme Football à l'école et du football de base. Il facilitera la collaboration et le partage d'informations entre les associations de football européennes. Grâce à des webinaires et à des sessions interactives, l'UEFA a l'intention de créer une communauté de développement des clubs de football de base.

terrain et hors terrain, et s'articule autour de quatre piliers :

- 1. L'entraîneur** : créer les conditions pour développer l'envie de jouer au football et de rester engagé dans le football pendant toute la vie ;
- 2. L'environnement** : favoriser une atmosphère positive qui inspire et motive les participants ;
- 3. Le joueur** : enseigner aux jeunes joueurs les techniques de base du football et les aider à penser par eux-mêmes ;
- 4. Le jeu** : assurer que plaisir et développement vont de pair, quel que soit le format.

L'UEFA a présenté son diplôme C lors d'un événement de lancement en ligne, qui a été suivi par plus de 200 représentants de nos associations membres. Cette réunion a posé les bases de la création d'un réseau d'entraîneurs de football de base. Les participants ont ainsi discuté de la manière dont ils organisent leurs propres séances d'entraînement. Plusieurs webinaires sont ensuite venus compléter les informations fournies aux associations sur la mise en œuvre du programme du diplôme C de l'UEFA.



Football à l'école

Comme souligné dans notre précédent rapport annuel, l'UEFA a commencé à développer son programme Football à l'école en 2020. Reconnaisant le rôle important que peuvent avoir les écoles dans la familiarisation des enfants avec le football, ce programme a offert 11 millions d'euros de subventions pour nos associations membres, qui seront investis dans le football à l'école sur la période 2020-24.

Les 55 associations nationales ont soumis des projets dans le cadre du programme Football à l'école à l'UEFA. Au total, d'ici à 2024, leur impact en Europe devrait avoir les conséquences suivantes :

- **2,8 millions d'enfants** participant au programme Football à l'école
- **81 000 écoles** développant des activités de football
- **63 000 enseignants** formés pour diriger des séances d'entraînement consacrées au football
- **24 millions d'euros** investis dans le football à l'école :
 - UEFA : 11 millions d'euros
 - Associations nationales : plus de 6,5 millions d'euros
 - Gouvernements et autres institutions : plus de 6,5 millions d'euros



Lauréats des Distinctions du football de base de l'UEFA 2020

MEILLEUR RESPONSABLE DU FOOTBALL DE BASE
Jessey Surmava
(Géorgie)

MEILLEUR PROJET DE FOOTBALL DE BASE
Etnoliga
(Pologne)

MEILLEUR CLUB DE FOOTBALL DE BASE
Frederiksberg Boldklub
(Danemark)

MEILLEURE INITIATIVE DANS LE DOMAINE DU HANDICAP
Quarta
Categoría (Italie)

MEILLEUR CLUB DE FOOTBALL PROFESSIONNEL
SV Werder Brême
(Allemagne)

SE FORMER POUR ENTRAÎNER

L'UEFA a commencé à appliquer sa quatrième Convention des entraîneurs, en ouvrant trois nouvelles formations. Nous avons également introduit une initiative encourageant une approche plus globale de la préparation physique.

Depuis son introduction en 1998, la Convention des entraîneurs de l'UEFA rencontre un succès qui prouve combien les entraîneurs, hommes et femmes, jouent un rôle crucial dans le développement du football européen. En établissant des standards minimums pour la formation des entraîneurs au sein des 55 associations membres de l'UEFA, la convention a renforcé la qualité non seulement des entraîneurs du continent, mais aussi celle de ses joueurs et joueuses et de ses compétitions.

À l'instar de ses prédécesseurs, la quatrième édition de la convention vise à relever la barre en matière d'excellence technique à travers l'Europe, en définissant quatre objectifs clés pour le programme de formation des entraîneurs :

1. améliorer le niveau des cours à destination des entraîneurs ;
2. lier l'éducation à l'emploi en mettant en pratique les compétences dans des situations réalistes ;
3. veiller à ce que l'UEFA offre un parcours éducatif clair pour les entraîneurs de football européens ;
4. insister sur le développement d'un groupe de formateurs et formatrices compétents.

Durant la période sous revue, l'UEFA a commencé à déployer les trois nouveaux diplômes des entraîneurs créés par la dernière convention : le diplôme C de l'UEFA pour les entraîneurs de football de base (*voir page précédente*) et deux formations spécialisées pour les entraîneurs qui travaillent avec des gardiens et de jeunes joueurs :



Diplôme B gardiens de l'UEFA

Diplôme d'entraîneur de gardiens pour les entraîneurs qui travaillent majoritairement au niveau junior et au niveau adulte amateur ;

Diplôme B juniors de l'UEFA

Diplôme d'entraîneur juniors pour les entraîneurs accompagnant de jeunes joueurs talentueux du niveau de football de base jusqu'au niveau amateur ou élite.

Notre programme de formation des entraîneurs propose des licences aux niveaux C, B, A et Pro ainsi que des qualifications pour les entraîneurs de catégories spécialisées : juniors,

juniors d'élite, gardiens et futsal. Plus de 200 000 personnes détiennent une licence d'entraîneur de football de l'UEFA.

La licence Pro de l'UEFA offre la plus haute qualification d'entraîneur disponible dans le football européen, qui prépare les participants au rôle d'entraîneur d'équipes professionnelles d'élite. Afin d'offrir un aperçu des exigences pour entraîner au plus haut niveau, nos formations incluent généralement un programme d'échange. La pandémie ayant limité les possibilités de voyage durant la saison 2020/21, nous avons organisé des séminaires en ligne permettant de faire le

lien entre la nouvelle génération de titulaires de la licence Pro et certains des plus grands entraîneurs : Gareth Southgate (sélectionneur de l'Angleterre), Roberto Martinez (sélectionneur et directeur technique de la Belgique) et David Moyes (manager de West Ham United).

Fitness4Football

Quel que soit le niveau, tous nos diplômes mettent l'accent sur l'amélioration de la santé et de la condition physique des joueurs. De janvier à avril 2021, l'UEFA a mis en place un cadre de compétences en préparation physique, au sein du programme Fitness4Football. Trois webinaires et quatre forums en ligne des meilleures pratiques ont été menés : ils ont attiré plus de 200 formateurs d'entraîneurs et spécialistes de la préparation physique provenant de toutes nos associations membres.

Cette initiative encourage les entraîneurs européens à adopter une approche plus équilibrée de la préparation physique, en accordant une importance égale à la santé et à la nutrition. Fitness4Football travaillera par ailleurs avec les associations pour veiller à ce que leurs cours à destination des formateurs d'entraîneurs soient en adéquation avec le cadre de compétences en préparation physique de l'UEFA.

Rapports techniques de l'UEFA

La saison 2020/21 a marqué le 25^e anniversaire des rapports techniques de l'UEFA, qui fournissent une analyse des matches et des performances lors des compétitions interclubs et pour équipes nationales de l'UEFA. L'éclairage qu'ils apportent chaque année sur les nouvelles tendances dans le football

d'élite alimente nos programmes de formation des entraîneurs. Avec plus de 130 rapports publiés depuis leur introduction en 1996, ils représentent également un témoin inestimable de l'évolution du football européen au cours du dernier quart de siècle.

Ces rapports sont basés sur le travail des observateurs techniques (souvent eux-mêmes entraîneurs ou formateurs) missionnés par l'UEFA pour identifier les tendances techniques et les innovations dans chaque match, ainsi que sur l'ensemble d'une compétition. Leur rôle consiste également à sélectionner les meilleurs joueurs, équipes et buts pour chaque tournoi et compétition.

Publiés au terme de chaque saison sous format papier et numérique, ils sont regroupés en trois langues sur un site internet dédié, **uefatechnicalreports.com**, ce qui permet à tout joueur ou entraîneur – quels que soient son niveau et son expérience – d'apprendre les éléments les plus techniques et les plus subtils du football.

En plus des rapports techniques, l'UEFA propose UEFA Direct, un magazine trimestriel distribué aux associations et aux parties prenantes de la communauté du football européen. Ce magazine inclut une section dédiée aux entraîneurs, baptisée The Technician. Les articles et les interviews offrent aux lecteurs un tour dans les coulisses du développement des entraîneurs et du métier d'entraîneur au plus haut niveau : ce qu'il faut pour entraîner un club ou une équipe nationale ; l'importance de la nutrition pour les footballeurs ; et la reconversion d'un joueur en entraîneur.



Les observateurs techniques



Mixu Paatelainen est observateur technique de l'UEFA depuis 2014, contribuant aux rapports techniques de la Ligue des champions, de la Ligue Europa, de l'EURO et de l'EURO M21.

Quel est le rôle d'un observateur technique ?

Nous analysons les matches sur le plan tactique. Nous regardons comment les équipes défendent et attaquent, ainsi que leurs transitions. Quand une équipe récupère le ballon, va-t-elle avoir tendance à construire une attaque lente ou rapide ? Et quand elle perd le ballon, quelle sera sa première réaction ? Va-t-elle faire un pressing haut immédiatement ou reculer ?

Nous examinons les buts en détail : comment ont-ils été marqués ? Nous regardons s'il y a quelque chose de spécial sur les balles arrêtées. Nous regardons comment les entraîneurs font appel à leur imagination afin d'obtenir un avantage sur l'adversaire et de neutraliser ses atouts. Nous choisissons le joueur du match et mettons en évidence les meilleurs joueurs des différentes rencontres. Dans les tournois, nous composons l'équipe type et désignons le meilleur joueur. En outre, nous cherchons à identifier des tendances du jeu. Comment les grandes équipes jouent-elles ?

Quelles sont les compétences essentielles d'un observateur technique ?

Un observateur technique doit avoir de l'expérience pour voir à l'intérieur du jeu. Il doit être capable d'observer les détails : la position des joueurs, les premières passes après la récupération du ballon, les combinaisons, l'anticipation. Et les décisions des entraîneurs : la mesure dans laquelle celles-ci influencent la façon dont leur équipe joue et essaie de remporter le match. Souvent, quand un journaliste ou un supporter regarde un match, il ne voit pas ces petites choses. Pour donner un exemple, il ne remarque pas si un latéral joue un peu plus haut ou un peu plus bas. Nous mettons ce genre d'éléments en évidence.



ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

2020/21 en bref

- L'UEFA s'est assurée que ses partenaires médias puissent diffuser en toute sécurité plus de 1000 matches interclubs durant la saison.
- La Ligue des champions féminine a bénéficié d'une identité visuelle, de nouveaux partenaires et d'un nouveau partenaire de diffusion dans le cadre du remaniement pour le cycle 2021-25 des compétitions féminines de l'UEFA.
- Le coup d'envoi de l'édition inaugurale de La Ligue Europa Conférence a été donné, qui l'a ainsi introduite dans le cycle 2021-24 des compétitions interclubs masculines.
- Plus d'un million de supporters dans le monde ont activé les services de streaming en direct des matches et de vidéo à la demande sur UEFA.tv.
- La Serbie a remporté la deuxième édition du Championnat d'Europe de football électronique, la plus grande compétition pour équipes nationales d'Europe dans ce domaine.

LA SÉCURITÉ MALGRÉ LA PANDÉMIE

La saison 2020/21 s'est déroulée sans accroc grâce à l'aide d'un Protocole de reprise du jeu de l'UEFA en constante évolution.



184 588

Tests COVID-19 sur tous les matches de compétition
(à l'exception des événements d'entreprise et des visites d'inspections)



1660

Tests positifs



Taux de tests négatifs

99,1 %

L'organisation d'une saison complète de compétitions interclubs et pour équipes nationales dans le contexte du COVID-19 a obligé chacun à se conformer aux mesures médicales, sanitaires, d'hygiène et opérationnelles définies par l'UEFA dans son Protocole de reprise du jeu.

Ce protocole définit des exigences détaillées concernant le respect de la distanciation sociale, le port du masque et le lavage des mains, ainsi que des politiques relatives aux voyages et aux hébergements destinées à réduire autant que possible le risque d'infection et de transmission. Il a été mis en place à l'été 2020, après l'interruption temporaire de la saison 2019/20, lors de la première vague de la pandémie. Depuis, l'UEFA a produit plusieurs mises à jour puisque le protocole est ajusté en fonction de l'évolution de la situation en Europe. La version 4 a été publiée en mai 2021.

Preuve de la réussite de ce protocole, au cours de la période sous revue, entre le 1^{er} juillet 2020 et le 11 juillet 2021, l'UEFA a procédé à 184 588 tests de dépistage du COVID-19 sur tous ses matches de compétition (à l'exception des événements d'entreprise et des visites d'inspections), parmi lesquels 1660 se sont révélés positifs, ce qui donne un taux de tests négatifs de 99,1 %.

Exemple d'exigence mise en place : l'UEFA demandait aux organisateurs de travailler avec les aéroports locaux pour créer des itinéraires isolés de manière à garder une distanciation physique de sécurité avec les membres du grand public. L'UEFA recommandait également le recours à deux bus privés par équipe plutôt qu'un seul. En ce qui concerne l'hébergement, l'UEFA conseillait de réduire au minimum les contacts entre les équipes et le personnel des hôtels. Les chambres devaient être situées à des étages ou dans des ailes interdits au personnel et aux autres clients. Seuls les membres de l'équipe étaient autorisés à manipuler leurs bagages et leurs équipements.

Chaque site disposait de sa propre personne chargée de l'hygiène, qui devait connaître la situation épidémiologique locale. Cette personne devait s'assurer que tous les principes et toutes les mesures d'hygiène définis dans ce pays organisateur soient correctement mis en œuvre. Des dispositions



médicales spécifiques à la compétition, comme le remplacement des joueurs positifs au COVID-19, ont été communiquées aux équipes médicales des sélections nationales avant le début de la compétition.

EURO 2020

Pour l'EURO 2020, l'UEFA a créé un concept médical opérationnel spécifique pour confirmer et valider avec les autorités de chaque pays organisateur le cadre des mesures médicales, sanitaires et d'hygiène mises en place pour ce tournoi organisé dans onze villes d'Europe. Tout au long de l'événement, les équipes ont dû rester dans une bulle sanitaire sans aucun contact avec le public et ont dû se soumettre à des tests PCR réguliers.

Répondre aux circonstances en constante évolution

Le Protocole de reprise du jeu de l'UEFA a été adopté par le Comité exécutif de l'UEFA le 9 juillet 2020. Au cours de la période sous revue, il a connu plusieurs amendements suite à l'évolution de la situation en Europe. Ces amendements ont été approuvés le 24 septembre et le 3 décembre 2020 ainsi que le 5 mai 2021.

Retour des supporters dans les stades

Après presque une saison complète sans supporters dans les stades, l'UEFA a prévu le retour des spectateurs lors de l'EURO 2020. La capacité autorisée dans chaque stade dépendait de la situation sanitaire dans chaque pays organisateur et de facteurs comme la vaccination à l'échelle locale, les plans de réouverture de l'économie et le ralentissement attendu de la propagation du virus en raison des températures plus élevées (voir pages 20-23).



VENT NOUVEAU POUR LES COMPÉTITIONS DE CLUBS

L'UEFA a travaillé en coulisses avec ses partenaires commerciaux et médias afin de proposer des services opérationnels et de production pour tous les matches officiels, tout en se préparant pour le lancement des nouveaux cycles dans les compétitions interclubs masculines et féminine.

Malgré l'organisation de trois compétitions interclubs (Ligue des champions, Ligue des champions féminine et Ligue Europa) dans des stades soumis à des changements fréquents au niveau des réglementations sanitaires et de déplacement, l'UEFA a veillé à ce que ses partenaires médias puissent diffuser plus de 1000 matches de club au cours de la saison 2020/21. Nous avons aussi fourni des services de diffusion hôte complets pour chaque finale interclubs. Il a ainsi fallu mettre en place des ateliers et des directives, et opérer à partir d'un centre de commande des matches les soirs de compétition. Nos services de gestion opéra-

tionnelle des matches ont également fourni du contenu éditorial et des services numériques.

En plus de respecter nos engagements en termes de droits médias et de diffusion pour la saison 2020/21, nous avons rencontré nos partenaires commerciaux pour préparer les nouveaux cycles de nos compétitions interclubs masculines et féminine. Avec le début du cycle en 2021/22, les compétitions masculines et féminines ont attiré de nouveaux partenaires de diffusion et de sponsoring, générant ainsi une hausse significative de leurs recettes globales.

Ligue des champions féminine : cycle 2021-25

Tout au long de la période examinée, l'UEFA a travaillé en étroite collaboration avec l'Association des clubs européens (ECA) et les clubs européens afin de centraliser la vente des droits commerciaux et médias pour le nouveau cycle 2021-25 de la Ligue des champions féminine. Cela fait partie des importants changements à la compétition annoncés en 2019 afin de renforcer son équilibre compétitif et transformer son statut (voir également page 46).

Partenaires médias

En mai 2021, DAZN et YouTube ont été désignés comme partenaires médias mondiaux pour la Ligue des champions féminine (à l'exception du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord et de la Chine).

En vertu de cet accord, DAZN retransmettra les 61 matches de chacune des éditions 2021-25 de la compétition (de la phase de groupes à la finale) à travers ses services médias OTT. Lors des deux premières saisons, tous les matches seront diffusés en accès libre sur YouTube. Dès le début de la phase de groupes, DAZN agira également en qualité de diffuseur hôte de l'UEFA.

beIN a obtenu les droits exclusifs pour la diffusion en direct des matches de la Ligue des champions féminine au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, ainsi que les droits non exclusifs relatifs aux temps forts et au différé aux côtés de DAZN et de l'UEFA. Les matches seront diffusés sur les chaînes payantes de beIN Sports avec une portée estimée à 69 millions de foyers à travers 24 pays dans la région.

Partenaires

La refonte de la Ligue des champions féminine a augmenté de manière significative son intérêt pour les partenaires. Pepsi, Euronics, JustEat Takeaway, Grifols, Heineken et adidas ont rejoint les partenaires actuels, Visa et Hublot. Tous ensemble, ils ont permis à notre programme de sponsoring du football féminin, qui inclut des droits commerciaux pour toutes les compétitions féminines de l'UEFA, de dépasser ses objectifs en matière de recettes.

Modèle de distribution financière

Les recettes supplémentaires générées par les contrats de droits commerciaux et médias centralisés ont incité l'UEFA à créer un nouveau modèle de distribution financière pour le cycle 2021-25 de la Ligue des champions féminine. Ce nouveau modèle a pour objectif de rendre le football féminin européen plus viable, tout d'abord en augmentant de manière significative les primes pour les clubs participants et, deuxièmement, en effectuant des versements de solidarité à tous les clubs de première division des associations nationales inscrivant des équipes à la compétition. Ces paiements seront réinvestis à des fins de développement.



Au total, l'UEFA prévoit de redistribuer 24 millions d'euros – plus de quatre fois le montant actuel – dès le début de la saison 2021/22. Chaque club qui se qualifiera pour la Ligue des champions féminine bénéficiera des primes supérieures à disposition, quel que soit le stade de la compétition qu'il atteindra. Les versements de solidarité devraient s'élever à près d'un quart (23 %, soit environ 5,6 millions d'euros) du montant total disponible pour redistribution.

Une nouvelle image

Pour améliorer la visibilité de la Ligue des champions féminine, l'UEFA a dévoilé une nouvelle identité visuelle et un nouveau logo. Plusieurs grandes joueuses, comme Eugénie Le Sommer, Shanice van de Sanden et Dzsennifer Marozsán, ont contribué au développement de cette nouvelle identité visuelle. À l'instar de la Ligue des champions masculine, la compétition dispose dorénavant de son hymne chanté dans les trois langues officielles de l'UEFA (allemand, anglais et français) par le « Groot Omroepkoor » (grand chœur de radiodiffusion néerlandais) avant le début de chaque match.

Compétitions interclubs masculines de l'UEFA : cycle 2021-24

La phase de qualification de la première Ligue Europa Conférence a été lancée en juillet 2021, ouvrant ainsi une nouvelle ère pour les compétitions interclubs masculines de l'UEFA. Avec 184 clubs prenant part à la première édition, dont douze qui n'avaient jamais disputé de compétition de l'UEFA, la Ligue Europa Conférence offre à davantage d'équipes et de joueurs la possibilité de connaître la gloire sur la scène européenne.

Le lancement de cette nouvelle compétition a été le changement le plus important pour l'UEFA au moment d'entrer dans le cycle 2021-24 de ses compétitions interclubs. Cependant, cette nouvelle structure à trois niveaux apporte d'autres bénéfices pour les spectateurs et les joueurs et, par conséquent, pour nos partenaires commerciaux.

Avec seulement 32 équipes se qualifiant pour la phase de groupes de la Ligue Europa (contre 48 lors de l'édition précédente), le niveau de compétitivité va s'élever. Nos compétitions seront également plus inclusives puisque les 55 associations nationales auront la garantie d'être représentées dans au moins une compétition de l'UEFA chaque saison.



Partenaires

La majorité des partenaires actuels ont renouvelé leur contrat pour la Ligue des champions et la Ligue Europa, et ont aussi signé pour la Ligue Europa Conférence. L'UEFA a également accueilli de nouveaux partenaires dans sa famille de sponsors : en Ligue des champions, FedEx et Just Eat Takeaway.com ont ainsi rejoint Heineken, PlayStation, PepsiCo, Mastercard, Gazprom et Expedia. En Ligue Europa et Ligue Europa Conférence, Engelbert Strauss, Just Eat Takeaway.com, Swissquote et Bwin figurent dorénavant aux côtés de Heineken 0.0, Hankook et Enterprise Rent-A-car.

Distribution aux clubs

Tous les clubs participants percevront des versements plus importants. En effet, quelque 2,732 milliards d'euros devraient être redistribués lors de la saison 2021/22. Sur cette somme, 2,032 milliards reviendront aux clubs engagés en Ligue des champions et en Super Coupe, 465 millions aux clubs disputant la Ligue Europa, et 235 millions aux clubs qualifiés pour la Ligue Europa Conférence.

La prévision des recettes globales pour 2021/22 était de 3,5 milliards d'euros (contre 3,25 milliards lors de la saison précédente) du fait, en partie, du nombre important de partenaires officiels pour le cycle 2021-24.



#WePlayStrong

La campagne de l'UEFA Ensemble #WePlayStrong, créée en 2017 pour changer la perception du football féminin chez les adolescentes, a lancé une série de podcasts à grand succès.

Les six épisodes, qui ont vu la participation de Pernille Harder, Lucy Bronze, Nadia Nadim et Megan Rapinoe et qui ont enregistré un total d'un million d'écoutes, mettent l'accent sur une série de sujets clés liés au football féminin, des différences de salaires, d'investissements et d'opportunités (The One Where We Don't Deserve Equal Pay) à l'impact des cycles menstruels et d'autres problèmes de santé (The One Where We Shouldn't Mention our Periods and Pee). Les podcasts #WePlayStrong sont disponibles sur toutes les principales plateformes audio et sur YouTube.

Lors de la finale de la Ligue des champions féminine à Göteborg, les billets pour « The House of WePlayStrong », un espace numérique en 3D qui permettait aux supporters d'interagir virtuellement avec des personnalités du football et du sport féminin, ont tous été vendus en seulement 24 minutes. Les participants ont aussi pu prendre part à des concours, à des jeux et à des performances en direct.

« Ensemble, nous offrons le football féminin au monde entier, et chaque personne qui s'engage contribuera réellement à sa croissance. »

Nadine Kessler, responsable en chef Football féminin de l'UEFA

L'eURO 2021 FAIT UN DEUXIÈME PAS EN AVANT

Les 55 associations membres de l'UEFA étaient représentées à l'occasion de la deuxième édition du Championnat européen de football électronique, qui a vu la Serbie remporter le trophée.



L'Espagne, demi-finaliste de l'eURO, lors de son match de groupe contre la Suède.

Le Championnat européen de football électronique est la plus grande compétition européenne pour équipes nationales de football électronique, et sa renommée ne cesse de croître, après une deuxième édition réussie, en juillet 2021. La Serbie, finaliste malheureuse face à l'Italie lors de la finale du tournoi inaugural en 2020, est cette fois-ci sortie vainqueur de trois jours de compétition, du 8 au 10 juillet, en s'imposant en finale face à la Pologne.

L'eURO 2021 a vu les 55 associations membres de l'UEFA s'affronter dans le cadre d'une phase de qualification à l'issue de laquelle seize équipes se sont qualifiées pour la phase finale. Les gamers ont joué exclusivement sur eFootball PES 2021 Season Update de Konami, sur PlayStation 4.

Les qualifiés ont été répartis en quatre groupes de quatre équipes. Les deux

RÉSULTATS

Quarts de finale (au meilleur des trois manches)

France - Portugal	2-0
Grèce - Serbie	1-2
Roumanie - Pologne	1-2
Ukraine - Espagne	0-2

Demi-finales (au meilleur des trois manches)

France - Serbie	1-2
Pologne - Espagne	2-0

Finale (au meilleur des cinq manches)

Serbie - Pologne	3-1
------------------	-----

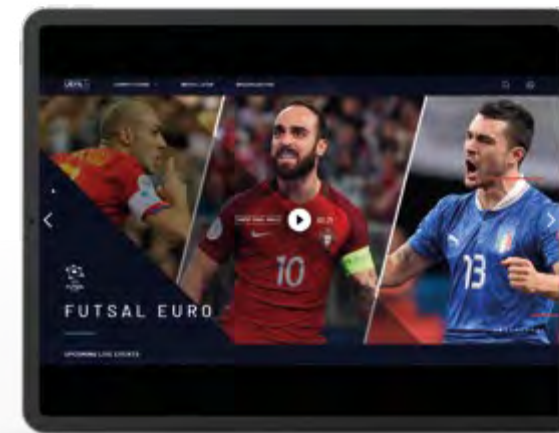
premières de chaque groupe se sont qualifiées pour la phase à élimination directe. La formule

de la phase de groupes était la suivante : deux matches étaient disputés, et les vainqueurs de ces matches s'affrontaient ensuite pour tenter de décrocher la place de premier de groupe. Quant aux perdants du premier match, ils s'affrontaient dans le cadre d'une deuxième rencontre, dont le perdant était éliminé. Le vainqueur du match des perdants jouait alors contre le perdant du match des gagnants, et le vainqueur de cette rencontre se qualifiait pour les quarts de finale en tant que deuxième du groupe.

La compétition est alors passée à un tournoi à élimination directe. Lors des quarts de finale, les vainqueurs de groupes ont été opposés aux deuxièmes de groupes. Les quarts de finale et les demi-finales se sont disputés au meilleur des trois manches, et la finale, au meilleur des cinq. Les équipes étaient composées de deux à quatre joueurs, même si les différentes rencontres se jouaient en un contre un.

Les représentants de la Serbie étaient les mêmes gamers qui avaient atteint la finale en 2020 : Stefan « Kepa_PFC » Slavkovic et Marko « ASR_ROKSA » Rokic. Battus une seule fois lors de la phase de qualification, ils ont éliminé la Grèce en quarts de finale et la France en demi-finales, avant de rejoindre la Pologne en finale, une équipe qu'ils avaient déjà battue 3-2 en phase de groupes. Les Serbes se sont imposés sur le score de 3-1 et ont ainsi remporté leur premier eURO, balayant du même coup la déception de la défaite de 2020 d'un revers de manche.

Au total, 100 000 euros ont été répartis parmi les seize équipes qui avaient pris part à la phase finale, dont 40 000 euros pour les vainqueurs.



UEFA.TV TOUJOURS PLUS DE MATCHES

Le succès continu d'UEFA.tv, qui propose une variété de contenus footballistiques sur toutes les compétitions de l'UEFA (diffusion de matches en streaming en direct, vidéo à la demande) a rapporté un nombre encore plus important d'inscriptions de supporters sur les différents marchés à travers le monde.

UEFA.tv a littéralement décollé lors de la présente période de reporting, enregistrant une croissance impressionnante tant en matière de nouvelles inscriptions que d'audience globale. Au total, 1,4 million de nouveaux comptes de supporters ont été créés, tandis que la plateforme a enregistré plus de 19 millions de vues et 332 millions de minutes visionnées, ce qui représente une augmentation de plus de 300 % par rapport à l'année précédente.

La plateforme a diffusé 328 matches en streaming en direct et onze tirages au sort

officiels pour neuf compétitions de l'UEFA (Ligue des champions, Ligue Europa, Super Coupe, Youth League, Ligue des champions féminine, Ligue des Nations, Qualifications européennes en vue de l'Euro, Ligue des champions de futsal et Championnat d'Europe M21). Nous avons également produit 2750 vidéos à la demande, parmi lesquelles des temps forts de matches, des rediffusions, des compilations, des documents d'archives et des programmes originaux, tels que la série sur les arbitres Man in the Middle (voir page 41).



Vidéo à la demande

- **Visionnages** : 12,7 millions de visionnages au total
- **Dans les cinq principaux marchés** : Japon (39 %), Thaïlande (14 %), Canada (3 %), États-Unis (3 %), Royaume-Uni (3 %)



Streaming en direct – les indicateurs clés

- **Visionnages** : 6,6 millions de visionnages en direct
- **Dans les cinq principaux marchés** : Thaïlande (37 %), Japon (21 %), Espagne (8 %), Canada (7 %), France (3 %)

Streaming en direct de la Ligue des champions et de la Ligue Europa au Japon et en Asie du Sud-Est

Lors de la saison 2020/21, UEFA.tv a diffusé, en streaming en direct, des matches de la Ligue des champions et de la Ligue Europa au Japon (phase de groupes) et en Asie du Sud-Est (phase de groupes et phase à élimination directe).

- **Couverture** : 71 matches de la Ligue des champions et de la Ligue Europa diffusés en streaming en direct au Japon, en Thaïlande, au Cambodge et au Laos
- **Visionnages** : 3,2 millions de visionnages en streaming en direct ; 43 minutes de durée moyenne de visionnage
- **Match le plus regardé** : la finale de la Ligue des champions entre Manchester City et Chelsea, qui a généré 375 000 visionnages en direct, pour une durée moyenne de visionnage supérieure à 50 minutes

Couverture de l'Euro 2020 sur UEFA.tv

- **Visionnages** : 1,5 million de visionnages de vidéos à la demande pour une durée moyenne de visionnage de 5 minutes et 50 secondes
- **Inscriptions** : plus de 200 000 nouvelles inscriptions vérifiées
- **Appareils mobiles** : la source de plus de 75 % des visionnages vidéo
- **Les trois plus gros marchés* du point de vue des chiffres d'audience** : Thaïlande, Japon et Canada

(*parmi tous les marchés où UEFA.tv a diffusé ses compétitions phares en streaming en direct)



GOUVERNANCE

2020/21 en bref

- L'UEFA a commencé à élaborer une stratégie en matière de développement durable dans le football, qui contient sept volets basés sur les droits humains et quatre politiques environnementales.
- Nous avons signé le Pacte vert de l'Union européenne et conclu des accords de partenariat avec les Nations Unies et le HCR, deux leviers déterminants dans les discussions internationales sur les droits humains et le développement durable.
- Plus de trois millions de personnes ont soutenu l'initiative « Sign for an Equal Game », notre campagne de lutte contre la discrimination menée lors de l'EURO 2020.
- La Fondation UEFA pour l'enfance a nommé ses premiers ambassadeurs officiels, Ivan Rakitic (Croatie) et Eugénie Le Sommer (France).
- Le rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA a fourni un aperçu détaillé de l'incidence financière de la pandémie sur le football européen.
- Le Comité exécutif a augmenté les ressources disponibles pour lutter contre le trucage de matches dans le football européen.

POUR UN FOOTBALL DURABLE

Pour que le football puisse traiter des questions sociales et environnementales, l'UEFA a ajouté un pilier « Responsabilité » à sa stratégie globale, tout en créant une division dédiée.

En 2021, reconnaissant le besoin urgent de chercher des solutions aux défis posés par le développement durable à l'échelle de la planète, nous avons commencé à développer notre jeu : tout d'abord, en créant une division Football et responsabilité sociale (FRS), puis par la décision du Comité exécutif d'ajouter un cinquième pilier, intitulé « Responsabilité », à la stratégie de l'UEFA pour le football européen 2019-24, appelée « Ensemble pour l'avenir du football ».

Guidée par ce nouveau pilier et par sa Commission du fair-play et de la responsabilité sociale, l'UEFA est en train de développer une nouvelle stratégie FRS. Celle-ci se base sur onze politiques, avec des objectifs clairs et des indicateurs de performance clés pour chacune. À partir de la saison 2022/23, nous allons introduire un processus de reporting transparent et basé sur des données.

La mise en place d'une série d'objectifs communs va permettre de progresser au sein de la communauté du football au sens large, en particulier grâce à nos associations membres. Pour commencer, nos subventions annuelles de responsabilité sociale sont maintenant assujetties à la condition pour les associations de nommer un responsable Développement durable d'ici à 2022 et d'introduire une stratégie FRS d'ici 2023.

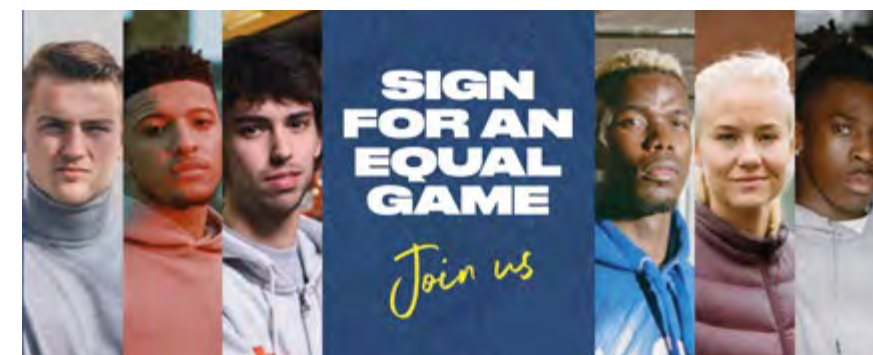
Afin de garantir que la mise en place de cette nouvelle stratégie viendra s'ajouter aux efforts des organisations multinationales qui travaillent déjà sur le devant de la scène sur les questions des droits humains et du développement durable, nous avons signé en 2020/21 des accords bilatéraux avec les Nations Unies et le HCR, l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés. Cette étape faisait suite à la signature d'un protocole d'accord avec le Conseil de l'Europe en 2018, visant à renforcer la coopération entre les deux organisations et à mettre en œuvre des

stratégies communes dans des domaines d'intérêt partagé.

En outre, en décembre 2020, le président de l'UEFA a apporté son soutien au Pacte européen pour le climat, une initiative de l'Union européenne qui invite les organisations à contribuer au Pacte vert, visant à créer une économie avec zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici à 2050.

Aider les plus vulnérables

Les restrictions sanitaires à l'échelle de l'Europe et les différents confinements ont inévitablement limité les activités FRS pendant la période sous revue. Ainsi, plusieurs des 46 projets FRS de l'UEFA pour lesquels un financement avait été approuvé lors de la saison 2020/21 vont venir en aide aux personnes les plus vulnérables, souvent frappées de manière disproportionnée par les conséquences de la pandémie.



Lancée en collaboration avec TikTok, la campagne de lutte contre la discrimination et le racisme « Sign for an Equal Game » a mobilisé des millions de supporters durant l'EURO 2020.



877 147 249
Portée de la campagne
en ligne



3 482 864
Signatures récoltées
en ligne



1 000 000 000
Mentions de #EqualGame
(meilleure campagne institu-
tionnelle de TikTok à ce jour)



**Lutte contre
le racisme**

0,7 %

Surveillance des matches : L'UEFA, en collaboration avec des observateurs du réseau Fare (Football contre le racisme en Europe), a mis en place une surveillance de ses compétitions interclubs et pour équipes nationales, dont l'EURO 2020, pour identifier tout acte de discrimination. Tout type de comportement discriminatoire était rapporté à l'Instance de contrôle, d'éthique et de discipline de l'UEFA, qui a imposé dix sanctions parmi les près de 1400 matches de l'UEFA (équivalent à 0,7 %). Vingt-cinq associations nationales ont également pris part à des séminaires visant à explorer les moyens de renforcer le système de contrôle en Europe, en particulier en établissant un canal confidentiel pour rapporter les actes discriminatoires lors des événements de l'UEFA.



**Protection de
l'enfance et de
la jeunesse**

834

Sauvegarde de l'enfance : La plateforme de l'UEFA relative à la sauvegarde de l'enfance forme les personnes de la communauté du football européen qui travaillent avec des enfants et sensibilise sur les risques d'abus. 834 entraîneurs ont suivi notre module de formation. Toutes les associations ont nommé une personne de référence en matière de sauvegarde de l'enfance et dix ont mis en place des politiques de sauvegarde.



Le documentaire « Outraged », qui vise à sensibiliser contre les discriminations, a été vu par 15 millions de personnes.

Coalition Keeping Children Safe :

Nous avons aussi participé au sommet 2020 de la coalition Keeping Children Safe. Ce sommet, qui a rassemblé un réseau d'organisations allant d'associations à but non lucratif à des clubs de sport et des écoles, avait pour vocation de mettre en place des normes mondiales pour protéger les enfants des abus.



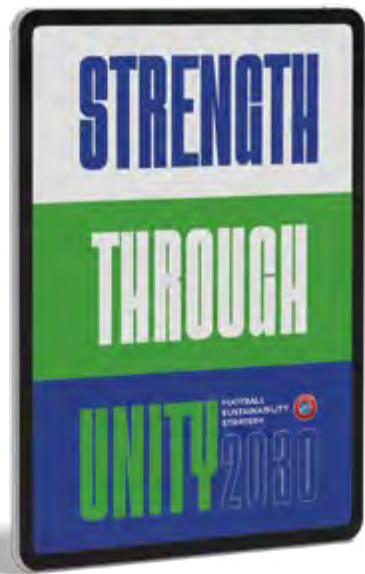
**Égalité et
inclusion**

3,48

#EqualGame: Depuis son lancement en 2017/18, #EqualGame fait la promotion de la vision de l'UEFA selon laquelle toute personne devrait pouvoir pratiquer le football. En racontant à la première personne des histoires d'égalité et de respect, la campagne a contribué à favoriser la prise de conscience du fait que le football peut jouer un rôle pour briser les barrières sociales et renforcer les communautés. **Sign for an Equal Game :** Pendant l'EURO 2020, l'UEFA a demandé à tous les membres de la communauté du football européen, des joueurs aux supporters, d'exprimer leur opposition à toute forme de discrimination dans le football en créant une carte-signature numérique sur equalgame.com. À l'instar de Matthijs de Ligt, Joao Félix, Pernille Harder, Moise Kean, Paul Pogba et Jadon Sancho, 3,48 millions de personnes ont partagé leur signature sur les réseaux sociaux.

Enquête sur la diversité et l'inclusion :

L'UEFA a mené une enquête confidentielle pour évaluer la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail. Près des trois quarts des employés ont répondu ; les résultats vont permettre de façonner l'approche de la division Football et responsabilité sociale au sein de l'UEFA.



Les droits humains et l'environnement sont au cœur de la stratégie de l'UEFA en matière de responsabilité sociale.

Audit sur l'égalité des salaires : L'UEFA a introduit un schéma afin de réduire les écarts entre les rémunérations des hommes et des femmes.



Football pour tous

11

Accessibilité : L'UEFA a poursuivi son travail aux côtés de son partenaire CAFE (Centre pour l'accès au football en Europe) pour améliorer l'accessibilité des infrastructures des stades de football pour les personnes en situation de handicap, et pour créer des réseaux de groupes de supporters en situation de handicap. Nous avons analysé les services dans 103 clubs et stades en Europe. Par ailleurs, les onze stades de l'EURO 2020 ont fourni des guides pour les spectateurs en situation de handicap et des dispositifs de commentaires en audiodescription (voir page 16).

Occasions de jeu : L'UEFA a collaboré avec six associations de football handisport européennes et 48 associations nationales afin de multiplier les occasions de jeu pour les personnes en situation de handicap.



La Journée mondiale du cœur est soutenue par l'UEFA et 28 de ses associations membres.



Santé et bien-être

28

EURO 2020 : L'UEFA a mis en place le programme « Respect de votre santé » pour protéger les personnes présentes dans les stades du tabagisme passif, pour faire la promotion d'une consommation responsable d'alcool, et encourager les supporters à adopter un régime alimentaire sain et à être actifs.

Journée mondiale du cœur : L'UEFA et 28 associations membres ont aidé à sensibiliser le public aux maladies cardiovasculaires, y compris leur prévention et leur impact mondial.

Programme #FeelWellPlayWell : L'UEFA a commencé les plans pour une campagne de communication qui va mobiliser les entraîneurs d'équipes nationales pour sensibiliser sur l'importance d'adopter un style de vie sain, en particulier pour les questions de nutrition, d'activité physique, d'usage de substances prohibées et de santé mentale.



Soutien aux réfugiés

6

UNHCR : L'UEFA a renforcé son engagement à long terme visant à recourir au football pour contribuer à l'intégration sociale des réfugiés en signant un protocole de coopération avec le HCR.

Subventions pour les réfugiés : Nous avons célébré la Journée mondiale des réfugiés en annonçant les six lauréats du Programme de subventions « Football et réfugiés » : l'Arménie, la Bulgarie, la Croatie, la Finlande, l'Irlande du Nord et le Pays de Galles. Ces fonds vont soutenir les projets aidant les réfugiés à s'intégrer au sein de leur nouvelle communauté et à surmonter le traumatisme qu'ils ont vécu.



Solidarité et droits

47

Programme de développement HatTrick : Les recettes de l'EURO ont aidé les associations membres à financer 47 projets FRS en 2020/21, qui, tous ensemble, vont contribuer aux objectifs de nos onze politiques pour 2030. Deux subventions ont notamment été accordées à la Fédération de football de Croatie et à l'Association de football du Pays de Galles pour restaurer des infrastructures endommagées par des catastrophes naturelles.

Comité international de la Croix-Rouge : Nous avons utilisé la visibilité mondiale du football pour soutenir une campagne de sensibilisation aux dangers auxquels font face les chirurgiens et le personnel de santé qui travaillent dans les zones de conflit.

Coupe du monde 2022 : En réponse à la demande d'un certain nombre d'associations nationales, l'UEFA a établi un groupe de travail afin d'examiner les problèmes liés aux droits humains au Qatar en vue de la Coupe du monde 2022. À partir de dialogues avec des organisations locales et internationales indépendantes, ce groupe de travail a fait plusieurs recommandations concernant les droits des travailleurs.

Calendrier

Décembre 2020

- Soutien au « Pacte vert » de l'UE
- L'UEFA rejoint le Pacte européen pour le climat
- Lancement du documentaire « Outraged »

Mars 2021

- Lancement de la campagne « Cleaner Air Better Air »

Mai 2021

- Protocole d'accord avec le HCR pour le soutien aux réfugiés

Juillet 2021

- Le Comité exécutif de l'UEFA approuve l'engagement en faveur des droits de l'homme
- Réforme des règles d'éligibilité au programme HatTrick de l'UEFA : les associations doivent nommer un responsable Développement durable d'ici à 2022 pour pouvoir percevoir les subventions annuelles de responsabilité sociale.

Janvier 2021

- Création de la division Football et responsabilité sociale de l'UEFA
- Signature du protocole d'accord avec le Bureau des Nations Unies à Genève

Avril 2021

- Ajout d'un pilier consacré à la responsabilité à la stratégie de l'UEFA portant sur cinq ans « Ensemble pour l'avenir du football »

Juin 2021

- Lancement de « Sign for an Equal Game », campagne officielle de l'UEFA à l'occasion de l'EURO 2020.



Économie circulaire

500

Gestion des déchets : L'UEFA a commencé à mettre en place lors de ses événements les principes de l'économie circulaire, un nouveau modèle de production et de consommation qui limite les déchets au minimum. 500 m² de bâches utilisées pour la signalétique ont été réutilisées pour la finale de la Ligue des champions féminine. Nous travaillons également avec notre partenaire commercial, PepsiCo, pour prolonger la durée de vie des produits alimentaires et des boissons disponibles lors d'événements de l'UEFA.



Climat et plaidoyer

425 000

Compensation carbone : L'UEFA a mis en place plusieurs projets, comme l'investissement dans des sources d'énergie renouvelable et des projets de développement durable. En compensant l'équivalent de 425 000 tonnes de dioxyde de carbone (tCO₂e), nous avons fait en sorte que l'EURO 2020 et toutes les finales de nos compétitions en 2020/21 aient une empreinte carbone nulle.

Cleaner Air, Better Game : Faisant partie de notre engagement au « Pacte vert » de l'Union européenne, nous avons lancé une campagne de sensibilisation lors de la phase finale du Championnat d'Europe M21 qui a eu lieu en Hongrie et en Slovaquie afin de mettre l'accent sur le problème de la pollution atmosphérique. La division Football et responsabilité sociale a commencé à travailler pour repenser certains aspects liés



Durabilité des événements

70

EURO 2020 : L'UEFA a travaillé de manière à améliorer la durabilité générale de l'EURO 2020 dans plusieurs domaines, comme ses répercussions sur le climat ou les questions d'accessibilité (voir pages 18-19).

EURO 2024 : L'UEFA et la Fédération allemande de football ont indiqué planifier plus de 70 activités, qui contribueront à définir de nouvelles normes dans l'organisation d'événements sportifs durables sur le plan environnemental.

Système de gestion durable des événements : L'UEFA s'est engagée à établir des critères communs, à partir de normes reconnues à l'international, pour mesurer l'impact environnemental et social de nos compétitions. Ce système pourra ensuite être appliqué par les associations nationales pour leurs propres événements.



Durabilité des infrastructures

33

Guide pour les stades durables : Nous avons annoncé notre intention de créer un guide, qui servira de document de référence en matière de meilleures pratiques pour les associations nationales, les clubs et les autres organisations ayant de nouveaux projets d'infrastructures. Ce guide couvrira 33 sujets différents.



L'EURO M21 a été le cadre d'une campagne de lutte contre la pollution atmosphérique intitulée « Cleaner Air, Better Game »

ESPOIR ET UNITÉ

La Fondation UEFA pour l'enfance a montré tout le bien que le football peut apporter en soutenant plus de 50 projets à travers le monde.

Les activités de la Fondation UEFA pour l'enfance visent à souligner les valeurs les plus positives du football, comme le respect, l'unité et la solidarité ; et cette année n'a pas fait exception à la règle. Au cours de la période 2020/21, la Fondation a accordé près de 5 millions d'euros à des projets nouveaux ou existants, conformes à ses missions principales qui consistent à préserver les droits fondamentaux des enfants, à soutenir les enfants en situation de handicap, à promouvoir l'éducation, le développement personnel et l'accès au sport, à favoriser l'intégration des minorités et à protéger les victimes de conflits.

En tout, 55 projets d'organisations non gouvernementales (ONG) ont été sélectionnés pour recevoir un soutien financier, dont 24 en Europe, seize en Afrique, huit aux Amériques, six en Asie et un en Océanie. Par ailleurs, 19 Prix de la Fondation UEFA pour l'enfance ont été décernés à des organisations caritatives européennes, et trois nouvelles constructions de terrain ont commencé, en partenariat avec la marque de chips Lay's.

de formation continue dispensés par l'Université sociale d'État de Russie. Cette formation vise à apprendre aux participants à organiser des minicours de football pour les enfants atteints du syndrome de Down.

L'organisation Syndrome of Love utilise le football pour stimuler le développement physique des enfants qui présentent le syndrome de Down et améliorer leurs compétences communicationnelles et sociales. Les responsables du projet entendent populariser le sport auprès de ces jeunes et de leurs familles, et créer un environnement bienveillant et tolérant, qui offre les mêmes droits et les mêmes chances à chaque enfant. La Russie manque cruellement de clubs, d'entraîneurs, de méthodes et de moyens pour encourager les enfants ayant des difficultés d'apprentissage à pratiquer une activité sportive. Le projet revêt donc une importance particulière pour sensibiliser les pouvoirs publics à la nécessité de développer le sport pour les enfants atteints du syndrome de Down ainsi que pour favoriser une meilleure tolérance de ce trouble.

Syndrome of Love

En collaboration avec son organisation partenaire Syndrome of Love, la Fondation a soutenu le projet Football for Children with Down Syndrome (Football pour les enfants atteints du syndrome de Down – la trisomie 21) en Russie, une initiative novatrice visant à apprendre aux enfants et aux adolescents atteints du syndrome de Down à jouer en équipe.

Le projet a été lancé en 2015, lorsque les organisations caritatives Syndrome of Love et Downside Up ont commencé à enseigner le football à des jeunes atteints du syndrome de Down à Moscou. Il a ensuite gagné douze autres villes de Russie et a donné accès à des cours de football réguliers à près de 200 participants. Comprenant des minicompétitions de football et des camps d'entraînement pour enfants, le projet a également permis à quinze entraîneurs de s'inscrire à des cours

FONDATION
UEFA pour l'enfance



Les chiffres de
la fondation
depuis 2015

333

projets organisés/
financés

106

Prix de la Fondation UEFA
pour l'enfance

119

pays du monde concernés
par les activités

1,8 million

d'enfants bénéficiant
de l'aide

26 922

enfants invités
à un match

64

stades construits
ou rénovés



En Russie, la fondation a œuvré pour l'inclusion de jeunes footballeurs atteints de trisomie 21.

Le ballon de la Super Coupe décoré par des enfants

Le ballon de la Super Coupe 2020, qui a opposé Bayern Munich à Séville à Budapest, était unique en son genre. En lieu et place de la mosaïque habituelle de couleurs, il était orné de 18 dessins d'enfants.

Il s'agit des œuvres réalisées par les vainqueurs d'un concours organisé conjointement par la Fondation et dix organisations partenaires, dans le cadre duquel des enfants ont été encouragés à dessiner ce que le football représente pour eux. Aleksander Ceferin, président de l'UEFA et du Conseil de Fondation, a sélectionné les meilleurs dessins parmi un total de 200 participations. Les neuf artistes gagnants sont originaires d'Allemagne, d'Espagne, de Hongrie, de Lituanie, des Pays-Bas, du Portugal, de République tchèque, de Slovaquie et de Suisse.

« Il a été inspirant de voir tous ces beaux dessins et d'entendre les histoires des enfants, a déclaré le président de l'UEFA. J'espère que la joie qu'ils ressentent en voyant leur dessin sur le ballon d'un match aussi important les motivera non seulement pour jouer au football, mais également pour réaliser leurs rêves. »



Rakitic et Le Sommer nommés ambassadeurs

La Fondation UEFA pour l'enfance a nommé ses deux premiers ambassadeurs officiels du monde du football en 2021. Le milieu de terrain du FC Séville et ancien international croate Ivan Rakitic ainsi

que l'attaquante de l'équipe de France et d'Olympique Lyonnais Eugénie Le Sommer contribueront tous deux à sensibiliser le public aux activités de la Fondation ainsi qu'à promouvoir le travail réalisé par

l'organisation pour améliorer la vie d'enfants dans le monde entier.

« Je suis ravi de cette mission, a déclaré Rakitic, et comme je suis papa de deux filles, je sais et je comprends à quel point il est important de voir un enfant sourire. »

Le Sommer, qui organise dans son pays des camps de football réservés aux filles, ajoute quant à elle : « L'éducation est un aspect important pour moi, et un domaine dans lequel j'ai envie de m'investir. Aujourd'hui, il faut transmettre aux jeunes les bons messages afin que ceux-ci aient des répercussions tout au long de leur vie. J'ai aussi envie de partager le plaisir du football et ma passion pour ce sport en aidant ceux qui sont dans le besoin par tous les moyens. »



MATCHES TRUQUÉS : UNE LUTTE INCESSANTE

Une étude de faisabilité a entraîné la création d'un plan d'action focalisé sur les mesures préventives et la collaboration, en particulier avec les responsables de l'intégrité des associations nationales et les autorités publiques.

Au cours de la période de reporting, nous avons pris des mesures importantes en vue de protéger le football européen du truchage de matches, avec la réalisation d'une étude de faisabilité indépendante et le lancement d'un plan d'action.

L'étude, publiée en décembre 2020, a identifié la nécessité d'améliorer les mesures de collecte de renseignements, d'enquête et de prévention. Ainsi, en juillet 2021, le Comité exécutif a décidé d'investir davantage de ressources à la fois pour lutter contre le truchage de matches, mais également pour développer notre unité interne d'experts du domaine. La mise en œuvre des recommandations ambitieuses de ce plan dans leur intégralité prendra plusieurs saisons. Nous avons toutefois déjà réalisé des progrès en renforçant la coopération avec les autorités locales et internationales concernées et en augmentant notre soutien aux principales parties prenantes, en particulier aux responsables de l'intégrité travaillant pour nos associations membres.

Les responsables de l'intégrité jouent un rôle essentiel puisque ce sont eux qui enquêtent en cas de suspicion de truchage de matches dans leur pays, et qui font le lien entre les autorités du football et les organes exécutifs nationaux. De plus, ils échangent des informations et des expériences avec l'UEFA en ce qui concerne les poursuites

engagées lors de pratiques de corruption ou de comportements criminels en relation avec le football, assurent le suivi des procédures disciplinaires au niveau local, et gèrent le programme local de sensibilisation et de prévention. Il est prévu de proposer de nouvelles formations, plus régulières, afin de renforcer notre réseau européen de responsables de l'intégrité.

Prévention

Dans le cadre de notre stratégie de prévention, nous avons redoublé d'efforts pour augmenter la sensibilisation, à la fois en mettant en œuvre des programmes de sensibilisation et de formation dédiés et en demandant aux autorités publiques, aux organisations internationales et au secteur des paris de donner la priorité à la lutte contre le truchage de matches. Il est également prévu de mieux exploiter les technologies afin de signaler les problèmes d'intégrité potentiels plus tôt, de mettre à niveau nos mécanismes de reporting et d'accroître le nombre d'employés formés pour lutter contre le truchage de matches dans le football.

Afin de perturber les activités menées par le crime organisé qui ciblent les matches et les compétitions de football en Europe, nous renforçons notre collaboration avec les organes exécutifs, notamment en offrant les connaissances spécialisées requises pour enquêter sur les cas de truchage de matches.

Une approche mondiale des paris

L'étude de faisabilité a également recommandé de passer en revue la politique en matière de paris sportifs de l'UEFA. En novembre 2021, l'UEFA a renforcé sa relation avec son principal partenaire en matière d'intégrité depuis plus de dix ans, Sportradar étant devenu son collecteur et distributeur autorisé de données à des fins de paris. À partir de la saison 2021/22, Sportradar traitera des données sur les paris dans plus de 1550 matches au cours de trois saisons.

Cet accord nous permettra de nous engager de façon plus ouverte avec le secteur des paris sportifs. Il nous assure un meilleur accès aux données du marché ainsi qu'un plus grand soutien, à la fois concernant l'intégrité du sport et d'un point de vue commercial.

La lutte contre le truchage de matches à l'EURO 2020

Une double démarche

L'EURO 2020 fut l'occasion idéale d'accroître la sensibilisation au problème de truchage de matches, de renforcer les capacités des parties prenantes en la matière (de la communauté du football aux organes exécutifs) et de favoriser la coopération transnationale. Nos activités visant à prévenir le truchage de matches lors du tournoi reposaient sur deux piliers :



1. La sensibilisation et la prévention

Les responsables de l'intégrité nationaux ont informé quelque 600 joueurs participants en amont du tournoi, tandis que des séances dédiées ont été organisées pour tous les arbitres et les arbitres assistants vidéo (VAR). Le contenu des séances de sensibilisation avait été personnalisé avant même le tournoi dans le cadre d'un plan d'action favorisant la surveillance à titre préventif et la dissuasion.



2. La surveillance et les renseignements

En coordination avec le Conseil de l'Europe, l'UEFA a créé le Groupe d'évaluation contre le truchage de matches (Anti-Match-Fixing Assessment Group), consacré à la surveillance de l'EURO 2020 et soutenant l'UEFA dans la résolution de tout problème d'intégrité.

Le groupe est composé de représentants de l'UEFA, du Conseil de l'Europe, de six pays organisateurs appartenant au Réseau des plateformes nationales (appelé Groupe de Copenhague), d'Europol et d'Interpol. Notre unité chargée de la lutte contre le truchage de matches a également travaillé avec diverses entités de surveillance des paris, dont Sportradar, l'International Betting Integrity Association et le Global Lottery Monitoring System.

Selon l'analyse de toutes les informations utiles recueillies (par exemple : rapports de surveillance des paris, renseignements sur les activités sur le terrain et en dehors), les 51 matches disputés à l'EURO 2020 ont été classés dans la catégorie « non suspects ».

ATTÉNUER LA CRISE FINANCIÈRE

En ces temps difficiles, le bilan solide de l'UEFA a apporté une grande sécurité au football européen et a permis de soutenir les clubs et les associations membres.

En organisant avec succès l'EURO 2020, en permettant aux supporters de revenir dans les stades en toute sécurité et en achevant toutes les compétitions prévues, l'UEFA a généré 5,7 milliards d'euros de recettes en 2020/21, soit une augmentation de 2,7 milliards par rapport à l'exercice précédent.

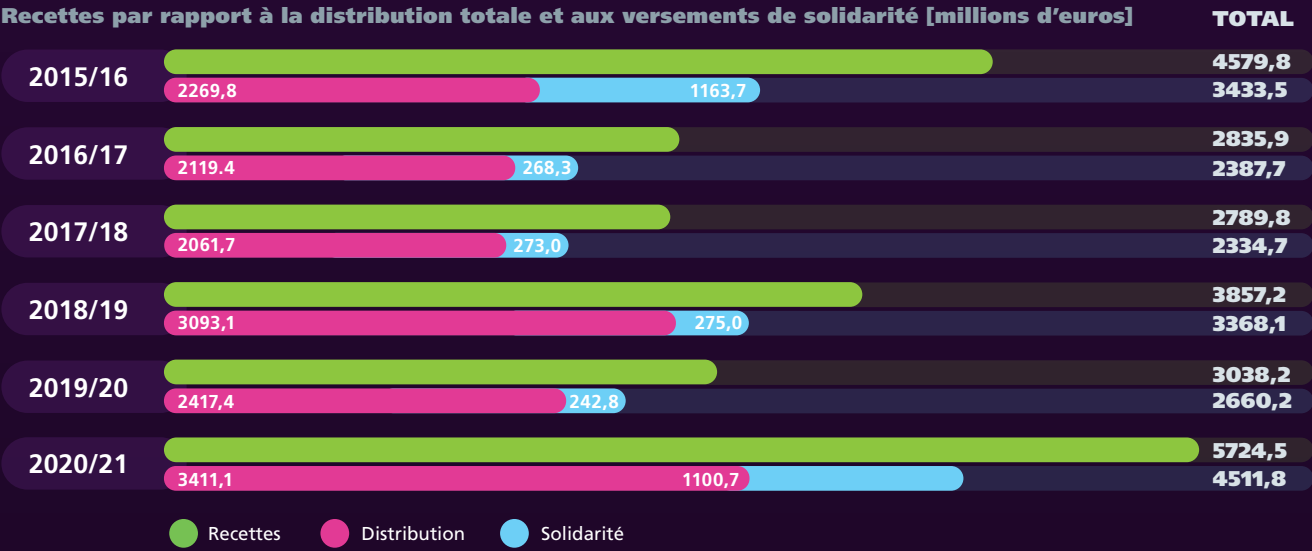
Plusieurs facteurs ont contribué à générer les recettes les plus élevées jamais réalisées dans une saison avec un EURO, notamment : la reconnaissance intégrale des recettes du tournoi de l'EURO reporté dans l'exercice 2020/21 ; le retour des recettes de la Ligue des champions, de la Ligue Europa et de la Super Coupe à des niveaux proches de ceux précédant la pandémie ; des bénéfices supplémentaires à la suite de la centralisation des matches de qualification européens et de l'introduction de la Ligue des nations.

Les mesures de réduction des coûts, qui ont atténué l'impact financier de la pandémie, ont également joué un rôle en permettant des économies cumulées de 57 millions d'euros. Concernant l'EURO 2020, nous avons compensé les coûts de la mise en œuvre des mesures de sécurité sur 11 sites en optant pour des stades qui ont optimisé les recettes de billetterie. Nous avons également remplacé les programmes de formation sur site par des formats numériques.

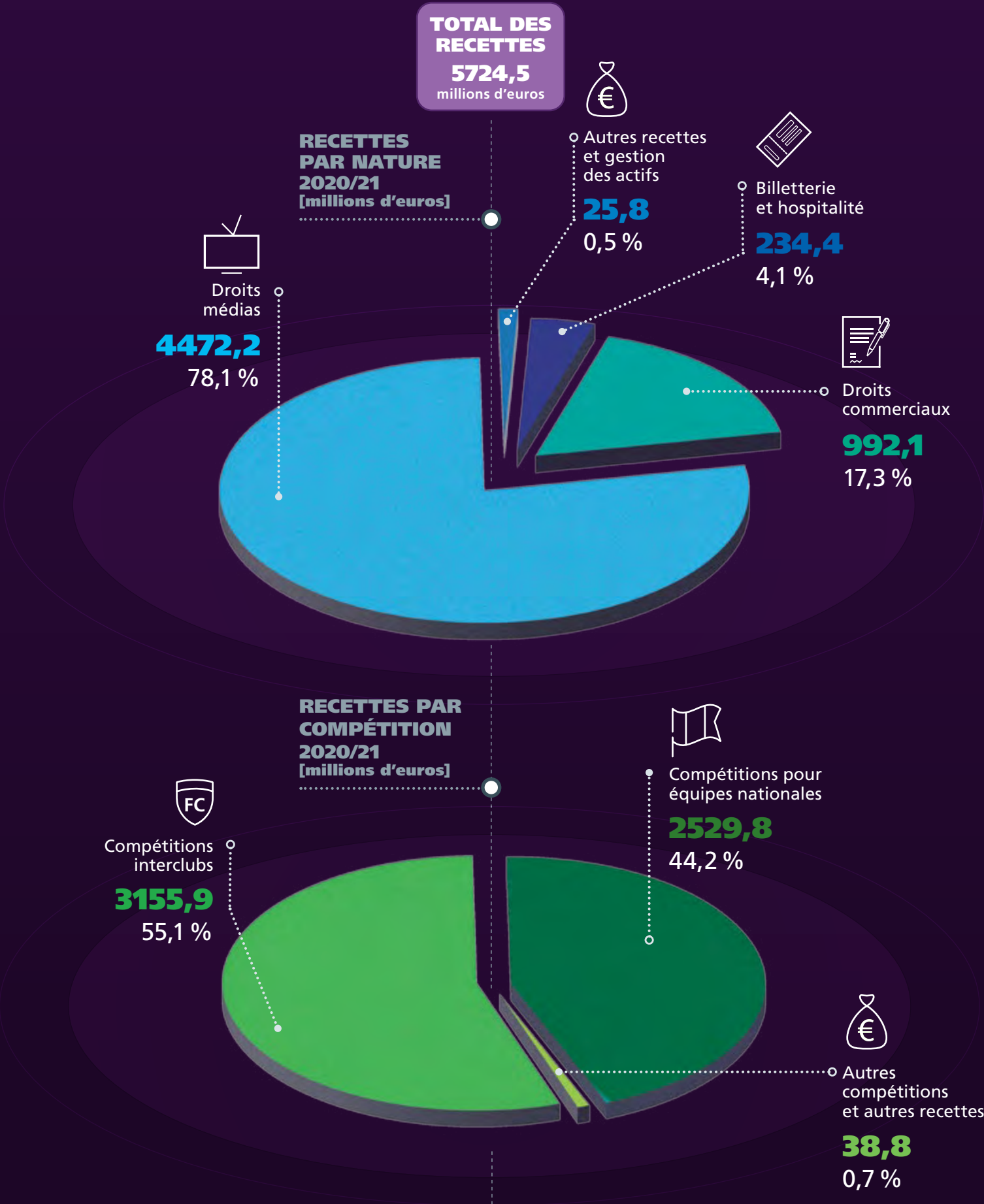
Notre excellente performance financière et la disponibilité de réserves de liquidités ont fourni des bases solides pour soutenir le football européen lorsqu'il en a eu besoin. Les paiements anticipés ont permis d'aider les clubs à couvrir les pertes de recettes, et les distributions de l'EURO aux associations participantes ont augmenté de 30 millions

d'euros, et ce malgré la baisse des recettes du tournoi. Nous avons également alloué 165 millions d'euros supplémentaires à des projets de développement du football dans le cadre du programme HatTrick, mécanisme principal de l'UEFA pour le réinvestissement des recettes de l'EURO dans le football.

Ces décisions ont montré l'engagement à long terme de l'UEFA pour aider les associations à surmonter la grave crise financière du football, mais elles ont entraîné des coûts à court terme. Les réserves descendront en dessous des 500 millions d'euros approuvés par le Congrès de l'UEFA. Toutefois, en réévaluant les objectifs budgétaires et en puisant progressivement dans les recettes nettes des futurs tournois, nous maintiendrons les niveaux d'investissement prépandémiques dans le développement du football.



Montants distribués [millions d'euros]



ÉVALUER LE COÛT DE LA PANDÉMIE

L'UEFA continue à évaluer l'impact financier des perturbations causées par la pandémie de COVID-19. Ses modèles de prévision financière se sont avérés essentiels dans l'apport d'une réponse factuelle.

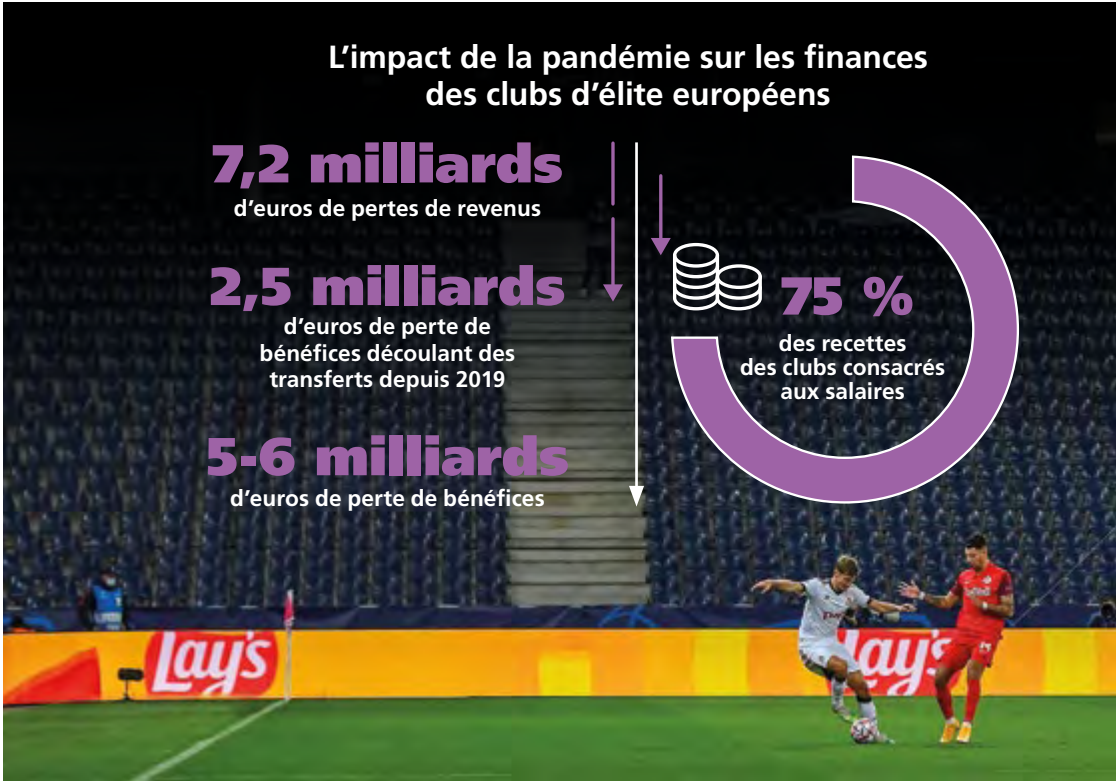
L'importance des données dans la gouvernance du football a été plus évidente que jamais lors de la saison 2020/21. Pendant cette période, le sport était en phase de récupération après l'interruption temporaire de pratiquement toutes les compétitions européennes de football du fait de la pandémie de COVID-19, et l'impact généré sur les finances des clubs.

Le dernier rapport annuel de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, intitulé *Panorama du football interclubs européen*, offre un outil de mesure essentiel de cet impact. Il présente la manière dont les

finances des clubs ont été affectées, l'interruption des championnats et les jauges de spectateurs dans les stades faisant baisser les recettes des journées de match ainsi que les contrats de diffusion et de sponsoring. De nombreux contrats ont été résiliés ou renégociés, creusant un trou non anticipé dans les recettes des clubs. Le développement des joueurs a aussi été touché.

Le Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA, auteur du rapport de benchmarking, s'est servi des données provenant des équipes d'élite en Europe pour créer un modèle de prévision financière capable

d'évaluer les dommages causés aux finances des clubs. Les résultats montrent que les clubs à tous les niveaux du football européen ont perdu un montant cumulé de 8,7 milliards d'euros de recettes potentielles pour les exercices financiers 2019/20 et 2020/21. Sur ce total, les clubs de première division représentent une part de 7,2 milliards d'euros. Le chiffre correspondant au football professionnel dans les divisions inférieures est quant à lui de 1,5 milliard d'euros. Sur une note plus positive, le rapport montre que la décision prise par l'UEFA de repousser l'EURO 2020 a permis aux clubs de première division des principaux championnats de terminer



leurs compétitions de championnat et de coupe en 2020, évitant ainsi des pertes supplémentaires estimées à 2 milliards d'euros en pénalités et rabais contractuels.

Les travaux du centre de recherche et d'analyse sur un modèle de données prévisionnel ont également joué un rôle crucial pour guider notre réponse à cette crise financière, soutenant la planification stratégique et l'élaboration d'une politique au sein de notre organisation. Ils ont également été une source d'information pour le Comité exécutif de l'UEFA et les groupes de travail des parties prenantes dans leur prise de décision par rapport aux règles du fair-play financier.



Reconnaissant les défis qui se posent pour les clubs, l'UEFA a consulté les parties prenantes tout au long de la période sous revue pour savoir comment préparer les systèmes et les règles de la viabilité financière du football européen. La nature inflexible des structures de coûts des clubs, en particulier les salaires des joueurs, a engendré des difficultés pour faire les économies et les rendements nécessaires. Avec la baisse des activités de transfert (les dépenses de transfert en été 2020 ont baissé d'environ 39 % par rapport à l'été 2019), de nombreux clubs ont dû trouver d'autres injections de liquidités. Le niveau d'injection de capitaux nécessaire pour maintenir la solvabilité des clubs a soulevé des questions importantes quant à l'avenir immédiat de la viabilité des clubs et de leur gouvernance.

L'UEFA est en train d'adapter son règlement sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier au climat économique actuel. Ce nouveau système va améliorer l'opportunité des estimations et s'assurer que les clubs continuent à être bien positionnés pour supporter les futurs chocs financiers. Cela va demander un contrôle plus strict et une évaluation plus régulière des arriérés de paiement.

Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA

Développement du football : le rôle des mégadonnées

Le Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA a été créé en 2017 afin de soutenir la planification stratégique et l'élaboration d'une politique, tant pour l'instance dirigeante du football européen que pour ses acteurs, en fournissant une série d'analyses et de données techniques, scientifiques, financières et commerciales.

En 2020/21, il a permis de prendre des décisions reposant sur des données factuelles dans trois domaines importants de la mission générale de l'UEFA :

1. Développement du football féminin : construction d'un paysage de données stratégiques afin de guider la mise en place de « Time for Action », la stratégie à long terme de l'UEFA pour le football féminin.

2. Investissements pour le football de base : développement d'outils d'apprentissage automatique pouvant fournir une première vue du nombre et de la situation géographique des terrains de football en Europe. Grâce à l'utilisation d'algorithmes personnalisés, ce travail de cartographie peut être réalisé bien plus rapidement qu'avec des méthodes plus traditionnelles.

3. Analyse de la charge de travail des joueurs : notre analyse de la charge de travail des joueurs en Europe, liée à l'utilisation des effectifs, à la structure des compétitions et au nombre de matches, continue à donner des informations pour les discussions de l'UEFA avec les parties prenantes. Par exemple, une évaluation de plus de 2700 footballeurs compare les résultats de carrière, les facteurs de succès, le recours au prêt et la mobilité des joueurs.

UN ANCRAGE LOCAL

Depuis que l'UEFA s'est établie à Nyon, en 1995, l'organisation a tissé des liens étroits avec la ville suisse et la communauté sportive locale. Pendant les dix dernières années, cette relation s'est renforcée avec la gestion par l'UEFA du Centre sportif de Colovray.

Ouvert en 1991, le complexe sportif situé juste en face de notre siège, à Nyon, comprend un stade de football d'une capacité de 4000 spectateurs, des terrains en gazon naturel et en gazon synthétique, une piste d'athlétisme, une salle de fitness et un restaurant. Le Stade de Colovray, qui héberge le club de troisième division suisse Stade Nyonnais, a accueilli plusieurs tournois européens et phases finales de compétitions européennes, notamment la phase finale de la Youth League depuis 2014. Les installations de Colovray sont également utilisées pour les programmes de formation de l'UEFA à l'intention des arbitres et des entraîneurs ainsi que comme centre d'entraînement pour des clubs et des équipes nationales avant une saison ou un tournoi.

C'est en avril 2010 que nous avons repris la gestion des installations de Colovray, après avoir signé un accord de coopération avec les autorités municipales de Nyon. En vertu de ce contrat, plusieurs droits de propriété à long terme du site nous ont été transférés. Cet accord a consolidé les liens sportifs et sociaux de l'UEFA avec la ville de son siège, ce qui signifie que les excellents équipements sportifs ne sont pas mis à la disposition des seuls Nyonnais, mais aussi de l'UEFA et de ses associations membres. Un travail de développement considérable a été entrepris par l'UEFA depuis 2010 afin de moderniser régulièrement les installations.

« Depuis dix ans, l'UEFA assume la gestion du Centre sportif de Colovray, et c'est une grande chance pour Nyon, a déclaré son syndic (maire), Daniel Rossellat. Les investissements consentis par l'UEFA font le bonheur des clubs qui pratiquent leur sport à Colovray, mais aussi des spectateurs qui assistent aux compétitions. »



Un centre de vaccination à Colovray

Au printemps 2021, lors de la pandémie de COVID-19, Colovray a trouvé une nouvelle vocation temporaire. À l'approche de l'EURO 2020, reporté d'une année, il est devenu un centre de vaccination pour le personnel de l'UEFA, mis en place en seulement trois jours par plusieurs unités de l'UEFA et par l'équipe médicale du laboratoire de dépistage SynLab.

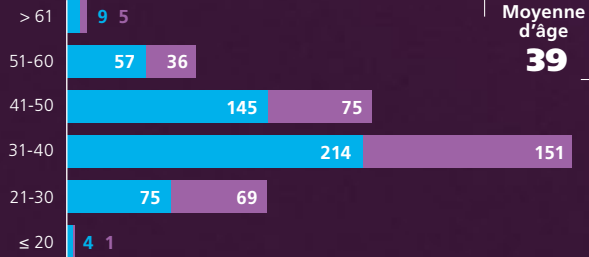
L'UEFA a été la première société en Suisse autorisée à organiser la vaccination des membres de son personnel, en suivant des directives strictes en matière de sécurité. Tous les employés qui souhaitaient être vaccinés ont pu le faire à un moment crucial, en particulier ceux qui devaient se rendre dans les villes hôtes de l'EURO ou qui devaient travailler sur le campus de Nyon, devenu le centre névralgique des activités opérationnelles du tournoi.



INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE PERSONNEL*

Hommes Femmes

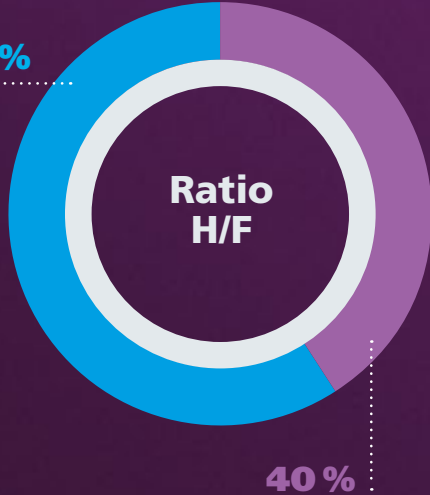
ÂGE



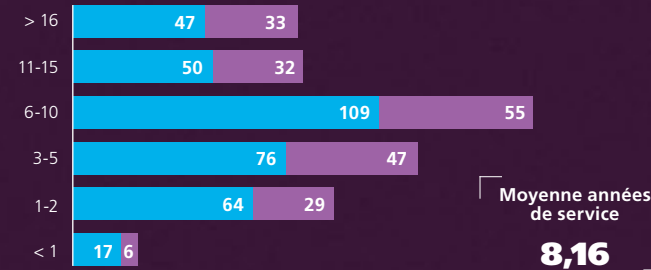
565 Contrats permanents



247 employés



ANNÉES DE SERVICE (contrats permanents)



50 NATIONALITÉS



*au 30 juin 2021

COMITÉ EXÉCUTIF DE L'UEFA

Président



Aleksander Ceferin
Vice-président de la FIFA
(Slovénie)

Vice-présidents



Karl-Erik Nilsson
Premier vice-président
(Suède)



Sandor Csanyi
Vice-président de la FIFA
(Hongrie)



Fernando Gomes
(Portugal)



Luis Rubiales
(Espagne)



Zbigniew Boniek
(Pologne)



David Gill
Trésorier
(Angleterre)

Membres



Armand Duka
(Albanie)



Alexander Dyukov
(Russie)



Gabriele Gravina
(Italie)



Florence Hardouin
(France)



Rainer Koch
(Allemagne)



Jesper Möller
Christensen
(Danemark)



Andrii Pavelko
(Ukraine)



Just Spee
(Pays-Bas)



Davor Suker
(Croatie)



Servet Yardimci
(Turquie)



Nasser
Al-Khelaifi
Représentant de
l'Association des clubs
européens (ECA)



Karl-Heinz
Rummenigge
Représentant de
l'Association des clubs
européens (ECA)



Javier Tebas
Représentant de
European Leagues (EL)

Conseil de la FIFA – Membres européens



David Martin
Vice-président de la FIFA
(Irlande du Nord)



Razvan Burleanu
(Roumanie)



Evelina Christillin
(Italie)



Georgios Koumas
(Chypre)



Noël Le Graët
(France)



Peter Peters
(Allemagne)



Dejan Savicevic
(Monténégro)



Elected are:
Gabriele Gravina
Karl-Erik Nilsson
Alexander Dyukov
David Gill
Zbigniew Boniek
Rainer Koch
Servet Yardimci
Just Spee

Italy
Sweden
Russia
England
Poland
Germany
Turkey
Netherlands

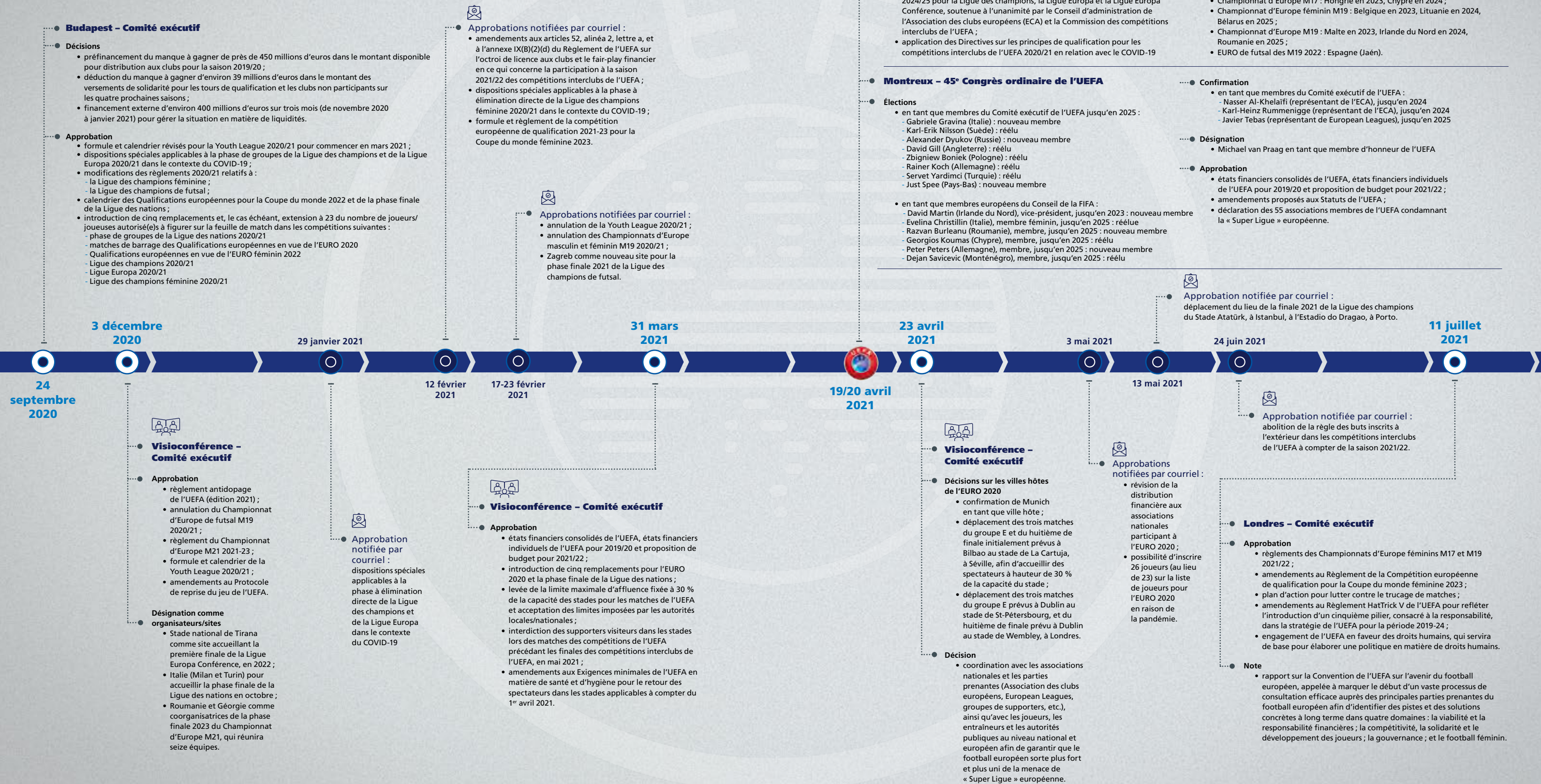
Number
of votes
53
52
50
48
47
47
47
31



Aleksander
CEFERIN

Theodore
THEODORIDIS

DÉCISIONS CLÉS PRISES EN 2020/21 PAR LE CONGRÈS ET LE COMITÉ EXÉCUTIF DE L'UEFA



Conseil stratégique du football professionnel

Président	Aleksander Ceferin
Représentants du Comité exécutif de l'UEFA	Karl-Erik Nilsson (Suède) Sandor Csanyi (Hongrie) Fernando Gomes (Portugal)
Nommés par l'Association des clubs européens (ECA)	Peter Lawwell (Celtic FC) Edwin van der Sar (AFC Ajax)
Nommés par European Leagues (EL)	Lars-Christer Olsson (président) Sergey Pryadkin (membre du Conseil d'administration) Jacco Swart (directeur général) Mathieu Moreuil (membre du Conseil d'administration)
Nommés par la Fédération internationale des footballeurs professionnels (FIFPRO Europe)	Jonas Baer-Hoffmann (secrétaire général) Joaquim Evangelista (membre du Conseil d'administration) Mads Oeland (membre du Conseil d'administration) Damiano Tommasi (membre du Conseil d'administration)
Observateurs :	UEFA, ECA, EL et FIFPRO Division Europe peuvent nommer chacun un observateur au PFSC, en plus de leurs représentants. Le président du PFSC peut également inviter un tiers tel qu'un représentant de la FIFA.

Commission en charge de la gouvernance et de la conformité

Président	Herbert Hübel (Autriche)
Membres	Marco Casagrande (Finlande) Charles Deguara (Malte – membre indépendant) Kadir Kardas (Turquie) José Juan Pinto Sala (Espagne – membre indépendant) Polina Yumasheva (Russie)
Séance : 17 novembre 2020	
Comité de rémunération	
Président	David Gill (Angleterre)
Membres	Herbert Hübel (Autriche) José Juan Pinto Sala (Espagne – membre indépendant)
Consultant	Stephan Hostettler (Suisse – HCM International Ltd)
Séances : 3 novembre 2020, 30 juin 2021 par visioconférence	

Commission des associations nationales

Président	Servet Yardimci (Turquie)
Président suppléant	Fernando Gomes (Portugal)
Président suppléant	Davor Suker (Croatie)
1 ^{er} vice-président	Alexander Dyukov (Russie)
2 ^e vice-président	Hugo Quaderer (Liechtenstein)
3 ^e vice-président	
4 ^e vice-président	Moshe Zuares (Israël)
Membres	Azamat Aitkhozhin (Kazakhstan) Jane Bateman (Angleterre) Dennis Beiso (Gibraltar) François Bigot (France) Pal Bjerketvedt (Norvège) Dominique Blanc (Suisse) Peter Bossaert (Belgique) Alexandros Dedes (Grèce) Jorge Mowinkel (Espagne) Patrick Nelson (Irlande du Nord) Armen Nikoghosyan (Arménie) Leonid Oleiniccenco (Moldavie) Peter Palencik (Slovaquie) Muamed Sejdini (Macédoine du Nord) Magdalena Urbanska (Pologne) Bjorn Vassallo (Malte) Radu Visan (Roumanie)
Membre coopté	Alan McRae (Écosse)
Séances : 20 novembre 2020, 31 mai 2021 par visioconférence	
Membre ayant quitté la commission durant la saison 2020/21 : Slavisa Kokeza (Serbie)	

Commission des finances

Président	David Gill (Angleterre)
Membres	Sandor Csanyi (Hongrie) Ari Lahti (Finlande)
Séances : 17 septembre 2020, 25 novembre 2020, 9 mars 2021, 10 juin 2021 par visioconférence	
Membre ayant quitté la commission durant la saison 2020/21 : Michele Uva (Italie)	
Commission des arbitres	
Président	Roberto Rosetti (responsable en chef de l'arbitrage de l'UEFA)
Président suppléant	Hugh Dallas (responsable de l'arbitrage de l'UEFA)
Membres	Marc Batta (responsable de l'arbitrage de l'UEFA) Vladimir Sajin (responsable de l'arbitrage de l'UEFA) Dagmar Damkova (responsable de l'arbitrage de l'UEFA)
Séances : 13 août 2020, 11 décembre 2020 par visioconférence	

Commission des compétitions pour équipes nationales

Président	Sandor Csanyi (Hongrie)
Président suppléant	
Président suppléant	Gabriele Gravina (Italie)
1 ^{er} vice-président	Sergey Pryadkin (Russie)
2 ^e vice-président	Tiago Craveiro (Portugal)
3 ^e vice-président	Gudni Bergsson (Islande)
4 ^e vice-président	Paul Philipp (Luxembourg)
Membres	Hamit Altintop (Turquie) Mehdi Bayat (Belgique) Robert Breiter (Suisse) Angelo Chetcuti (Malte) Gijs de Jong (Pays-Bas) Laurent Georges (France) Virgar Hvidbro (Îles Féroé) Alexander Iashvili (Georgie) Rotem Kamer (Israël) Emil Kostadinov (Bulgarie) David McDowell (Slovénie) Bernhard Neuhold (Autriche) Alfredo Olivares (Espagne) Rod Petrie (Écosse) Maciej Sawicki (Pologne) Hakan Sjöstrand (Suède) Terje Svendsen (Norvège) Marco Tura (Saint-Marin)
Séance : 26 avril 2021 par visioconférence	
Membres ayant quitté la commission durant la saison 2020/21 : Greg Clarke (Angleterre), Friedrich Curtius (Allemagne), Damir Vrbanovic (Croatie)	

Commission des compétitions interclubs

Président	Fernando Gomes (Portugal)
Président suppléant	David Gill (Angleterre)
Président suppléant	Michael van Praag (Pays-Bas)
1 ^{er} vice-président	Aki Riihilahti (HJK Helsinki)
2 ^e vice-président	Dariusz Mioduski (Légia Varsovie) Conseil d'administration d'UEFA Club Competitions SA
3 ^e vice-président	
Membres	Niclas Carlén (Malmö FF) Fernando Carro (Bayer 04 Leverkusen) Aurelio De Laurentiis (SSC Naples) Jacques-Henri Eyraud (Olympique de Marseille) Peter Fossen (PSV Eindhoven) Vidar Halldorsson (FH Hafnarfjödur) Alexander Medvedev (FC Zenit St Petersburg) Kuno Tehva (Nömme Kalju FC) Michael Verschueren (RSC Anderlecht) Conseil d'administration d'UEFA Club Competitions SA
Représentant de EL	Claus Thomsen (Danemark)
Séances : 22 septembre 2020, 16 avril 2021 par visioconférence	
Membres ayant quitté la commission durant la saison 2020/21 : Josep Maria Bartomeu (FC Barcelone), Ivan Gazidis (AC Milan), Ferran Soriano (Manchester City FC), Ed Woodward (Manchester United FC)	

Commission du football junior et amateur

Président	Zbigniew Boniek (Pologne)
Président suppléant	Davor Suker (Croatie)
1 ^{er} vice-président	Aivar Pohlak (Estonie)
2 ^e vice-président	David Martin (Irlande du Nord)
3 ^e vice-président	Ian Maxwell (Écosse)
4 ^e vice-président	David Mujiri (Géorgie)
Membres	Uladzimir Bazanau (Biélarus) José Couceiro (Portugal) Mustafa Erögüt (Turquie) John Finnegan (République d'Irlande) Alessandro Giallino (Saint-Marin) Salvador Gomar (Espagne) Jahangir Hasanzada (Azerbaïdjan) Avi Halevi (Israël) Richard Havrilla (Slovaquie) Mike Jones (Pays de Galles) Marc Keller (France) Christian Kofoed (Danemark) Yordan Letchkov (Bulgarie) Rudolf Marxer (Liechtenstein) Ludovico Micallef (Malte) Nikola Muzikova (République tchèque) Vito Roberto Tisci (Italie) Ronny Zimmermann (Allemagne)
Séance : 12 mai 2021 par visioconférence	
Membre ayant quitté la commission durant la saison 2020/21 : Rudi Zavrl (Slovénie)	

Commission du football féminin

Présidente	Anne Rei (Estonie)
Président suppléant	
1 ^{re} vice-présidente	Hannelore Ratzeburg (Allemagne)
2 ^e vice-président	Jasmin Bakovic (Bosnie-Herzégovine)
3 ^e vice-présidente	Laura McAllister (Pays de Galles)
4 ^e vice-présidente	Frédérique Jossinet (France)
Membres	Mette Bach Kjaer (Danemark) Judith Berkesi (Hongrie) Sue Hough (Angleterre) Svitlana Hrynkevich (Biélarus) Katrien Jans (Belgique) Monica Jorge (Portugal) Anette Karhu (Suède) Cheryl Lamont (Irlande du Nord) Anne McKeown (Écosse) Jon Morland (Norvège) Nina Patalon (Pologne) Meta Römers (Pays-Bas) Gudrun Inga Sivertsen (Islande) Jorge Vilda (Espagne)
Représentants de l'ECA	Linda Wijkström (Elitfotbol Dam) Olivier Blanc (Olympique Lyonnais)
Observatrice de l'ECA	Claire Bloomfield
Séances : 10 novembre 2020, 9 février 2021 par visioconférence	
Membres ayant quitté la commission durant la saison 2020/21 : Michele Uva (Italie), Christina Saß (WfL Wolfsburg), Olivier Jarosz	



Commission du futsal et du football de plage

Président	Aleksandr Alaev (Russie)
Président suppléant	Pedro Dias (Portugal)
1^{er} vice-président	Petr Fousek (République tchèque)
2^e vice-président	Boris Durlen (Croatie)
3^e vice-président	Hans Schelling (Pays-Bas)
Membres	Tommy Andersson (Suède) Gian Luca Angelini (Saint-Marin) Mustafa Caglar (Turquie) Philippe Hertig (Suisse) Yerlan Jamantayev (Kazakhstan) Philippe Lafrique (France) Emils Latkovskis (Lettonie) Bojan Pavicevic (Serbie) Daniel Petcu (Roumanie) Pedro Rocha Junco (Espagne) Sergejus Slyva (Lituanie) Sergii Vladyko (Ukraine)

Séance : 3 mars 2021 par visioconférence

Commission HatTrick

Président	Karl-Erik Nilsson (Suède)
Président suppléant	Armand Duka (Albanie)
Président suppléant	Leo Windtner (Autriche)
1^{er} vice-président	Georgios Koumas (Chypre)
2^e vice-président	Tomas Danilevicius (Lituanie)
3^e vice-président	Michail Kassabov (Bulgarie)

Membres	Agim Ademi (Kosovo) Tom Borgions (Belgique) Sylvain Grimault (France) Mette Christiansen (Norvège) Niccoló Donna (Italie) Peter Frymuth (Allemagne) Sylvain Grimault (France) Neil Jardine (Irlande du Nord) Kaarlo Kankkunen (Finlande) Alkin Kalkavan (Turquie) Vadym Kostiuchenko (Ukraine) Mirosław Malinowski (Pologne) Gerry McAnaney (République d’Irlande) Armen Melikbekyan (Arménie) Maxim Mitrofanov (Russie) Filip Popovski (Macédoine du Nord) Teresa Romao (Portugal) Jovan Surbatovic (Serbie) Amirzhan Tussupbekov (Kazakhstan) Marton Vagi (Hongrie) Yury Verheichyk (Biélarus) Kurt Zuppinger (Suisse)
----------------	---

Séances : 29 septembre 2020, 18 mars 2021 par visioconférence

Commission de développement et d’assistance technique

Président	Luis Rubiales (Espagne)
Président suppléant	Zbigniew Boniek (Pologne)
1^{er} vice-président	Les Reed (Angleterre)
2^e vice-président	Dusan Bajevic (Bosnie-Herzégovine)
3^e vice-président	Hannu Tihinen (Finlande)
Membres	Karol Belanik (Slovaquie) Kakha Chumburidze (Géorgie) Bent Clausen (Danemark) Nemanja Filipovic (Serbie) Ion Geolgau (Roumanie) Mario Gjurcinovski (Macédoine du Nord) Dzmitry Kasenak (Biélarus) Lise Klaveness (Norvège) Petar Krpan (Croatie) Andrius Skerla (Lituanie) Andrey Vlasov (Russie) Per Widén (Suède) Fridin Ziskason (Îles Féroé)

Séance : 3 novembre 2020 par visioconférence

Commission des licences aux clubs

Président	
Président suppléant	Michael van Praag (Pays-Bas)
1^{er} vice-présidente	Ivancica Sudac (Croatie)
2^e vice-président	Thomas Christensen (Danemark)
3^e vice-président	Yuriy Zapisotskiy (Ukraine)
4^e vice-président	Kieran O’Connor (Pays de Galles)
Membres	Roman Babaev (Russie) Sébastien Cazali (France) Mieke De Clercq (Belgique) Laura Dougan (Écosse) Aitor Elizegi (Espagne) Ludvik Georgsson (Islande) Tamas Gudra (Hongrie) Hilmi Sinan Güreli (Turquie) Paulo Lourenço (Portugal) Sinisa Mitrovic (Slovénie) Nick Nicolaou (Chypre) Alex O’Connell (République d’Irlande) Arne Larsen Okland (Norvège) Peter Peters (Allemagne) Nenad Santrac (Serbie) Heinrich Schifferle (Suisse) Milan Vojtek (Slovaquie) Lukasz Wachowski (Pologne)

Représentant de l’ECA

Représentant de EL Marc Lenz (Allemagne)

Séance : 30 mars 2020 par visioconférence

Membres ayant quitté la commission durant la saison 2020/21 : Michele Uva (Italie), Stefan Bertola (Juventus)

Commission des stades et de la sécurité

Président	Michael van Praag (Pays-Bas)
Président suppléant	Servet Yardimci (Turquie)

Président suppléant	Armand Duka (Albanie)	Stefano La Porta (Italie) Pegie Leys (Belgique) David Newton (Angleterre) Matthew Paris (Malte) Lukas Pitek (Slovaquie) Igor Popov (Moldavie) Denis Rogachev (Russie) Jean-Jacques Schonckert (Luxembourg) Stoyan Sirakov (Bulgarie) Tomislav Svetina (Croatie) Eva Straatsma (Pays-Bas)
1^{er} vice-président	Elvedin Begic (Bosnie-Herzégovine)	
2^e vice-président	Phivos Vakis (Chypre)	
3^e vice-président	Martin Kozelj (Slovénie)	
Membres	Bert Andersson (Suède) Claus Christensen (Danemark) Paul Cooke (République d’Irlande) Peter Dedik (Slovaquie) Volodymyr Geninson (Ukraine) Cécile Grandsimon (France) Hendrik Grosse Lefert (Allemagne) Adrian Ixari (Moldavie) Girts Krastins (Lettonie) Laskarakis Pericles (Grèce) Charles Robba (Gibraltar) Giovanni Spitaleri (Italie) Stephen Williams (Pays de Galles)	

Représentant de l’ECA

Représentant de EL

Séances : 16 novembre 2020, 13 avril 2021 par visioconférence

Membres ayant quitté la commission durant la saison 2020/21 : Eamon Naughton (République d’Irlande), Giovanni Pifarotti (FC Internazionale Milan), Claus Thomsen (Danemark)

Commission médicale

Président	Tim Meyer (Allemagne)
Présidente suppléante	Charlotte Cowie (Angleterre)
1^{er} vice-présidente	Helena Herrero (Espagne)
2^e vice-président	John Maclean (Écosse)
3^e vice-président	Zoran Bahtijarevic (Croatie)
Membres	Petros Agathangelou (Chypre) Eduard Bezuglov (Russie) Bisser Bochev (Bulgarie) Mete Düren (Turquie) Andrea Ferretti (Italie) Magnus Forssblad (Suède) Georgios Godolias (Grèce) Simone Grana (Saint-Marin) Juan Carlos Miralles (Andorre) Marko Noc (Slovénie) Emmanuel Orhant (France) Zsolt Szelid (Hongrie) Elke Van den Steen (Belgique)

Séance : 4 novembre 2020 par visioconférence

Commission sur le statut, le transfert et les agents de joueurs et sur les agents de matches

Président	Andrii Pavelko (Ukraine)
Président suppléant	Jesper Möller Christensen (Danemark)
1^{er} vice-président	Marco Casagrande (Finlande)
2^e vice-président	Andreu Camps i Povill (Espagne)
3^e vice-président	Sofoklis Pilavios (Grèce)
Membres	Robert Barczy (Hongrie) Siarhei Illyich (Biélarus) Marc Juillerat (Suisse)

Président suppléant	Stefano La Porta (Italie) Pegie Leys (Belgique) David Newton (Angleterre) Matthew Paris (Malte) Lukas Pitek (Slovaquie) Igor Popov (Moldavie) Denis Rogachev (Russie) Jean-Jacques Schonckert (Luxembourg) Stoyan Sirakov (Bulgarie) Tomislav Svetina (Croatie) Eva Straatsma (Pays-Bas)	
Représentant de l’ECA	Jesus Arroyo (FC Séville)	
Représentant de EL	Ansgar Schwenken (Allemagne)	
Séance : 20 novembre 2020 par visioconférence		

Commission juridique

Président	Christian Andreasen (Îles Féroé)
Président suppléant	Andrii Pavelko (Ukraine)
1^{er} vice-président	Evangelos Grammenos (Grèce)
2^e vice-président	Efraim Barak (Israël)
3^e vice-président	Henrik Ravnild (Danemark)
Membres	Espen Auberg (Norvège) Mark Boetekees (Pays-Bas) Emilie Doms (France) Vladimir Gasevski (Macédoine du Nord) Tomas Gonzalez Cueto (Espagne) Artan Hajdari (Albanie) Vladimir Iveta (Croatie) Krzysztof Malinowski (Pologne) Krister Malmsten (Suède) Michalis Moushouttas (Chypre) Borislav Popov (Bulgarie) Danill Savitski (Estonie) Erol Salihu (Kosovo) Bernhard Schwarz (Autriche) Adrian Stangaci (Roumanie) Shabnam Taghiyeva (Azerbaïdjan) Sasa Zagorc (Slovénie)

Représentant de l’ECA

Représentant de EL Claudius Schäfer (Suisse)

Séance : 10 novembre 2021 par visioconférence

Membre ayant quitté la commission durant la saison 2020/21 : Wouter Lambrecht (FC Barcelone)

Commission de conseil en marketing

Présidente	Florence Hardouin (France)
Président suppléant	Luis Rubiales (Espagne)
Président suppléant	Martin Malik (République tchèque)
1^{er} vice-président	Kadir Kardas (Turquie)
2^e vice-président	
3^e vice-président	Mark Bullingham (Angleterre)
4^e vice-président	Vladimir Lasenko (Lettonie)
Membres	Olzhas Abrayev (Kazakhstan) Nicole Bekkers (Pays-Bas)

Président suppléant	Marco Brunelli (Italie) Annika Gralls (Suède) Manu Leroy (Belgique) Nuno Moura (Portugal) Aleksandra Pejkovska (Macédoine du Nord) Andrey Petrov (Bulgarie) Agnieszka Prachniak (Pologne) Chris Rawlings (Écosse) Ursula Scully (République d’Irlande) Borghildur Sigurdardottir (Islande) Jaroslav Sisolak (Slovaquie) Denis Solovov (Russie)	
----------------------------	---	--

Séances : 6 novembre 2020, 18 mai 2021 par visioconférence

Membre ayant quitté la commission durant la saison 2020/21 : Jonathan Ford (Pays de Galles)

Commission des médias

Président	Razvan Burleanu (Roumanie)
Président suppléant	Jesper Möller Christensen (Danemark)
1^{er} vice-président	Nicolai Cebotari (Moldavie)
2^e vice-président	Momir Djurdjevac (Monténégro)
3^e vice-président	Edgaras Stankevicius (Lituanie)
Membres	Janusz Basalaj (Pologne) Matej Damjanovic (Bosnie-Herzégovine) Marton Dinnyés (Hongrie) Louisa Fyans (Angleterre) Otar Giorgadze (Géorgie) Julie-Ann Gross (France) Gazmend Malo (Albanie) Georgi Matevosyan (Arménie) Tomaz Ranc (Slovénie) Stilian Shishkov (Bulgarie) Alexandros Spyropoulos (Grèce)

Représentant de l’ECA Jiri Vrba (SK Slavia Prague)

Séance : 16 décembre 2020 par visioconférence

Membre ayant quitté la commission durant la saison 2020/21 : Peter Jehle (Liechtenstein)

Commission du fair-play et de la responsabilité sociale

Président	Elkhan Mammadov (Azerbaïdjan)
Président suppléant	Karl-Erik Nilsson (Suède)
Présidente suppléante	Florence Hardouin (France)
1^{er} vice-président	Norman Darmanin Demajo (Malte)
2^e vice-président	Kairat Boranbayev (Kazakhstan)
3^e vice-présidente	Klara Bjartmarz (Islande)
4^e vice-président	Edgars Pukinsks (Lettonie)
Membres	Francisca Araujo (Portugal) Milovan Djukanovic (Monténégro) Benjamin Egli (Suisse) Paul Elliott (Angleterre)

Président suppléant	Ekaterina Fedyshina (Russie) Conrad Kirkwood (Irlande du Nord) Edvin Libohova (Albanie) Haris Loizides (Chypre) José Miguel Monje Carrillo (Espagne) Charles Schaack (Luxembourg) Gaston Schreurs (Belgique) Stefanie Schulte (Allemagne) Dragan Soldo (Bosnie-Herzégovine) Peter Tornbo (Danemark) Johan van Geijn (Pays-Bas) Konstantinos Vrakas (Grèce)	
----------------------------	---	--

Représentant de EL Marcin Animucki (Pologne)

Séances : 5 novembre 2020, 15 avril 2021 par visioconférence

Commission du football

Président	Levan Kobiashvili (Géorgie)
Président suppléant	Borislav Mihaylov (Bulgarie)
1^{er} vice-président	Pavel Cebanu (Moldavie)
2^e vice-président	Dejan Savicevic (Monténégro)
3^e vice-président	Luis Figo (Portugal)
4^e vice-président	Demetrio Albertini (Italie)
Membres	Panagiotis Chatzialexiou (Allemagne) Ridvan Dilmén (Turquie) Hrach Ghambaryan (Arménie) Peter Jehle (Liechtenstein) Stefan Majewski (Pologne) Katri Mattsson (Finlande) John McDermott (Angleterre) José Francisco Molina (Espagne) Marko Pantelic (Serbie) Oleh Protasov (Ukraine) Anja Rein (Îles Féroé) Ilir Shulku (Albanie) Libor Sionko (République tchèque) Emir Spahic (Bosnie-Herzégovine) Mihai Stoichita (Roumanie)

Représentant de l’ECA

Représentant de EL Pedro Proença (Portugal)

Conseiller spécial Roberto Rosetti (responsable en chef de l’arbitrage de l’UEFA)

Séance : 18 mai 2021 par visioconférence

Membres ayant quitté la commission durant la saison 2020/21 : Matt Crocker (Angleterre), Emilio Butragueno (Real Madrid CF)



Albanie



Allemagne



Andorre



Angleterre



Arménie



Autriche



Azerbaïdjan



Bélarus



Belgique



Bosnie-Herzégovine



Bulgarie



Chypre



Croatie



Danemark



Écosse



Espagne



Estonie



Finlande



France



Géorgie



Gibraltar



Grèce



Hongrie



Îles Féroé



Irlande du Nord



Islande



Israël



Italie



Kazakhstan



Kosovo



Lettonie



Liechtenstein



Lituanie



Luxembourg



Macédoine du Nord



Malte



Moldavie



Monténégro



Norvège



Pays de Galles



Pays-Bas



Pologne



Portugal



Rép. d'Irlande



Rép. tchèque



Roumanie



Russie



Saint-Martin



Serbie



Slovaquie



Slovénie



Suède



Suisse



Turquie



Ukraine





UEFA
Route de Genève 46
CH-1260 Nyon 2
Suisse