

# UEFA

RAPPORT ANNUEL 2022/23





Photos : UEFA, Getty Images,  
Sportsfile, associations  
membres de l'UEFA  
Mise en pages : Touchline  
Impression : Artgraphic Cavin,  
Grandson, Suisse



- 6** Notre rôle
- 8** Message du président
- 10** Stratégie
- 98** Comité exécutif
- 102** Commissions
- 106** Associations membres

## COMPÉTITIONS



- 18** Carte des champions d'Europe
- 20** Équipes nationales
- 28** Interclubs
- 34** Juniors
- 38** Futsal
- 42** Visibilité et partenaires

## DÉVELOPPEMENT



- 48** Revue des programmes
- 52** Football de base
- 58** HatTrick
- 62** Football féminin

## DURABILITÉ



- 72** Durabilité sociale et environnementale
- 76** Aide humanitaire
- 78** Fondation UEFA pour l'enfance

## GOUVERNANCE



- 84** Partenariats
- 88** Questions médicales
- 90** Intégrité
- 92** Finances
- 94** Données et innovation
- 97** Administration

# NOTRE RÔLE

L'UEFA protège et promeut les vraies valeurs du football pour le bénéfice de tous les amoureux du jeu



## COMPÉTITIONS

### Mérite sportif

Chaque joueuse et chaque joueur peut rêver de participer à nos compétitions



## DÉVELOPPEMENT

### Redistribution des recettes

97 % de nos bénéfices nets sont réinvestis dans la pyramide du football



## GOUVERNANCE

### Gardiennage du jeu

L'UEFA collabore avec la communauté du football pour protéger et développer le jeu



## DURABILITÉ

### Force positive

Le football peut favoriser des changements positifs dans la société, au-delà du terrain



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



> 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 membres

L'UEFA représente 55 associations nationales de football de toute l'Europe.



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.



2,5 %

Part des recettes consacrées aux frais de fonctionnement

Nous maintenons nos frais administratifs à un niveau minimum afin de pouvoir maximiser nos investissements dans le développement du football à long terme et avoir de plus grands effets sur la société.

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

### Organisation des compétitions masculines et féminines

Les compétitions majeures 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 194 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, du football de base à l'élite

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.

# ALEKSANDER CEFERIN

## Président de l'UEFA

**Lors du Congrès de l'UEFA 2023, à Lisbonne, vous avez été réélu à la présidence de l'UEFA par acclamation. Quels seront vos principaux domaines d'action au cours de votre nouveau mandat de quatre ans ?**

Notre approche se résume en deux mots : « Football First ! ». L'objectif principal est de garantir que le football reste inclusif et accessible à tous, tout en favorisant une compétitivité saine et une croissance équilibrée, mais aussi en préservant la solidarité et la viabilité financière à long terme. Il est essentiel de poursuivre un dialogue constructif avec nos parties prenantes pour préserver le jeu et ses valeurs fondamentales, notamment l'esprit du jeu et la méritocratie sportive.

Nous croyons fermement en l'importance du modèle sportif européen et en sa structure pyramidale, qui relie le football de base au premier niveau de la pyramide aux clubs d'élite à son sommet. Peu d'organisations incarnent les principes de ce modèle autant que l'UEFA. Nous devons également rester un vecteur de progrès et montrer l'exemple, en prônant le respect des droits humains, la diversité dans la représentation et la durabilité environnementale.

**Quels sont vos meilleurs souvenirs de la saison 2022/23, sur le terrain et en dehors ?**

Les compétitions interclubs européennes offrent un football de classe mondiale, des rencontres épiques et des souvenirs inoubliables. Si je devais citer un seul événement cette saison, ce serait la finale de la Ligue des champions féminine, à Eindhoven. C'était un match excellent et âprement disputé, qui s'est déroulé dans un stade emblématique comble et dans une ambiance fantastique. Il s'agit là d'un autre exemple frappant de la popularité croissante dont jouit le football féminin et de la passion grandissante qu'il suscite.

En dehors du terrain, l'organisation de la séance inaugurale du Conseil du football de l'UEFA a été une étape importante. Ce nouvel organe consultatif veillera à ce que la

perspective très appréciée du terrain remonte au niveau institutionnel, pour le football aussi bien masculin que féminin.

**Le compte à rebours avant l'EURO 2024 en Allemagne a commencé. Quelles sont vos principales attentes avant le coup d'envoi de l'été prochain ?**

Pour moi, l'EURO est la compétition de football pour équipes nationales la plus compétitive au monde. Les prouesses techniques et tactiques des équipes lors de la phase de qualification ont été exceptionnelles et promettent une phase finale incroyable. Compte tenu des défis rencontrés lors de l'édition précédente, notamment les fortes restrictions sanitaires et relatives aux voyages liées au COVID-19, je suis convaincu que l'EURO 2024 sera une véritable fête du football, la fête que les supporters et les joueurs méritent. L'Allemagne est un organisateur fantastique et elle compte bien le prouver de la meilleure des manières.

La collaboration entre le DFB, les autorités fédérales et locales allemandes et les villes hôtes vise à organiser un tournoi incarnant la démocratie, le respect, la tolérance et les droits de l'homme. Afin de réduire l'impact environnemental de l'événement, nous avons également pris plusieurs mesures importantes, notamment en réduisant au minimum les besoins en matière de déplacements, en proposant des billets de train à prix réduit et en offrant la gratuité des transports publics les jours de matches. En outre, un fonds pour le climat qui permet de limiter les émissions grâce à des projets de football de base renforcera l'engagement de l'UEFA à montrer l'exemple pour les événements sportifs d'envergure mondiale, garantissant ainsi un effet et un héritage durables.

**Comme lors de chaque Championnat d'Europe masculin, les recettes de l'EURO 2024 seront réinvesties dans le développement du football par l'intermédiaire du programme HatTrick. Quels sont les secrets de l'évolution de ce programme, qui est devenu le fonds de solidarité le plus important et le plus efficace au monde ?**

Le programme HatTrick de l'UEFA est doté d'une mission bien définie, assortie d'objectifs précis qui se concentrent sur le développement du football par trois actions clés : l'investissement dans les infrastructures de football, l'amélioration de la formation et l'élargissement du partage des connaissances. Bien qu'il n'y ait pas de recette miracle à son succès, plusieurs facteurs déterminants contribuent à son efficacité, parmi lesquels le partenariat et la collaboration, la transparence et la responsabilité, l'adaptabilité et la souplesse, ainsi qu'une perspective globale.

Pour parvenir à un succès et à un effet durables, une vision à long terme est nécessaire. L'UEFA et ses associations membres ont la volonté de laisser une empreinte durable sur les infrastructures, le développement du football junior et l'engagement communautaire. N'oublions pas que 97 % de nos bénéficiaires nets sont réinvestis dans le football, ce qui se traduit clairement par des résultats tangibles. Ces éléments mettent également en lumière la voie que nous sommes déterminés à suivre à l'avenir.

**Comment les réformes novatrices de l'UEFA en matière de gouvernance garantiront-elles que les joueurs et les supporters auront leur mot à dire dans les débats qui façonneront l'avenir du football européen ?**

L'unité est le moteur du football européen. Ces dernières années, la collaboration entre l'UEFA, ses associations membres, les clubs et d'autres parties prenantes nous a fourni des informations précieuses et une force qui nous ont aidés à surmonter les difficultés et à obtenir des succès communs. L'été dernier, nous avons décidé d'intégrer dans notre processus décisionnel les contributions des joueurs, par l'intermédiaire de la FIFPRO, division Europe, et du Conseil du football de l'UEFA, ainsi que des supporters, par l'intermédiaire de Football Supporters Europe. Ces deux parties prenantes influentes disposeront dorénavant de sièges dédiés au sein des commissions permanentes concernées, aux côtés des membres actuels des associations nationales, des ligues et des clubs. Cette approche inclusive favorisera

des discussions plus complètes et garantira un éventail de voix élargi pour façonner l'avenir de notre sport.

**En mars, vous avez été visiblement ému en visitant un projet de la Fondation UEFA pour l'enfance qui contribue à améliorer la vie de jeunes enfants dans l'un des plus grands bidonvilles d'Ouganda. Qu'avez-vous pu constater concernant la capacité du football comme vecteur de changements positifs ?**

Je suis immensément reconnaissant d'avoir eu la possibilité de faire cette expérience enrichissante et de partager une journée de la vie de personnes qui ont si peu mais qui offrent tant au monde. Constaté leur honnêteté sincère ainsi que leur amour et leur passion du football était vraiment incroyable. En ces temps difficiles, soutenir et encourager les enfants est plus que jamais nécessaire. Et le football est une excellente plateforme pour y parvenir. Unis autour de notre beau jeu, nous surmontons ces incertitudes et restons déterminés à construire un avenir meilleur et porteur d'espoir pour chaque enfant dans le besoin.



# STRATÉGIE DE L'UEFA 2019-24

## « ENSEMBLE POUR L'AVENIR DU FOOTBALL »

Au cours de l'avant-dernière année d'application de sa stratégie quinquennale, l'UEFA a continué de progresser en vue d'atteindre son objectif pour 2024, à savoir faire du football le sport le plus joué, le plus fiable, le plus compétitif, le plus attractif et le plus responsable en Europe.

### Football



- **Cadre en faveur du développement des clubs de football de base:** actualisé et prêt à être mis en œuvre à partir de 2024.
- **Rapport sur l'héritage de l'EURO féminin 2022:** 400 000 nouvelles possibilités de pratiquer le football de base pour les filles et les femmes.

### Confiance



- **L'UEFA et Football Supporters Europe:** officialisation du partenariat par la signature d'un protocole d'accord historique.
- **Conseil du football de l'UEFA:** les séances inaugurales abordent des questions clés concernant le football masculin et féminin.

### Compétitivité



- **UEFA-CONMEBOL:** extension de la coopération avec la Finalissima féminine et le Club Challenge.
- **Distribution des recettes de l'EURO féminin:** les clubs reçoivent leurs premiers versements par l'intermédiaire du nouveau programme de distribution.

### Prospérité



- **Partenariats sur mesure:** Atos devient partenaire de technologie officiel de l'UEFA jusqu'en 2030.
- **Engagement des supporters:** l'UEFA s'associe avec Legends pour créer à Madrid un musée du football de rayonnement mondial, afin de célébrer les moments les plus mémorables de ce sport.

### Responsabilité



- **Forum du Respect:** l'UEFA lance le premier événement de ce type, qui réunit 200 experts pour discuter du rôle du football en tant que moteur de changements sociaux et environnementaux positifs.
- **UEFA et durabilité:** lancement de directives pour des infrastructures durables et de directives sur l'économie circulaire, ces dernières ayant été appliquées lors de la finale 2023 de la Ligue des champions féminine.



KARL-ERIK NILSSON



« En travaillant ensemble, nous pouvons accomplir plus que si nous agissons seuls »

**Karl-Erik Nilsson, président du Groupe de pilotage de la stratégie de l'UEFA, présente les principes directeurs du processus d'élaboration de la prochaine stratégie de l'UEFA.**

#### Comment l'UEFA s'est-elle assurée que sa nouvelle stratégie représentera les points de vue de toutes les parties prenantes de la communauté du football européen ?

Comme par le passé, nous avons consulté un large éventail de groupes et de personnes. Parallèlement, nous avons évalué les progrès réalisés dans nos piliers stratégiques existants, en tenant compte de l'évolution du monde au cours des cinq dernières années. Notre groupe de pilotage est maintenant composé de présidents d'associations sélectionnées, ce qui nous permet de profiter de leur expérience. Une fois les priorités stratégiques définies pour la période 2024-30, nous avons élargi le processus de consultation à l'ensemble des 55 associations membres de l'UEFA et à d'autres groupes de parties prenantes.

#### Quelles leçons l'UEFA a-t-elle tirées de son expérience 2019-24, en particulier concernant la nécessité de s'adapter à un paysage changeant à l'intérieur comme à l'extérieur du football ?

Premièrement, il est important d'avoir des objectifs clairs et communs, non seulement pour le corps administratif de l'UEFA, mais aussi pour toutes les associations européennes. Depuis le lancement de la dernière stratégie, nos partenaires ont rapidement progressé dans la mise en place de leurs propres plans à long terme. C'est pourquoi notre nouvelle stratégie doit servir de modèle pour aider les associations à s'aligner sur un ensemble plus large de priorités européennes. Le succès de la nouvelle stratégie reposera, en partie, sur la contribution de la communauté du football au sens large.

Les événements des cinq dernières années ont également montré l'importance de disposer d'un cadre souple. En 2019, personne n'aurait pu prévoir la pandémie, la proposition malheureuse d'une Super League européenne ou l'éclatement d'un conflit en Europe, sans parler des défis sans précédent que chacun de ces événements a posés au football. Pourtant, l'UEFA a su s'adapter, guidée par son engagement en faveur d'un ensemble de valeurs fondamentales qui resteront toujours au cœur de sa mission.

De même, nous avons reconnu le rôle de plus en plus important que joue le football en matière de durabilité et de droits humains en approuvant l'ajout d'un cinquième pilier à la stratégie, à savoir le pilier Responsabilité. Une fois encore, l'UEFA a su évoluer pour suivre le rythme d'un monde en constante évolution.

#### Quels seront les principaux domaines d'action de la stratégie 2024-30 de l'UEFA ?

Notre vision consiste à développer le rôle du football dans chaque communauté, tout en préservant le lien entre le football de base et les compétitions d'élite. Cela signifie renforcer la position de notre sport dans la société. Premièrement, en travaillant avec les associations et les autorités locales afin de garantir les installations les plus sûres possibles et le meilleur entraînement possible à tous ceux qui veulent jouer. Deuxièmement, utiliser la popularité et l'influence du football pour promouvoir l'unité, défendre les droits humains et afficher nos valeurs.

Mais il ne s'agit pas uniquement de changement. En tant que gardienne du football européen, l'UEFA doit préserver ce que nous chérissons le plus, à savoir des

compétitions passionnantes et de grande qualité basées sur le mérite sportif, qui rassemblent les supporters et transforment les rêves en réalité. Nous avons vu ce principe fondamental menacé ces dernières années. La nouvelle stratégie réaffirmera notre engagement à organiser des compétitions de classe mondiale où le football sort toujours grandi, sur le terrain et en dehors.

D'ici à 2030, nous voulons voir de plus en plus de personnes jouer à tous les types de football, plus de supporters suivre les matches et, par conséquent, plus de recettes à réinvestir dans le développement du jeu. À cet égard, la stratégie détaillera les mesures visant à garantir que le football masculin et le football féminin continuent à se renforcer.

#### Quelles qualités seront les plus déterminantes pour atteindre les objectifs stratégiques de l'UEFA ?

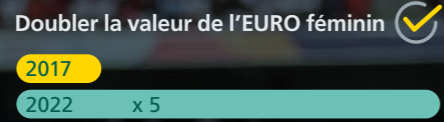
Une collaboration étroite, des processus transparents et une bonne gouvernance seront essentiels. Mais surtout, toutes les personnes actives dans le football européen devront rester unies. En travaillant ensemble, nous pouvons accomplir plus que si nous agissons seuls.

« Notre vision consiste à développer le rôle du football dans chaque communauté, tout en préservant le lien entre le football de base et les compétitions d'élite. »

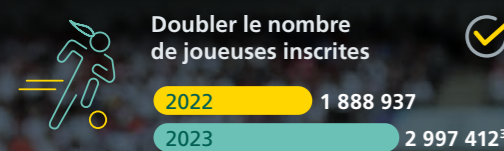
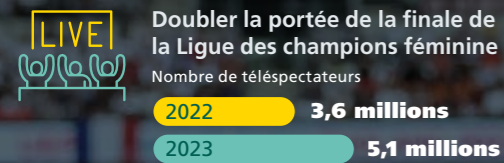
# TIME FOR ACTION

## OBJECTIFS<sup>1</sup>

✓ Objectifs atteints



**Changer la perception du football féminin**



<sup>1</sup> Voir pages 62 et 63 pour découvrir comment l'UEFA va garantir des standards minimums pour les équipes nationales dans les 55 associations membres

<sup>2</sup> En raison de la centralisation des droits commerciaux et des droits de diffusion portant sur la Ligue des champions féminine à compter du début de la phase de groupes dans la saison 2021/22. Auparavant, les droits portant sur la compétition n'étaient centralisés que pour la finale.

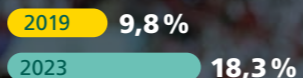
<sup>3</sup> Total cumulé comprenant les joueuses inscrites auprès des associations membres de l'UEFA et les participantes aux programmes Football scolaire et Playmakers de l'UEFA

<sup>4</sup> Les données concernent les commissions permanentes de l'UEFA.

**Mettre en place des politiques de sauvegarde dans toutes les associations membres de l'UEFA**



**Doubler le nombre de femmes dans les instances de l'UEFA<sup>4</sup>**



## Projets clés

Priorités stratégiques de l'UEFA	Initiatives et projets générateurs de progrès durant la saison 2022/23
Stimuler la participation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme Playmakers de l'UEFA atteint 78 000 filles et 5500 entraîneurs dans 48 pays</li> </ul>
Développer le jeu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus de 1400 participantes au Programme de développement des entraîneuses de football de l'UEFA</li> <li>Conférence des entraîneurs d'équipes nationales de l'EURO féminin</li> <li>Publication du Rapport d'évaluation sur l'EURO féminin 2022</li> <li>Programme de développement du football féminin (programme de paiements incitatifs HatTrick) : le Comité exécutif de l'UEFA approuve d'autres changements :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation supplémentaire de 50 % pour le cycle 2024-28 et une nouvelle structure :                                 <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds de développement du championnat féminin</li> <li>Octroi de licence aux clubs</li> <li>Standards minimums pour les équipes nationales féminines</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Symposium médical de l'UEFA axé sur la santé des joueuses et constitution d'un groupe d'experts</li> </ul>
Transformer les compétitions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ligue des champions féminine                         <ul style="list-style-type: none"> <li>Deuxième saison couronnée de succès, avec des affluences record</li> <li>Affluence à guichets fermés et meilleure audience TV pour la finale de la Ligue des champions féminine à Eindhoven</li> <li>Premiers versements aux clubs non participants dans le cadre du plan de solidarité</li> </ul> </li> <li>Le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier comprend des dispositions relatives aux activités de football féminin</li> <li>Première Finalissima féminine au Stade de Wembley</li> <li>Nouveau système des compétitions pour équipes nationales approuvé par le Comité exécutif de l'UEFA</li> <li>Désignation de la Suisse pour l'organisation de l'EURO féminin 2025 par le Comité exécutif de l'UEFA</li> </ul>
Améliorer les structures de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approbation du Cadre de standards minimums de l'UEFA pour les équipes nationales féminines par le Comité exécutif de l'UEFA</li> <li>47 stratégies nationales en matière de football féminin ou piliers dédiés au football féminin en place ; 17 associations nationales reçoivent du soutien de l'UEFA</li> <li>52 responsables du football féminin dans les associations nationales</li> <li>Augmentation du nombre de postes réservés aux femmes dans les commissions permanentes de l'UEFA lors de la révision de la composition des commissions de l'UEFA pour la période 2023-27</li> <li>Constitution d'un groupe de travail sur l'égalité des genres</li> <li>Programme pour la promotion des femmes aux postes de direction du football organisé à l'UEFA</li> <li>Six femmes reçoivent des bourses de l'Académie UEFA</li> <li>Le football féminin est discuté dans le cadre de la Convention de l'UEFA sur l'avenir du football européen</li> <li>Lancement du processus pour la Stratégie de l'UEFA en matière de football féminin 2024-30</li> </ul>
Renforcer la visibilité et la valeur commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vente de tous les packages commerciaux pour le cycle 2021-25</li> <li>La concession de sous-licences pour les droits médias de la finale de la Ligue des champions féminine augmente les recettes et la portée de la compétition</li> <li>Analyse commerciale du football féminin :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>sept championnats soutenus par des ateliers destinés aux clubs et aux ligues ; 73 rapports sur mesure créés</li> <li>Événements avec les parties prenantes organisés lors de la finale de la Ligue des champions féminine à Eindhoven</li> </ul> </li> <li>Lancement du documentaire sur l'EURO féminin Equals</li> <li>407 millions d'impressions pour WePlayStrong</li> </ul>



ANNE REI



## « Le potentiel du football féminin est illimité »

Anne Rei, présidente de la Commission du football féminin de l'UEFA et secrétaire générale de l'Association estonienne de football, évalue l'impact de Time for Action, la stratégie de l'UEFA en matière de football féminin, et se penche sur l'avenir.

### Comment la stratégie de l'UEFA en matière de football féminin a-t-elle contribué au développement du football européen ?

Cette stratégie a traduit les paroles en actes. Elle a donné une orientation à l'ensemble du football européen, à savoir aux associations nationales, aux clubs et à toutes les autres parties prenantes. Ensemble, les programmes de développement de la stratégie, les financements supplémentaires, la transformation des compétitions ainsi que les idées et les initiatives de l'UEFA ont eu un grand impact sur la progression du football féminin à travers le continent.

### L'UEFA est-elle en bonne voie pour atteindre les priorités stratégiques fixées en 2019 ?

L'UEFA a fait de grands progrès dans la réalisation de ses cinq objectifs clés. Les investissements et les changements apportés à la Ligue des champions féminine et à l'EURO féminin, ainsi qu'un programme commercial très réussi, ont fait qu'elle a dépassé ses attentes en matière de doublement de la portée et de la valeur de ces compétitions phares. Cette évolution a également contribué dans une large mesure à modifier les perceptions.

Grâce à l'augmentation du nombre de joueuses affiliées et à l'introduction des programmes de l'UEFA PlayMakers et Football scolaire, 2,997 millions de femmes et de filles jouent au football, soit plus du double de notre objectif. Et nous n'avons pas ménagé nos efforts pour améliorer les standards pour ces joueuses, notamment au moyen du cadre de standards minimums pour les équipes nationales féminines (voir pages 62-63). Du point de vue de la gouvernance, 18,3 % des membres de nos commissions sont des femmes, ce qui constitue un bond rapport à 2019.

Cela a été possible uniquement grâce à l'investissement dans des initiatives clés. Aujourd'hui, 47 associations disposent d'une stratégie en matière de football féminin, ce qui montre qu'il s'agit d'une priorité dans toute l'Europe, mais il reste encore du travail à faire et on ne peut pas se permettre de se reposer sur ses lauriers.

### L'EURO féminin 2022 a changé la donne en établissant de nouveaux standards pour le football féminin : l'EURO féminin 2025 pourra-t-il égaler, voire dépasser, ces réalisations ?

L'EURO féminin 2022 a connu un succès retentissant. Un énorme élan a été créé, la barre a été élevée à de nouveaux sommets et de nouvelles attentes ont émergé. Mais, une année plus tard, on constate que les associations nationales ont capitalisé sur ce succès et que le potentiel du football féminin est illimité. La vision de l'UEFA pour l'édition 2025 est qu'elle soit l'EURO féminin le plus regardé, le plus fréquenté et le plus passionnant de tous les temps sur le plan sportif.

### L'UEFA introduira une nouvelle stratégie en matière de football féminin en 2024. Quels défis devrait-elle relever ?

Nous devons aller de l'avant ensemble et prendre les bonnes décisions pour le développement à long terme du football.

Nous devrions envisager de fournir un soutien spécifique aux petites et moyennes associations nationales afin de réduire le fossé entre les pays, en mettant en place des parcours de formation clairs pour les joueuses, les entraîneurs et les arbitres et en garantissant l'accès au football pour les filles dans toutes les communautés.

### Le lancement de la nouvelle stratégie en matière de football féminin coïncidera avec une nouvelle stratégie globale de l'UEFA en matière de football. Comment les deux se compléteront-elles ?

Les processus relatifs à la stratégie organisationnelle globale et à la stratégie en matière de football féminin sont fortement alignés. La stratégie de l'UEFA définira le cadre de la stratégie en matière de football féminin : la vision, les valeurs et plusieurs domaines d'action clés. Elle constituera une base de référence pour la stratégie en matière de football féminin, qui fixera des actions, des priorités et des objectifs majeurs pour le football d'ici à 2030.

### Quel est votre plus grand espoir pour la nouvelle stratégie ?

Continuer, ensemble, à bâtir sur les points forts uniques du football féminin et, lorsqu'on parlera de football à l'avenir, ne pas avoir besoin de préciser qu'il inclut le football féminin.

« Ensemble, les programmes de développement de la stratégie, les financements supplémentaires, la transformation des compétitions ainsi que les idées et les initiatives de l'UEFA ont eu un grand impact sur la progression du football féminin. »



## COMPÉTITIONS

- 18** Carte des champions d'Europe
- 20** Équipes nationales
- 28** Interclubs
- 32** Coupe des régions
- 34** Juniors
- 38** Futsal
- 42** Visibilité et partenaires





# COMPÉTITIONS



2022/23



temps forts de la saison



### Championnat d'Europe M21

La Géorgie et la Roumanie ont coorganisé une phase finale qui a battu tous les records, sur le terrain et en dehors.



### Première Finalissima féminine

L'Angleterre, championne d'Europe, a rencontré le Brésil, tenant du titre de la Copa América Femenina, devant 83 132 supporters à Wembley.



### Compétitions interclubs

Manchester City a atteint de nouveaux sommets en remportant pour la première fois la Ligue des champions.



### Ligue des nations

La compétitivité et un niveau élevé ont caractérisé la troisième édition d'une compétition qui ne cesse de croître.



### Coupe des régions

La plus importante compétition amateur d'Europe a fait son retour pour permettre aux meilleurs joueurs de football de base du continent de briller une fois encore.



#### MÉRITE SPORTIF

Grâce à un système de qualification basé uniquement sur le mérite sportif, chaque joueur et chaque joueuse de chaque club de chaque ligue européenne de la plus haute catégorie peut poursuivre le rêve de jouer dans nos compétitions masculines et féminines.



#### PARCOURS DES JOUEURS

Les compétitions juniors de l'UEFA offrent une voie aux joueurs talentueux qui aspirent à une carrière professionnelle.



#### CERCLE VERTUEUX

L'UEFA fait évoluer ses formules de compétition pour relever les standards. Plus il y a de passion, plus il y a de supporters, plus il y a de recettes à partager avec les clubs et les associations en vue d'investissements dans le développement du football.



# LES CHAMPIONS EUROPÉENS DE LA SAISON 2022/23

Quinze villes de toute l'Europe ont accueilli les finales de seize compétitions de l'UEFA cette saison. Si aussi bien d'anciens vainqueurs que des nouveaux ont soulevé les différents trophées, collectivement, chaque compétition a touché toute la pyramide du football européen, sur le terrain et en dehors.

Équipes nationales Interclubs

**Finalissima féminine**  
 Ville : Londres  
 Angleterre - Brésil 1-1 (4-2 t.a.b.)  
 Vainqueur : Angleterre

**Super Coupe 2022**  
 Ville : Helsinki  
 Real Madrid CF - Eintracht Francfort 2-0  
 Vainqueur : Real Madrid CF

**Ligue des nations 2023**  
 Pays : Pays-Bas  
 Croatie - Espagne 0-0 (4-5 t.a.b.)  
 Vainqueur : Espagne

**Ligue Europa Conférence**  
 Ville : Prague  
 ACF Fiorentina - West Ham United FC 1-2  
 Vainqueur : West Ham United FC

**Ligue des champions féminine**  
 Ville : Eindhoven  
 FC Barcelone - VfL Wolfsburg 3-2  
 Vainqueur : FC Barcelone

**Championnat d'Europe féminin M17**  
 Pays : Estonie  
 Espagne - France 2-3  
 Vainqueur : France

**Championnat d'Europe féminin M19**  
 Pays : Belgique  
 Espagne - Allemagne 0-0 (3-2 t.a.b.)  
 Vainqueur : Espagne

**EURO féminin de futsal 2023**  
 Pays : Hongrie  
 Ukraine - Espagne 1-5  
 Vainqueur : Espagne

**Championnat d'Europe M21 2023**  
 Pays : Géorgie et Roumanie  
 Angleterre - Espagne 1-0  
 Vainqueur : Angleterre

**Youth League**  
 Ville : Genève  
 AZ Alkmaar - Hajduk Split 5-0  
 Vainqueur : AZ Alkmaar

**Championnat d'Europe M17**  
 Pays : Hongrie  
 Allemagne - France 0-0 (5-4 t.a.b.)  
 Vainqueur : Allemagne

**Ligue Europa**  
 Ville : Budapest  
 FC Séville - AS Rome 1-1 (4-1 t.a.b.)  
 Vainqueur : FC Séville

**Ligue des champions**  
 Ville : Istanbul  
 FC Manchester City - FC Inter Milan 1-0  
 Vainqueur : FC Manchester City

**Distinctions de l'UEFA 2022/23**

- Joueuse de l'année  
Aitana Bonmati
- Joueur de l'année  
Erling Haaland
- Entraîneur de l'année  
Sarina Wiegman
- Entraîneur de l'année  
Josep Guardiola
- Prix du président  
Miroslav Klose

**Coupe des régions 2023**  
 Pays : Espagne (Galice)  
 Galice - Belgrade 3-1  
 Vainqueur : Galice

**Ligue des champions de futsal**  
 Ville : Palma  
 Palma de Majorque - Sporting CP 1-1 (5-3 t.a.b.)  
 Vainqueur : Palma de Majorque

**Championnat d'Europe M19**  
 Pays : Malte  
 Portugal - Italie 0-1  
 Vainqueur : Italie



# SURFER SUR LA VAGUE ET STIMULER LA COMPÉTITIVITÉ

L'Espagne a remporté la dernière édition de la Ligue des nations, une compétition qui continue de dynamiser le calendrier international grâce à des matches plus passionnants et plus compétitifs que les rencontres amicales. L'UEFA s'apprête à reproduire la même formule dans le football féminin.

En juin, un nouveau nom a été inscrit sur le tableau d'honneur de la Ligue des nations: celui de l'Espagne, qui est devenue la troisième association nationale à remporter la compétition. La phase finale, organisée aux Pays-Bas, a vu s'affronter la Croatie, l'Espagne, l'Italie et le pays organisateur. Avec un score vierge à l'issue du temps réglementaire, la finale, qui a mis aux prises l'Espagne et la Croatie au stade De Kuip, s'est décidée en faveur de la Roja aux tirs au but.

Mais derrière le triomphe espagnol se cache une grande réussite: la Ligue des nations. Depuis sa création, elle constitue une plate-forme qui accueille des matches compétitifs et passionnants, sans ajouter de nouvelles dates au calendrier. Pendant la saison 2022/23, elle a continué à offrir de nouvelles possibilités aux équipes nationales, tous niveaux confondus.

Trente-trois équipes nationales ont été promues dans la ligue supérieure au moins

une fois, ce qui montre leur dynamisme grâce à cette compétition. Outre la possibilité de grimper les échelons de la Ligue des nations, les équipes peuvent aussi augmenter la probabilité d'obtenir un tirage plus favorable lors des tours de qualifications (European Qualifiers) et se retrouver ainsi dans une meilleure situation.

L'Écosse est un bon exemple. À l'instar de la Hongrie, d'Israël et de la Serbie, elle a évolué dans la Ligue C en 2018/19 mais elle

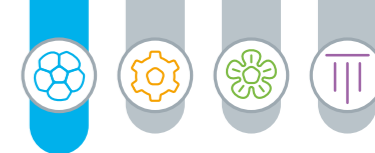
commencera la prochaine édition en Ligue A. Les Écossais détiennent le pourcentage de victoires le plus élevé de toutes les équipes (62,5%) en Ligue des nations. En 2021, ils ont fourni un parfait exemple de l'effet d'enchaînement en se qualifiant pour l'EURO masculin pour la première fois depuis 1996.

Huit pays ont obtenu deux promotions depuis 2018, parmi lesquels la Géorgie, dont le pourcentage de victoires (61,1%) reflète le travail acharné de l'équipe pour passer de la Ligue D à la Ligue B, dans une compétition dont la structure renforce la compétitivité.

Une compétitivité supérieure va de pair avec l'intérêt des supporters, des médias et des partenaires commerciaux, ce qui est important pour l'UEFA.

L'instance dirigeante du football européen considère en effet que les compétitions pour équipes nationales sont essentielles pour stimuler les ressources de ses associations membres, alors que ces dernières se remettent encore des conséquences financières de la pandémie de COVID-19. L'intérêt des supporters était évident lors de la phase finale 2023: les quatre matches, disputés à Rotterdam et à Enschede, ont attiré une affluence totale de 126 200 spectateurs, soit 95% de la capacité totale des deux stades. Cet engouement était également visible en dehors du terrain, puisque la Ligue des nations 2022/23 a enregistré une audience mondiale en direct cumulée de 557,8 millions de téléspectateurs, auxquels s'ajoutent 2,7 milliards d'interactions dans les médias sociaux et sur UEFA.com.





### Une formule perfectionnée

La prochaine édition de la Ligue des nations, qui débutera en septembre 2024, s'appuiera sur le succès sportif et commercial de la compétition et proposera un nouveau tour à élimination directe. Celui-ci permettra de lier la phase de groupes, qui se terminera au mois de novembre 2024, et la phase finale, qui sera disputée en juin 2025. Cette modification fait suite à un vaste processus de consultation mené auprès des associations. Elle a été approuvée par le Comité exécutif de l'UEFA en janvier 2023.

La formule révisée comprendra des quarts de finale entre les vainqueurs et les deuxièmes de groupes de la Ligue A, qui s'affronteront sous la forme de matches aller et retour. Les vainqueurs de ces confrontations seront qualifiés pour la phase finale. En parallèle, des matches de barrage de

« L'introduction de la Ligue des nations a été un succès. Grâce à l'introduction d'un tour à élimination directe, les équipes auront encore plus d'occasions de progresser, sans augmenter le nombre de matches dans le calendrier international. »

Aleksander Ceferin  
Président de l'UEFA

promotion et de relégation aller et retour seront disputés entre les troisièmes de groupes de la Ligue A et les deuxièmes de groupes de la Ligue B, ainsi qu'entre les troisièmes de groupes de la Ligue B et les deuxièmes de groupes de la Ligue C. Ainsi, il y aura encore plus de matches compétitifs et de confrontations passionnantes, ce qui apportera une valeur ajoutée

non seulement pour les joueurs, mais aussi pour les supporters.

Le Comité exécutif a en outre approuvé une nouvelle formule pour les tours de qualifications en vue de l'EURO et de la Coupe du monde. Cette formule comprendra douze groupes de quatre ou de cinq équipes.

### Révolutionner le football féminin des équipes nationales

L'UEFA cherche à appliquer le succès de la formule de la Ligue des nations masculine au football féminin, en introduisant un nouveau système de compétition pour équipes nationales en deux phases qui mènera à la qualification pour l'EURO féminin ou pour la Coupe du monde féminine.

Annoncé en novembre 2022, le premier cycle du nouveau système a débuté en septembre 2023. La phase de groupes inaugurale comprend trois niveaux composés de groupes de quatre ou trois équipes, qui s'affrontent en matches aller et retour. Sur la base du classement final (après promotion et relégation automatiques) seront organisées, d'une part, la phase finale à quatre équipes de la Ligue des nations, en février 2024, et, d'autre part, la phase des tours de qualifications, qui déterminera les équipes qualifiées pour l'EURO féminin



2025, en Suisse. Les demi-finales de la Ligue des nations permettront, quant à elles, de désigner les deux équipes européennes qui rejoindront la France, pays organisateur, au Tournoi olympique de football féminin 2024. Si la France est l'une des deux finalistes de la Ligue des nations, ce sera alors l'équipe classée troisième de cette compétition qui occupera la place restante pour le Tournoi olympique.

L'accent mis sur des groupes mieux équilibrés et sur la promotion/relégation permettra d'assister à des matches passionnants et plus compétitifs. Avec l'approbation du premier cadre de standards minimums (voir pages 62-63), ce nouveau système de compétition fait partie des mesures prises par l'UEFA dans le but d'équilibrer l'environnement des équipes nationales féminines en Europe.



### FOCUS

## LA FINALISSIMA FÉMININE AU CENTRE DE LA SCÈNE UNE OCCASION DE FAIRE VIBRER WEMBLEY



**L'ANGLETERRE - ET LE FOOTBALL FÉMININ - ONT EU UNE NOUVELLE RAISON DE SE RÉJOUIR LORS DE LA PREMIÈRE FINALISSIMA FÉMININE, À LONDRES.**

6 avril 2023. Par une soirée de printemps, 83 132 spectateurs – l'une des affluences les plus élevées de tous les temps pour un match de football féminin – se sont massés dans les tribunes du Stade de Wembley pour assister au couronnement de la saison européenne 2022/23, qui a offert un dénouement haletant sur le terrain.

Moins d'une année après que l'Angleterre y a remporté son premier trophée international, ce site était le lieu parfait pour célébrer une nouvelle étape mémorable dans le football féminin : la première Finalissima féminine, qui a vu le vainqueur de l'EURO féminin 2022, l'Angleterre, s'imposer face au Brésil, champion en titre de la Copa América Femenina.



S'exprimant après la victoire de son équipe 4-2 aux tirs au but, la milieu anglaise Keira Walsh a souligné toute l'importance de ce rendez-vous : « Que le football féminin vive ce moment pour la première fois, et que l'Angleterre en fasse partie, c'est un sentiment très particulier pour nous et pour les supporters. »

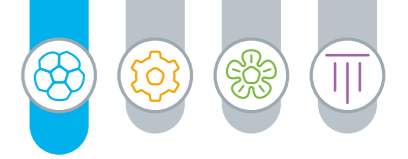
« C'est tellement prometteur de voir toutes ces personnes rassemblées ici », a ajouté son entraîneure, Sarina Wiegman, qui a vu son équipe prendre l'avantage en première période grâce à Ella Toone, avant que le Brésil égalise dans les arrêts de jeu sur un but d'Andressa Alves. La séance de tirs au but a vu Mary Earps, la gardienne anglaise, arrêter le tir de Tamires avant que Chloe Kelly, répétant son exploit réalisé en finale de l'EURO féminin, convertisse son tir.

La réussite de la première Finalissima féminine, qui faisait suite à l'équivalent masculin entre l'Italie et l'Argentine, s'inscrit dans le cadre de la coopération toujours plus étroite entre l'UEFA et la CONMEBOL, la Confédération sud-américaine de football.

En décembre 2022, les deux confédérations ont annoncé un accord opérationnel sur la reconnaissance mutuelle des qualifications et des compétences des entraîneurs, et un accord technique pour le développement des entraîneurs.

« Que le football féminin vive ce moment pour la première fois, et que l'Angleterre en fasse partie, c'est un sentiment très particulier pour nous et pour les supporters. »

Keira Walsh, milieu anglaise



# DEUX EURO À L'HORIZON

Les préparatifs en vue de l'EURO 2024 et de l'EURO féminin 2025 sont allés croissant au cours de la saison 2022/23, tout comme l'enthousiasme pour ces compétitions qui promettent d'être deux des tournois de football les plus compétitifs et durables à ce jour.

Lorsque la saison est arrivée à son terme, en juin, l'UEFA a fêté le lancement du compte à rebours avant l'EURO 2024. À tout juste douze mois du coup d'envoi du tournoi, en Allemagne, le trophée Henri-Delaunay a été exposé à Berlin. Parfaitement synchronisées, les horloges ont commencé leur décompte sur des sites emblématique des dix villes hôtes, tandis que des défis techniques ont offert aux supporters locaux la première occasion de remporter des billets pour les matches.

Pour les équipes nationales, le compte à rebours avant l'EURO 2024 avait déjà commencé le 9 octobre 2022, quand le tirage au sort de la phase de qualification s'est déroulé à Messe Frankfurt, le centre d'exposition de Francfort. En fonction des têtes de série basées sur le classement final de la Ligue des nations 2022/23, les équipes ont été tirées au sort dans dix groupes, sachant que les premiers et les deuxièmes des groupes se qualifieraient directement pour la phase finale. Les équipes qui échoueraient lors de la phase de qualification auraient encore la chance de décrocher l'une

des trois places restantes dans l'EURO grâce à leur classement dans la Ligue des nations.



## Le visage de l'EURO 2024

Francfort a aussi vu le lancement du programme de recrutement des très nombreux bénévoles dont le travail dans les coulisses des villes hôtes et des stades est indispensable à la réussite du tournoi. À la fin de la saison, quelque 19 000 personnes avaient fait part de leur intérêt pour occuper une fonction dans 25 secteurs d'activité, soit 3000 de plus que le nombre requis. « Les bénévoles sont non seulement les visages du tournoi, mais également des ambassadeurs de l'Allemagne », a souligné le directeur du tournoi, Philipp Lahm. *Nous serions très heureux d'accueillir le plus grand nombre possible de candidats pour participer à ce formidable événement sportif européen.* Par ailleurs, les premiers billets pour les matches ont été mis en vente sur UEFA.com en octobre 2023.

## Découvrez Albärt, la mascotte

À l'occasion du match amical Allemagne – Colombie, à l'Arena AufSchalke, en juin 2023, l'ours Albärt a été présenté au monde comme mascotte officielle de l'EURO 2024.

L'ours a été nommé ainsi à la suite d'un vote organisé parmi les utilisateurs d'UEFA.com et les écoliers allemands. La mascotte a fait ses débuts à l'école primaire de Gelsenkirchen dans le cadre de sa tournée #MakeMoves des écoles européennes en vue de promouvoir les bienfaits de l'exercice physique. « Il n'est jamais trop tôt pour poser les bases du mouvement, du divertissement et de l'esprit d'équipe. Cette mascotte doit faire passer ce message essentiel », a expliqué l'ambassadrice du tournoi et vice-présidente du DFB, Celia Sasic.



L'EURO 2024 vise à fixer de nouveaux standards dans le domaine de la durabilité sociale, environnementale et économique lors d'événements sportifs majeurs. La responsabilité de l'entreprise est donc l'un des piliers de l'événement, et l'UEFA et la Fédération allemande de football (DFB) ont développé ensemble une stratégie environnementale, sociale et de gouvernance pour le tournoi. Les initiatives prises portent notamment sur le regroupement des matches afin de réduire

les trajets et sur la protection des droits humains. Le ministère fédéral allemand du Travail et des Affaires sociales a, par exemple, contribué à la mise en place d'une feuille de route pour des chaînes d'approvisionnement durables, qui sera déployée pour le tournoi.



## Doubler la mise

Peu après la fin de la deuxième journée de matches de la phase de qualification en vue de l'EURO, en mars, le Comité exécutif de l'UEFA a annoncé que l'Association suisse de Football (ASF) accueillerait l'EURO féminin 2025, une première pour le pays.

La Suisse, qui s'est fixé pour objectif de vendre la totalité des plus de 725 000 billets disponibles pour les 31 matches du tournoi, tentera de renouveler le succès de l'édition

précédente, en Angleterre. En effet, celle-ci, qui a été l'EURO féminin le plus suivi à ce jour, a entraîné une hausse massive de l'affluence et de la participation en lien avec le football féminin dans tout le pays.

L'ASF est sûre qu'accueillir l'EURO féminin 2025 fera du football le sport le plus populaire pour les filles et les femmes à l'échelle nationale. Mais cette discipline est déjà en bonne voie puisque les efforts déployés récemment pour promouvoir le football féminin se sont traduits par une augmentation du nombre de joueuses licenciées, passé de quelque 20 000 en 2016 à pas moins de 25 000 en 2020. Au niveau du football de base, la Suisse déploie le programme Playmakers de l'UEFA depuis 2021. En 2023, plus de 700 filles ont participé aux sessions, conçues pour leur inspirer un amour de la discipline qui dure toujours.

Comme pour l'EURO masculin, l'accent sera mis fortement sur l'héritage social et la durabilité. Des projets sont d'ailleurs déjà en cours pour réduire l'empreinte carbone du tournoi. Les organisateurs ont déjà intégré les modèles de l'économie circulaire, conformément aux directives de l'UEFA, afin de réduire au minimum les déchets, dans la mesure des possibilités.



« J'ai adoré Playmakers, surtout les matches et les entraîneurs, qui étaient gentils, supers et bien préparés. Je veux continuer à jouer au football. »

Leonor  
5 ans, participante  
au programme Playmakers  
de l'UEFA en Suisse



# L'ÉDITION DE TOUS LES RECORDS

Des records sont tombés, sur le terrain et en dehors, lors de la phase finale du Championnat d'Europe M21. L'Angleterre a remporté le titre pour la première fois depuis 1984, et l'affluence a été la plus élevée de tous les temps.



Le tournoi, coorganisé par la Géorgie et la Roumanie, s'est achevé sur la victoire de l'Angleterre, qui a remporté la finale 1-0 face à l'Espagne. Au cours de leur parcours, les Anglais ont franchi de nouveaux caps. Ils sont les premiers non seulement à remporter les six matches dans la formule élargie à seize équipes, mais aussi à n'avoir concédé aucun but.

Les supporters ont permis à la phase finale 2023 de faire tomber d'autres records : l'affluence totale, de 316 023 spectateurs, a marqué une hausse significative par rapport aux 243 995 spectateurs présents lors de la phase finale 2017, en Pologne. Des millions de téléspectateurs ont suivi l'événement à la télévision et en ligne : la diffusion et la couverture numérique, complètes et novatrices, ont permis d'atteindre des chiffres impressionnants. Par exemple, l'audience totale en direct a été de 32,7 millions de téléspectateurs sur quinze marchés TV et cinq marchés de streaming pour la seule phase de groupes. La rubrique consacrée aux M21 sur UEFA.com



« L'héritage du tournoi sera inestimable pour le football géorgien. Les installations d'entraînement et de jeu de grande qualité, récemment construites et rénovées, servent déjà au développement du football national. »

Levan Kobiashvili  
Président de la GFF



44 338  
Géorgie – Israël

41 887  
Géorgie – Belgique

316 023  
Affluence totale

43 043  
Géorgie – Pays-Bas

« Nous avons enregistré la plus forte affluence lors d'un match des M21 en Roumanie, et pour notre fédération, cet événement a également été l'occasion de consolider nos équipes de management et d'organisation événementielle. C'est un très bel héritage. »

Razvan Burleanu  
Président de la Fédération roumaine de football

a compté 1,9 million de visites et 4,6 millions de pages visionnées pendant la phase finale, et les trois principaux comptes de médias sociaux dédiés aux M21 ont enregistré un total de 52 000 nouveaux abonnés, une hausse favorisée en partie par la stratégie de l'UEFA consistant à partager les meilleurs contenus sur ses comptes @EURO2024.

Quant aux sites du tournoi, le Stade Paichadze, dans la capitale géorgienne, Tbilissi, a comptabilisé les trois plus fortes

affluences de l'histoire de la phase finale, toutes pour des matches joués par l'équipe du pays coorganisateur : 44 338 spectateurs pour le quart de finale de la Géorgie contre Israël, et 43 043 et 41 887 pour les matches de groupe contre les Pays-Bas et la Belgique, respectivement. L'enthousiasme des supporters géorgiens était facile à comprendre puisque leur équipe nationale s'est qualifiée pour les quarts de finale lors de sa première participation à la phase finale.

Les exploits réalisés par cette équipe montrent la compétitivité qui règne à ce niveau du football européen. Parmi les autres surprises, l'Allemagne, tenante du titre, a terminé à la dernière place de son groupe, et l'Ukraine a éliminé la France en quart de finale. Sans oublier qu'une année après avoir atteint la phase finale des M19 de l'UEFA, Israël a franchi une nouvelle étape, en disputant sa première demi-finale dans la catégorie d'âge des M21 grâce à une victoire aux tirs au but contre la Géorgie.

Le Championnat d'Europe M21 offre aux jeunes joueurs une plate-forme idéale pour montrer leur talent. Le Joueur du tournoi, Anthony Gordon, régulièrement aligné en Premier League anglaise, démontre

la qualité des joueurs présents dans cette édition 2023. Quant au titre du Meilleur buteur, il a été partagé entre trois joueurs : les Espagnols Ruiz et Sergio Gomez et l'Ukrainien Georgiy Sudakov.

Les analystes de l'UEFA ont loué la qualité technique et tactique du football disputé, citant en exemple la manière dont l'Angleterre et l'Espagne ont dominé la possession du ballon dans le camp adverse, avec un excellent équilibre avec le ballon. Pour la première fois dans un tournoi M21, l'UEFA a créé une plate-forme centrale sur laquelle les équipes avaient accès à la couverture tactique en direct, aux données instantanées d'après-match et aux rapports de match.

#### Un héritage durable

Outre l'excellence technique présentée, coorganiser un tel tournoi international peut se révéler un puissant moteur de développement des infrastructures sportives d'un pays.

En Roumanie, l'héritage physique de l'organisation de matches de l'EURO 2020 était manifeste. Deux stades – le Stade Steaua et le Stade Giulesti, à Bucarest – construits pour cette compétition se sont ainsi disputés les faveurs de l'organisation avec la Cluj Arena et le Stade du CFR Cluj, à Cluj-Napoca. L'équipe de projet a été en mesure de tirer parti de son expérience acquise dans le cadre de la structure d'organisation locale de l'EURO 2020, notamment en engageant une équipe de 270 bénévoles représentant treize nationalités différentes.

La Fédération de football de Géorgie (GFF) a consacré l'aide du gouvernement en faveur de la phase finale à la rénovation du Stade Mikehil-Meskhi, à Tbilissi, et de la Shengelia Arena, à Koutaïssi, ainsi qu'au développement de cinq centres d'entraînement à travers le pays. Le financement en faveur de ces centres a été complété par le programme HatTrick de l'UEFA, qui réinvestit les recettes de l'EURO masculin dans des projets de développement du football.

# DES RÊVES EUROPÉENS OUVERTS À TOUS

La saison 2022/23 s'est caractérisée par un haut niveau de jeu, un engagement intense, les principes du mérite sportif et un accès pour tous. Au total, 305 clubs ont pris part aux compétitions de l'UEFA.



## La saison de tous les superlatifs pour Manchester City

La compétition interclubs de football la plus prestigieuse au monde a connu une fois de plus un dénouement palpitant. À Istanbul, Manchester City a remporté le trophée auquel il aspirait depuis longtemps, à savoir la coupe de la Ligue des champions. Le club mancurien a battu Inter Milan 1-0 en finale. Son parcours dans la compétition a été marqué par l'excellence sur le terrain et une domination claire, notamment des victoires contre Séville (4-0), Leipzig (7-0), Bayern Munich (3-0) et le tenant du titre, Real Madrid (4-0). L'attaquant Erling Haaland a marqué douze buts sur les 32 inscrits par City, qui sont aussi, sans surprise, le plus grand nombre de buts inscrits par une équipe dans cette édition.



## 78 clubs

ont joué un match de Ligue des champions 2022/23



## 2,94 millions d'euros

Minimum reçu par les 32 clubs de la phase de groupes

## Osez rêver

Du tour préliminaire à la finale, 78 clubs ont disputé un match de la Ligue des champions 2022/23. Sur les trois compétitions masculines, neuf clubs ont fait leurs débuts dans une phase de groupes européenne cette saison, dont trois proviennent de pays représentés pour la première fois dans une phase de groupes d'une compétition interclubs de l'UEFA: le champion kosovar Ballkani, le Liechtensteinois Vaduz et le Lituanien Zalgiris, qui ont tous les trois découvert la Ligue Europa Conférence.

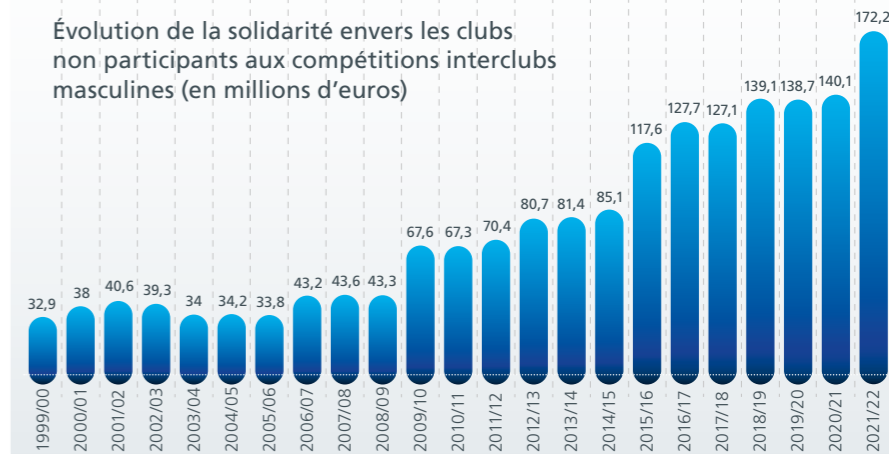
Ce fait est un parfait exemple de l'une des principales raisons d'établir une troisième compétition: offrir de nouvelles possibilités à plus de clubs que jamais auparavant. Les 32 équipes disputant la phase de groupes ayant reçu au minimum 2,94 millions d'euros, il s'agit d'une formidable occasion pour les petits clubs et leurs supporters: «*J'en rêvais depuis l'enfance, a avoué Jokubas Plytnikas, supporter de longue date de Zalgiris. Le fil rouge de tous ces matches a été la joie, a-t-il ajouté. Quoi qu'il se passe sur le terrain, nous étions super heureux d'avoir la chance d'être là.*»

En 2022/23, les compétitions interclubs masculines de l'UEFA ont généré des recettes totales de 3,69 milliards d'euros, dont 580 millions d'euros ont été déduits pour couvrir, premièrement, les versements de solidarité destinés aux équipes masculines non participantes et à la Ligue des champions féminine, deuxièmement, la part versée aux équipes ayant disputé les tours de qualification et, troisièmement, l'ensemble des frais d'organisation. Sur les 3,11 milliards d'euros de recettes nettes restantes, une part impressionnante de 93,5% a été distribuée aux clubs participants.

## Une réussite partagée

Le principe fondamental des compétitions interclubs de l'UEFA est de soutenir les clubs à tous les niveaux de la pyramide du football, et pas seulement ceux qui se disputent les trophées. Pour l'actuel cycle des compétitions interclubs masculines d'élite, dont 2022/23 était la deuxième saison, les fonds versés aux associations nationales dont aucun club n'a participé aux compétitions de l'UEFA représentent près du double de ceux du cycle précédent. Dans l'ensemble, les versements de solidarité aux clubs non participants ont augmenté de près de 150% depuis 2009/10, pour atteindre 172,2 millions d'euros.

Évolution de la solidarité envers les clubs non participants aux compétitions interclubs masculines (en millions d'euros)



Ce principe fondamental a été renforcé dans la Ligue des champions féminine remaniée, avec l'introduction de versements de solidarité pour la saison 2021/22. Chaque association nationale comptant au

moins un club dans l'édition 2022/23 a reçu un versement de 5,6 millions d'euros, à distribuer à parts égales entre ses clubs de première division non participants.

L'UEFA prévoit d'accroître encore son soutien dans le cadre de son nouveau cycle des compétitions interclubs masculines après 2024.



## Séville au septième ciel

Séville a remporté à Budapest un remarquable septième titre en Ligue Europa, ce qui est d'autant plus impressionnant que le club andalou a traversé une saison difficile au niveau national et a terminé à la douzième place de La Liga. Le capitaine, Ivan Rakitic, a résumé ainsi la place spéciale que la Ligue Europa occupe dans le cœur de Séville: «*On dit qu'aucune autre équipe n'aime cette compétition plus que nous, et ce n'est pas que de la communication, on le ressent vraiment.*» Son dernier adversaire, l'AS Rome, est passé tout près d'un deuxième sacre européen successif, puisqu'il s'était qualifié grâce à sa victoire en Ligue Europa Conférence en 2021/22.



## Une Ligue des champions féminine passionnante

La deuxième saison du cycle de la Ligue des champions féminine remaniée s'est appuyée sur le succès de la première saison. Tant la hausse du nombre de supporters que l'intérêt des matches contribuent à la réalisation des priorités stratégiques de l'UEFA en matière de football féminin, à savoir la transformation des compétitions et une meilleure visibilité. Lors de la finale, organisée pour la première fois aux Pays-Bas, Barcelone a remporté son deuxième titre grâce à un retour spectaculaire après avoir été mené de deux buts par Wolfsburg. Parmi les autres rencontres à suspense, il convient de mentionner la victoire 4-3 de l'AS Rome en phase de groupes face à St. Pölten et les deux manches de la demi-finale entre Wolfsburg et Arsenal, qui se sont soldées par un score cumulé de 5-4 après prolongation. Le caractère compétitif de l'édition 2022/23 et le spectacle sur le terrain se sont traduits par une hausse globale du nombre de spectateurs de 29% par rapport à 2021/22. «*C'est l'une des plus grandes compétitions dans le football mondial. Je pense que tous les enfants rêvent de ce tournoi*», a déclaré la défenseuse de l'AS Rome Elisa Bartoli avant les quarts de finale.



### Un calendrier gagnant

Après seulement deux saisons, la Ligue Europa Conférence semble déjà occuper une place importante dans le calendrier du football européen. Il en sera en tout cas ainsi pour West Ham, qui a remporté son premier trophée majeur en 43 ans grâce à une victoire 2-1 face à Fiorentina, après le but victorieux de Jarrod Bowen en toute fin de match. Les célébrations à Prague ont illustré le plaisir incomparable qu'un trophée européen peut procurer et l'attention dont jouit déjà cette toute jeune compétition. Cet intérêt croissant se reflète également dans le choix des sites pour les deux prochaines finales de la compétition, annoncé en juin, à savoir le Stade Agia Sofia, flambant neuf, à Athènes (Grèce), et le Stade de Wroclaw, en Pologne, qui présentent tous deux une capacité de plus de 30 000 spectateurs.

### La ferveur des supporters

Sur l'ensemble des canaux TV, numériques et sociaux, 450 millions de personnes ont interagi avec la finale de la Ligue des champions masculine, soit une hausse de 40 % par rapport à l'édition 2022, y compris une audience mondiale moyenne estimée à 150 millions de téléspectateurs TV et en streaming. La finale de la Ligue Europa Conférence, quant à elle, a attiré une audience moyenne en direct estimée à 30 millions de téléspectateurs, soit une hausse de 50 % par rapport à 2022, et a été diffusée sur plus de 200 territoires; 34 sociétés de diffusion hôtes ont retransmis la compétition. Des affluences notables ont également été enregistrées. Pour la première fois, la finale de la Ligue des champions féminine s'est jouée à guichets fermés. En outre, 20 clubs participant à la compétition ont battu leurs records d'affluence. Par ailleurs, une affluence record de 90 255 spectateurs a été enregistrée en Ligue Europa pour assister à la rencontre entre Manchester United et Barcelone au Camp Nou.



**20 clubs**

ont battu leurs records d'affluence en Ligue des champions féminine



**50 %**

de hausse de l'audience moyenne en direct lors de la finale de la Ligue Europa Conférence



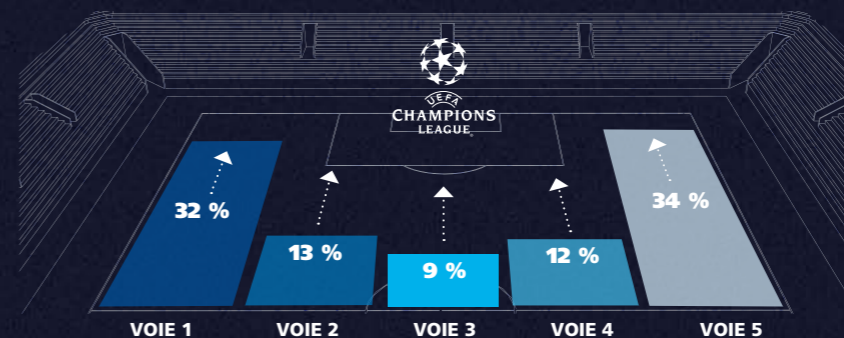
## Les rapports techniques fournissent des informations tactiques

Chaque saison, les observateurs techniques de l'UEFA produisent des rapports détaillés sur chacune des compétitions majeures de l'instance dirigeante européenne, fournissant aux entraîneurs et aux supporters de toute l'Europe une analyse approfondie des tendances tactiques. À partir d'exemples tirés de la Ligue des champions et de la Ligue des champions féminine, nous nous penchons sur l'un des principaux points de discussion de la saison 2022/23 : les voies empruntées par les meilleures équipes européennes pour marquer.



Tous les rapports techniques de nos compétitions 2022/23 peuvent être consultés en ligne à l'adresse [www.uefatechnicalreports.com](http://www.uefatechnicalreports.com).

### Les incursions des équipes dans le tiers offensif

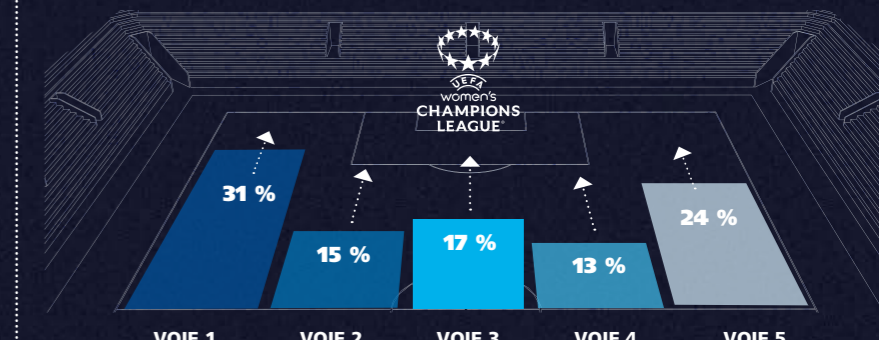
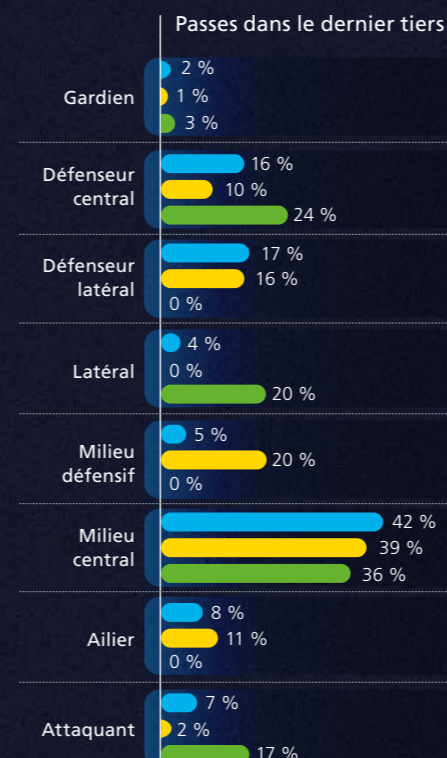


### Les principaux enseignements

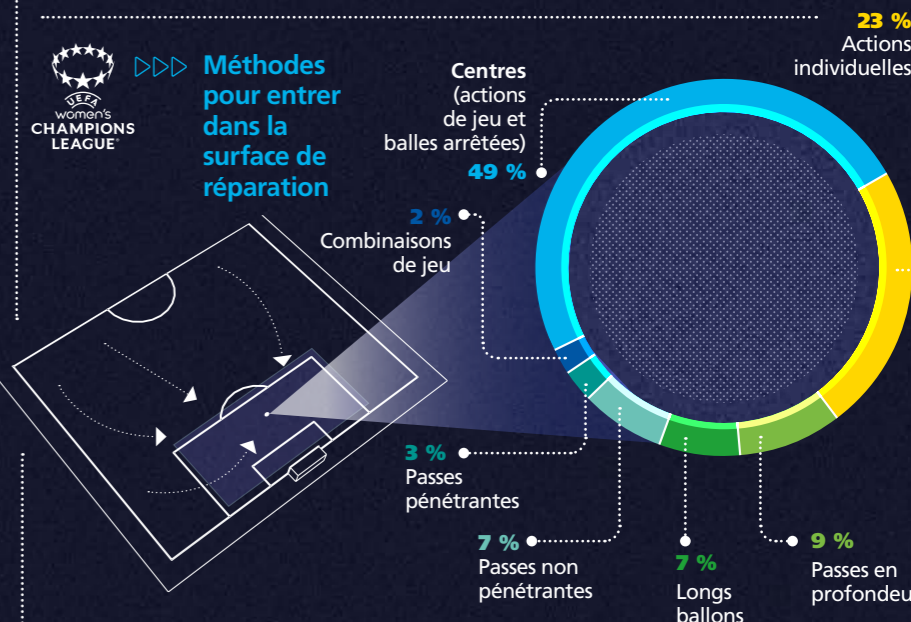
- Dans les deux compétitions, les équipes ont privilégié les offensives par les ailes.
- Les équipes de la Ligue des champions féminine ont attaqué plus souvent dans l'axe (voie 3) que celles de la compétition masculine.
- Les vainqueurs ont chacun privilégié un côté du terrain :
  - Manchester City: **40 %** par la **voie 5**
  - Barcelone : **35 %** par la **voie 1**

### Passes dans le dernier tiers par poste

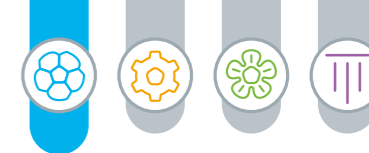
● Moyenne ● Man City ● Inter



### Méthodes pour entrer dans la surface de réparation







# « C'EST CERTAINEMENT LE TOURNOI LE PLUS IMPORTANT DE NOTRE VIE. »



LA COUPE DES RÉGIONS DE L'UEFA, EN QUELQUE SORTE LA LIGUE DES CHAMPIONS DES JOUEURS AMATEURS, A FAIT SON RETOUR EN 2023, APRÈS QUATRE ANS DE PAUSE.

Peu de compétitions illustrent mieux que la Coupe des régions, graal continental du football amateur interclubs, l'engagement de l'UEFA de donner à tous les joueurs leur chance d'évoluer sur la scène européenne.

Avec 595 équipes sur la ligne de départ pour l'édition 2022/23, la tension était palpable parmi les équipes et les talents moins connus d'Europe pour cette première édition de la compétition depuis que la pandémie de COVID avait mis le football à l'arrêt, en 2020.

Avant la phase finale à huit équipes dans le nord-ouest de l'Espagne,

Aaron Rama, capitaine de l'équipe recevant de Galice et ingénieur civil de métier, a été très clair sur ce que signifiait pour lui le fait de représenter sa région et son pays. « Pour nous, joueurs, c'est certainement le tournoi le plus important de notre vie, a confié Rama. Je ne peux pas vous décrire notre joie lorsque nous avons réalisé que nous étions qualifiés. »

Rama et ses coéquipiers ont fait plus que simplement se qualifier : ils ont été la première équipe à remporter une finale de la Coupe des régions de l'UEFA par plus d'un but d'écart, en s'imposant 3-1 face à Belgrade devant un public record de plus de 4000 personnes.



## La compétition en chiffres



**6500** joueurs ont disputé la Coupe des régions.



**69** équipes de **27** pays ont joué la phase finale.



**10** vainqueurs différents se sont imposés au terme des **douze** éditions.

## La chance frappe à la porte

Pour la plupart des footballeurs amateurs, qui jouent uniquement pour l'amour de ce sport, ces rencontres à l'échelle européenne sont déjà un triomphe personnel. Le capitaine de Zlin, Petr Hornak, travaille comme magasinier dans sa Tchéquie natale, tandis que Pawel Slonecki, qui porte le brassard de capitaine de l'équipe polonaise de Dolnoslaski, gagne sa vie comme agent d'assurances.

Même si Slonecki a échoué dans la défense du titre acquis en 2018/19, il a savouré l'expérience, sur le terrain et en dehors. « Pendant un moment, nous avons le sentiment d'être des professionnels et nous pouvons mettre nos qualités à l'épreuve sur la scène internationale, a-t-il expliqué.

« Pour les personnes comme moi, c'est l'aboutissement d'un rêve sportif. L'UEFA crée aussi une bonne ambiance entre les équipes. Nous avons la chance de rencontrer des joueurs d'autres pays.

« Un tournoi tel que celui-ci montre que l'UEFA reconnaît les footballeurs amateurs et le niveau de la Coupe des régions confirme que les instances dirigeantes du football apprécie également ces joueurs. »

Ce sentiment était partagé par Jim Boyce, qui a assisté à neuf éditions de la Coupe des régions en sa qualité de président de la Commission du football junior et amateur de l'UEFA. « Il faut féliciter l'UEFA d'avoir créé un tournoi comme celui-ci, a-t-il estimé. C'est la Ligue des champions des joueurs amateurs. Ce sont des gars qui jouent le week-end, et surtout pour le plaisir. Mais ils ont ainsi l'occasion de disputer une compétition européenne, de découvrir de nouveaux pays et de se faire de nouveaux amis. »

## Des amateurs de talent

L'excellence sur le terrain montre la qualité qui règne au niveau amateur de la pyramide du football. « Le niveau des matches de la Coupe des régions est très élevé, a fait remarquer Sébastien Brey, capitaine de la Bavière. Il faut être à son maximum pour réussir. »

Pawel Slonecki reconnaît également que la Coupe des régions peut servir de tremplin pour des footballeurs qui aspirent à jouer au plus haut niveau. « Pour les jeunes joueurs, la Coupe des régions peut être une porte d'entrée vers le monde du football professionnel, a-t-il expliqué. Il y a tant de joueurs qui n'ont pas la chance de montrer leur talent au public et aux entraîneurs des divisions plus élevées. C'est une excellente occasion pour eux de se faire remarquer. »

Prenez Josip Juranovic, par exemple : après avoir joué pour Zagreb dans la Coupe des régions 2014/15, il a compté six sélections en Ligue des champions en 2022/23 pour Celtic, avant de rejoindre Union Berlin en janvier et de disputer les matches à élimination directe de la Ligue Europa. Son histoire rappelle que les joueurs de tous les milieux et de toute l'Europe peuvent continuer à rêver.





# UN HÉRITAGE DURABLE

La Hongrie et l'Estonie ont respectivement accueilli les phases finales des championnats d'Europe M17 masculin et féminin 2023.

Les recettes générées par les compétitions élite de l'UEFA assurent le financement de six compétitions juniors. Toutes laissent derrière elles un héritage durable, sur le terrain et en dehors : les pays organisateurs investissent dans de meilleures installations, de jeunes joueurs prometteurs acquièrent une précieuse expérience des tournois de football internationaux et la grande qualité des matches incite davantage de jeunes à se lancer dans le football.



## Championnat d'Europe M17

Au Stade Hidegkuti Nandor, à Budapest, l'Allemagne a décroché un deuxième titre de championne d'Europe M17 en battant

aux tirs au but la France qui avait remporté l'édition 2022. La marque était nulle et vierge à l'issue du temps réglementaire. Paris Brunner, de Dortmund, meilleur buteur ex æquo et Joueur du tournoi, a été le fer de lance de la course au titre. Il fait partie des nombreux joueurs qui ont eu l'occasion de marquer la scène internationale de leur empreinte.

Ces joueurs sont bien partis pour passer du football à limite d'âge à celui d'élite, comme l'ont fait avant eux Thierry Henry et Luis Figo, à l'époque où cette compétition était encore un tournoi M16. Elle leur a servi de plate-forme pour faire leurs premiers pas sur la scène internationale.

Par la suite, elle a joué le même rôle pour des joueurs tels que Toni Kroos, Cristiano Ronaldo et Erling Haaland, qui figurent sur la liste des anciens joueurs du Championnat d'Europe M17.

Le joueur hongrois le plus capé, Balazs Dzsudzsak, ambassadeur du tournoi, a commencé sa carrière internationale au niveau des M17. Une expérience dont l'importance ne fait pour lui aucun doute : « Des tournois comme celui-ci vous apprennent à rester en forme alors que des matches ont lieu tous les trois jours, a-t-il expliqué. Ils vous apprennent aussi à gérer la pression mentale. Ce tournoi, à un tel âge, représente une étape importante dans la vie d'un joueur. »

Tracer une voie de développement claire pour les jeunes joueurs d'élite est l'un des principes fondamentaux qui animent les tournois juniors de l'UEFA. « Ce titre est très important, a confié le sélectionneur de l'Allemagne, Christian Wüick, après la victoire de son équipe. En particulier pour le développement des juniors et des joueurs prometteurs en Allemagne. C'est la preuve que nous avons du talent... et que nous pouvons fournir des joueurs à la première équipe. »

Le modèle de financement de l'UEFA veille à ce que des possibilités soient offertes au plus grand nombre possible de jeunes joueurs en Europe. Tous les quatre ans, une partie des fonds pour le développement générés par l'EURO masculin est mise à la disposition des associations pour couvrir les frais d'inscription aux compétitions juniors de l'UEFA. En 2023, le Pays de Galles est devenu la 41<sup>e</sup> association membre de l'UEFA à disputer la phase finale M17, tandis que Chypre sera la 42<sup>e</sup>, puisqu'elle organisera l'édition 2024.

## Championnat d'Europe féminin M17



L'équipe de France féminine M17 a passé là où l'équipe masculine a cassé, en remportant la finale 3-2 face à l'Espagne au Stade Lilleküla de Tallinn (Estonie). Si la France est seulement la quatrième association à remporter le titre féminin, les retombées de ce tournoi ne se limitent pas aux résultats sur le terrain. L'Association estonienne de football (EJL) a cherché à tirer parti de l'occasion unique que représente l'organisation de la phase finale du Championnat d'Europe féminin M17 pour dynamiser le football féminin dans tout le pays, aux niveaux du football de base et du football élite, en visant une augmentation de 60 % de la participation des enfants de moins de 10 ans et du nombre d'entraîneuses licenciées.

Pour atteindre ses objectifs ambitieux, l'EJL est en train de renforcer tous les niveaux de sa pyramide du football féminin : mise en place d'un nouveau championnat féminin M9, création de neuf équipes féminines au sein de clubs d'élite, perfectionnement de 40 entraîneurs titulaires d'une licence de l'UEFA et de deux formatrices d'entraîneurs et lancement d'un programme de formation mobilisant 40 enseignants des écoles primaires et maternelles. En tant que présidente de la Commission du football féminin de l'UEFA et secrétaire générale de l'EJL, Anne Rei est dans une position idéale pour évaluer les effets potentiels de l'organisation de cette phase finale : « Après le tournoi, nous espérons que de nombreuses filles auront envie de commencer à jouer au football, a-t-elle relevé. En Estonie, nous devons encore nous concentrer sur la participation, pour encourager les clubs à miser sur le football féminin. »

Anne Rei relève également les possibilités que les tournois juniors de l'UEFA offrent aux joueuses actuelles pour faire route vers l'élite : « Ils sont essentiels au développement des jeunes joueuses. Lors de ces tournois, elles peuvent faire l'expérience des exigences d'un tournoi international à l'échelle européenne. Les effets se font dorénavant sentir dans les équipes nationales élite puisque nombre des joueuses les plus en vue aujourd'hui ont commencé leur carrière internationale chez les moins de 17 ans. »

## Approbation d'une nouvelle formule de compétition junior

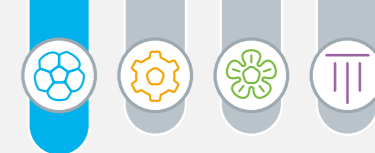
L'UEFA évalue et fait évoluer en permanence ses structures de compétition afin d'obtenir les meilleurs résultats pour ses membres et pour les joueurs. En juin 2023, le Comité exécutif de l'UEFA a approuvé de nouvelles formules pour les championnats juniors masculins. Ces formules garantissent aux associations davantage de matches compétitifs et de possibilités de développement des joueurs.

À partir de 2024/25, la phase de qualification du Championnat d'Europe M17 consistera en deux tours de minitournois organisés à chaque fois sur un site unique et l'aboutissement sera un tournoi final à huit équipes. Pour le deuxième tour de qualification, les équipes seront réparties en deux ligues, A et B, et la promotion et la relégation entre les ligues seront appliquées au premier tour de qualification M19 pour la même volée (p. ex., lors du championnat M19 2026/27 s'il s'agit de la compétition M17 2024/25). Des changements semblables seront introduits au niveau des M19 en 2026/27.



**60%**  
hausse ciblée de la participation des filles de moins de 10 ans en Estonie





# DONNER UNE CHANCE AUX JEUNES



Les jeunes joueurs d'AZ Alkmaar ont couronné une saison palpitante en devenant les premiers vainqueurs néerlandais de la Youth League.

AZ Alkmaar a battu Eintracht Francfort, Barcelone, Real Madrid et Sporting Portugal avant de remporter la finale 5-0 face à Hajduk Split et de décrocher ainsi son premier titre européen majeur. L'importance de la compétition dans le paysage footballistique européen a été illustrée par les milliers de supporters qui ont suivi le parcours d'Hajduk jusqu'en finale. Afin de les accueillir, cette dernière a dû être déplacée de son site traditionnel, à Nyon, au Stade de Genève.

Cette dixième édition de la Youth League a été disputée par 64 clubs, répartis en deux voies de qualification. La voie de la Ligue des champions comprend les équipes

M19 des 32 clubs qualifiés pour la phase de groupes de la Ligue des champions, alors que les champions juniors des 32 associations les mieux placées au classement par coefficient de l'UEFA se qualifient par l'intermédiaire de la voie des champions nationaux.

### Nouvelles possibilités

En plus d'offrir un nouveau vainqueur, la saison 2022/23 a marqué d'autres ruptures passionnantes par rapport à la tradition : pour la première fois, les deux finalistes se sont qualifiés par l'intermédiaire de la voie des champions nationaux ; aucun des demi-finalistes – AZ Alkmaar, Hajduk Split, AC Milan ou Sporting Portugal – n'avait



atteint le dernier carré auparavant ; Hajduk est le premier club croate à avoir atteint une finale de l'UEFA.

La compétitivité de la Youth League offre aux jeunes joueurs une plate-forme très efficace pour percer dans la première équipe. Leroy Sané, de Bayern Munich, fait partie d'un nombre croissant d'anciens joueurs de la Youth League qui sont devenus des joueurs clés pour leur club et leur équipe nationale.

« Pour nous, c'était une expérience incroyable », se souvient Sané, qui a porté les couleurs de Schalke lors des éditions 2013/14 et 2014/15 de la Youth League. « On joue contre des équipes qu'on n'affronte pas habituellement au niveau junior. Et comme il n'y a pas beaucoup de tournois à l'étranger, c'est une très bonne école de se mesurer à des équipes d'autres pays. C'était quelque chose de vraiment spécial. J'ai beaucoup appris, car on se heurte à différents styles de jeu de divers pays, ce qui constitue toujours un nouveau défi. »

Le défenseur central Antonio Silva est lui aussi une star montante. Après avoir joué un rôle central en menant Benfica à son premier titre en Youth League lors de la saison 2021/22, Silva a joué en première



« J'ai beaucoup appris, car on se heurte à différents styles de jeu de divers pays, ce qui constitue toujours un nouveau défi. »

**Leroy Sané**  
Joueur de l'équipe nationale allemande et de Bayern Munich

division pratiquement chaque minute de la saison nationale 2022/23, qui a vu Benfica remporter le titre. Il a également disputé des matches de Ligue des champions. Kristjan Asllani (Inter Milan), Mykhailo Mudryk (Chelsea) et Warren Zaïre-Emery (Paris Saint-Germain) se sont également distingués dans la compétition.

### Une plate-forme pour le développement

À l'instar des autres compétitions juniors de l'UEFA, la Youth League ne se limite pas à l'évolution sur le terrain. Chaque saison, l'UEFA organise des initiatives en matière de formation qui contribuent au développement général des jeunes joueurs. L'édition 2022/23 n'a pas fait exception à la règle.

Les 64 équipes participantes étaient invitées à regarder au moins un des cinq épisodes du documentaire de l'UEFA Outraged et à en discuter. Cette série explore le racisme, le sexisme, l'homophobie, la discrimination des réfugiés et le harcèlement en ligne à travers les expériences personnelles de footballeurs de renom.

Chaque joueur de la Youth League est également invité à télécharger l'app UEFA



For Players. Offrant quinze heures de contenus éducatifs, la plate-forme donne des conseils et des informations sur les défis auxquels les joueurs peuvent être confrontés dans le cadre d'une carrière de footballeur professionnel.

### Une nouvelle formule élargie

En juin, le Comité exécutif de l'UEFA a approuvé une nouvelle formule pour la Youth League afin de permettre à davantage de clubs et de joueurs européens de bénéficier de la formation sportive et sociale liée à la participation à cette compétition.

À partir de la saison 2024/25, la voie des champions nationaux sera élargie pour inclure des champions juniors de toutes les associations membres de l'UEFA, ce qui représente une importante augmentation par rapport à la limite actuelle des 32 associations les mieux classées. La voie de la Ligue des champions comptera également quatre équipes supplémentaires, afin de se conformer au passage de la compétition élite à une phase de groupes à 36 équipes.





# FUTSAL : TOUJOURS PLUS LOIN

En Europe, le futsal monte en puissance. De plus en plus de personnes s'adonnent à ce sport sur le continent et les grands événements dans cette discipline connaissent un véritable succès.



## EURO de futsal féminin Le règne de l'Espagne

L'EURO de futsal féminin 2023 s'est terminé par le troisième triomphe d'affilée

de l'Espagne, qui a remporté la finale 5-1 face à l'Ukraine, le tout dans un contexte de satisfaction générale aux progrès réalisés par le futsal féminin.

Comme pour le futsal masculin, ce tournoi majeur qu'est l'EURO a joué le rôle bienvenu de catalyseur pour la croissance de la discipline en Europe. Vingt-quatre pays ont participé à la phase de qualification. Cinq ans après la première édition en 2018, le futsal féminin dispose d'une vitrine prestigieuse, qui donne aux joueuses un objectif et qui motive encore plus les associations à soutenir des équipes.

C'est l'Espagne qui tient la barre. Déjà invaincue dans les deux premières éditions, elle a relevé son record en faisant de

même en 2022/23, une saison du Championnat d'Europe de futsal féminin qui s'est achevée par une phase finale à quatre équipes à la Főnix Arena de Debrecen (Hongrie), du 17 au 19 mars.

Les Espagnoles ont dû cravacher pour battre leurs adversaires en demi-finale, les Portugaises, qui avaient terminé sur la deuxième marche du podium en 2019 et en 2022. Elles ont en effet encaissé un premier but à la 21<sup>e</sup> seconde de jeu déjà, une réalisation de Carla Vanessa, avant de revenir pour finalement s'imposer sur le score de 3-2. L'autre demi-finale a également été très disputée. L'Ukraine, menée au score, est parvenue à renverser la vapeur et à s'imposer face à la Hongrie, l'équipe organisatrice, grâce à deux buts d'Anna Shulha.

À peine 48 heures plus tard, le Portugal a battu la Hongrie 12-0 et a ainsi décroché la troisième place. Quant à l'Espagne, elle a pris l'avantage, dans sa finale face à

l'Ukraine, sur un penalty inscrit à la treizième seconde par Peque, qui allait être désignée Joueuse du tournoi. L'Ukraine finit deuxième de la compétition, soit un rang plus haut qu'en 2022.

À l'issue du tournoi, la sélectionneuse de l'équipe d'Espagne, Claudia Pons, a parlé du « travail incroyable accompli dans ce sport [dans son pays] ». La capitaine de l'équipe d'Ukraine, luliia Forsiuk, est, quant à elle, allée plus loin, en expliquant que cet événement stimule le développement des participantes et de la discipline : « Ce tournoi est très important pour la promotion du futsal féminin, » a-t-elle estimé.

L'EURO de futsal féminin est un catalyseur de croissance, et un autre événement suivra bientôt. En effet, en décembre 2022, la FIFA a annoncé le lancement de la Coupe du monde féminine de futsal, dont la première édition est prévue pour 2025.



## Ligue des champions de futsal

La percée de Majorque  
Un nouveau nom est apparu

sur le trophée de la Ligue des champions de futsal en 2023. Pour sa première participation à la compétition, Palma de Majorque s'est imposé aux tirs au but lors de la finale face au club portugais de Sporting CP, qui avait remporté deux fois la compétition. Dans cette rencontre, qui s'est jouée à guichets fermés au Velodrom Illes Balears, Palma l'a emporté 5-3 face à Sporting aux tirs au but, après un score de 1-1 à l'issue du temps réglementaire, sur des buts de Mario Rivillos pour l'équipe du pays organisateur, puis de Zicky pour Sporting.

L'événement a constitué un véritable tournant tant pour Palma, dont l'effectif ne comprenait que quatre joueurs disposant d'une expérience dans les compétitions interclubs de l'UEFA, que pour le futsal interclubs masculin en Europe. La présence de Palma et de Sporting Anderlecht dans le dernier carré – le club belge n'avait plus atteint les demi-finales depuis 2007 – illustre bien que le niveau de compétitivité et le nombre de joueurs de futsal sont en hausse. Pas moins de 56 clubs, représentant 52 des 54 associations nationales éligibles, étaient en lice pour la Ligue des champions de futsal. C'est plus du double par rapport à la première édition de la Coupe de futsal de l'UEFA, en 2001/02. Ces chiffres reflètent l'élargissement des championnats nationaux à des régions où le futsal était peu présent, voire absent. L'UEFA, par l'intermédiaire de son programme de développement HatTrick, qui réinjecte les recettes de l'EURO masculin dans le football, a accéléré ce phénomène en accordant un soutien financier aux associations participant à ses compétitions de futsal.



56

clubs de  
52 associations  
nationales en Ligue  
des champions  
de futsal 2022/23

RAPPORT ANNUEL DE L'UEFA | 2022/23



## La Finalissima jette un pont entre le Vieux Continent et le Nouveau Monde

De nouvelles compétitions continuent de renforcer l'attrait du futsal. La dernière en date est la Finalissima de futsal, coorganisée par l'UEFA et la CONMEBOL, la Confédération sud-américaine, qui a réuni les quatre meilleures équipes de la Copa América de futsal de la CONMEBOL 2022 et de l'EURO de futsal 2022. Organisée à Buenos Aires du 15 au 18 septembre 2022, l'édition inaugurale a vu une finale entièrement ibérique, à la suite des victoires en demi-finales du Portugal face au Paraguay (2-1) et de l'Espagne face au pays organisateur, l'Argentine (3-0). Le Paraguay a remporté le match pour la troisième place. Quant au Portugal, il a soulevé le trophée de cette nouvelle compétition de futsal, grâce à sa victoire 4-2 aux tirs au but face à l'Espagne (1-1 à l'issue du temps réglementaire).



FOCUS

# UN CHEMIN DIFFÉRENT POUR ATTEINDRE LE SOMMET

**LES SYNERGIES ENTRE LE FUTSAL, QUI EST BIEN PLUS QUE DU FOOTBALL EN SALLE, ET LE FOOTBALL À ONZE OFFRENT DES POSSIBILITÉS UNIQUES DE DÉVELOPPEMENT DES JOUEURS DANS CES DEUX DISCIPLINES.**

Quand on sait que Ricardinho, surnommé « O Mágico » (le magicien), est une légende du futsal portugais qui a remporté la quasi-totalité des trophées de futsal existants et a été sacré meilleur joueur du monde à six reprises, un record, il est surprenant d'apprendre que quand il était adolescent, on lui avait dit qu'il était trop petit pour jouer au football.

« Tous les enfants rêvent de devenir footballeur et je n'ai pas fait exception. Cela a été un moment difficile pour moi. Je n'avais que 13 ans. Ils m'ont demandé d'aller faire des essais, mais finalement, ils m'ont dit que j'étais trop petit, confie le vainqueur de la Ligue des champions de futsal, de l'EURO de futsal et de la Coupe du monde de futsal. Cela m'a brisé le cœur parce que j'ai compris que ce n'était pas par manque de qualité qu'on ne me voulait pas mais par manque de quelque chose que je ne pouvais pas contrôler. »

Heureusement, le talent de Ricardinho n'a pas été gâché : l'un de ses entraîneurs l'a encouragé et lui a expliqué qu'il y avait plusieurs chemins pour arriver au succès. Pour lui, cela a été le futsal. La suite, on la connaît : le jeune Portugais est devenu l'un des meilleurs joueurs à avoir évolué dans les deux disciplines.

Depuis son invention par l'enseignant uruguayen Juan Carlos Ceriani, en 1930, le futsal offre aux joueurs d'autres possibilités de jouer au football. Ceriani n'entendait pas offrir une carrière différente, mais simplement un moyen de jouer au football pendant la saison des pluies, quand les terrains extérieurs étaient souvent inondés.

Près d'un siècle plus tard, les deux disciplines – le futsal et le football à onze – continuent de se compléter et de s'apporter mutuellement des bienfaits.

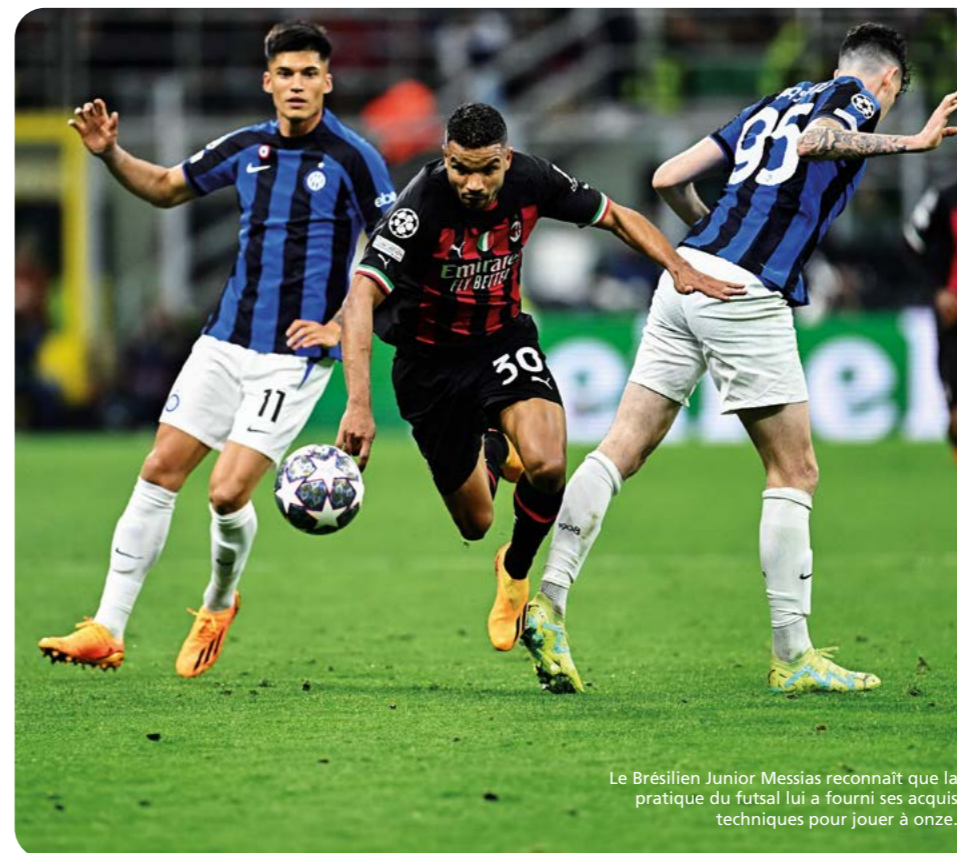
Lionel Scaloni, sélectionneur de l'équipe masculine d'Argentine, est même allé jusqu'à attribuer au futsal une partie de la victoire de son équipe lors de la Coupe du monde 2022. « De nombreux joueurs de l'équipe argentine ont commencé à jouer au futsal, a-t-il révélé. Les milieux de terrain, par-dessus tout, sont des joueurs qui touchent très souvent le ballon et nombre d'entre eux ont commencé à jouer dans différentes régions du pays. »

Quelques mois après le triomphe de son équipe nationale, Scaloni a vanté les vertus du football à cinq, à l'occasion du tirage au sort de la Ligue des champions, à Palma de Majorque, où il vit.

« Le futsal est directement lié au football associatif et professionnel à onze, même si tout le monde ne le voit pas de cette manière, a-t-il expliqué. Dans le football, il est de plus en plus fréquent de voir des équipes chercher à créer la supériorité numérique avec leur gardien, ce qui se fait fréquemment dans le futsal. Nous jouons aussi constamment en un contre un. »

« Si j'avais cinq ou six ans, je commencerais par jouer au futsal »

Lionel Scaloni  
Sélectionneur de l'équipe masculine d'Argentine



Le Brésilien Junior Messias reconnaît que la pratique du futsal lui a fourni ses acquis techniques pour jouer à onze.

## Dans la rue

L'ancien milieu de terrain brésilien de l'AC Milan (aujourd'hui au CFC Genoa) Junior Messias attribue ses qualités techniques et ses passes courtes au temps qu'il a passé à jouer au futsal dans les rues de sa ville natale. « Dans ma ville, nous jouions pratiquement tous les week-ends, a expliqué Messias. Le futsal est un jeu rapide. Tout va très vite. »

Il semble de plus en plus clair qu'à l'instar des associations européennes, qui font du futsal un élément clé de leur stratégie de développement du jeu, les clubs de futsal reconnaissent le rôle clé de cette discipline dans le développement de footballeurs créatifs et intelligents. Par exemple,

Juventus a décidé de confier à Alessio Musti, sélectionneur de l'équipe nationale italienne de futsal, la direction d'un programme intégrant le futsal dans ses équipes juniors.

Pour Scaloni, les avantages du futsal pour le développement des joueurs de football et de leurs capacités sont indéniables. « Si j'avais cinq ou six ans, je commencerais par jouer au futsal, a-t-il confié. Il est essentiel que les enfants puissent toucher souvent le ballon pour développer leur technique. Je suis certain qu'il y aurait ainsi de meilleurs joueurs, qui auraient une meilleure technique et qui comprendraient mieux ce sport. »

## Conserver l'élan

L'UEFA montre l'exemple en encourageant ses associations membres à tirer parti de la popularité croissante du futsal en tant que possibilité de rechange au football à onze. L'instance dirigeante a distribué plus d'un million d'euros aux 52 nations représentées dans la Ligue des champions de futsal 2022/23. En outre, les participants à ses compétitions pour équipes nationales masculines et féminines peuvent obtenir d'autres subventions. Le programme HatTrick de l'UEFA a également permis la réalisation de projets tels que la construction d'une nouvelle salle nationale de futsal à Saint-Marin et la transformation par la Fédération française de football d'espaces sportifs extérieurs en terrains dédiés au futsal.

Le premier tournoi de futsal de l'UEFA a eu lieu à Cordoue et comprenait six équipes

1996



2022

Pour la première fois, le tour final de l'EURO de futsal a compté 16 équipes

# ÉVOLUTION DE L'ENGAGEMENT

L'UEFA exploite plusieurs plates-formes pour établir des liens avec les supporters et fournir des contenus au public mondial du football européen.

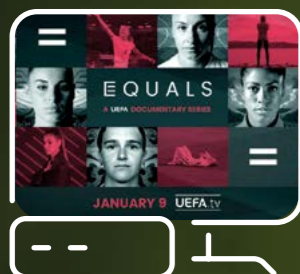
## UEFA.tv

**Plus de 16 millions** de visionnages en direct et en vidéo à la demande durant la saison 2022/23

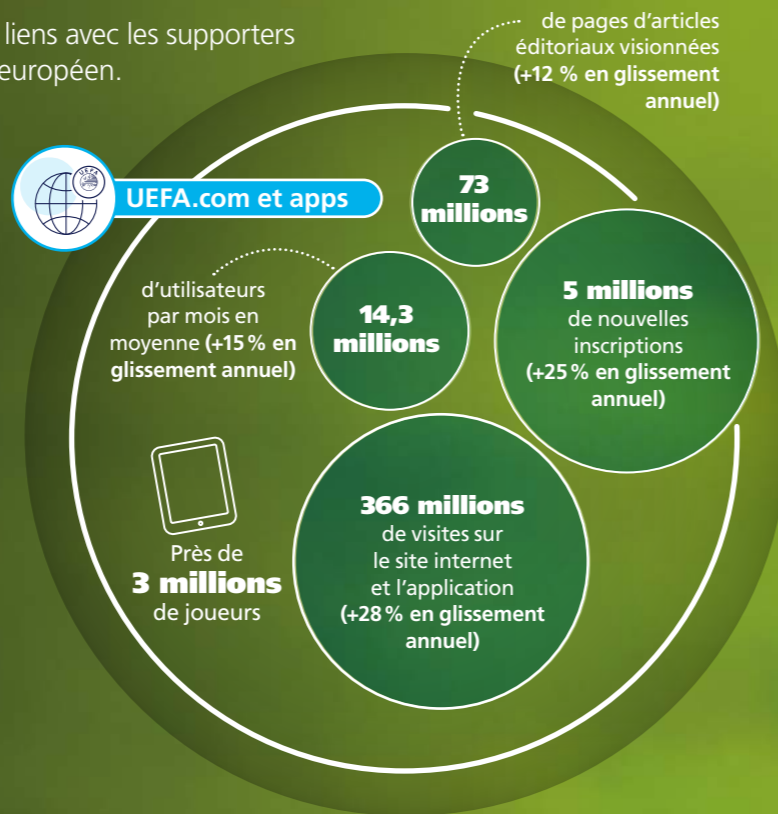
**2,2 millions** de visionnages en direct des matches de la phase finale du Championnat d'Europe M21 2023 sur certains marchés

**6**

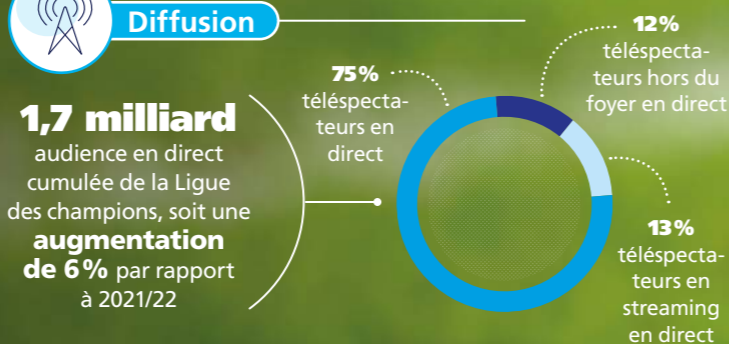
épisodes de la série originale *EQUALS* sur le football féminin, qui a débuté en janvier 2023



## UEFA.com et apps



## Diffusion



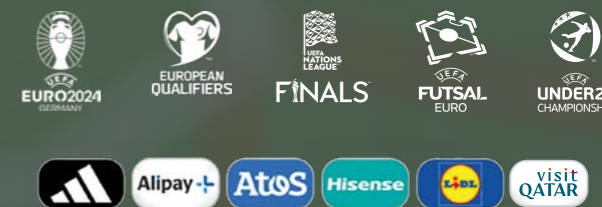
**> 200** marchés de diffusion pour la Ligue des champions féminine

**77** partenaires de diffusion de la Youth League

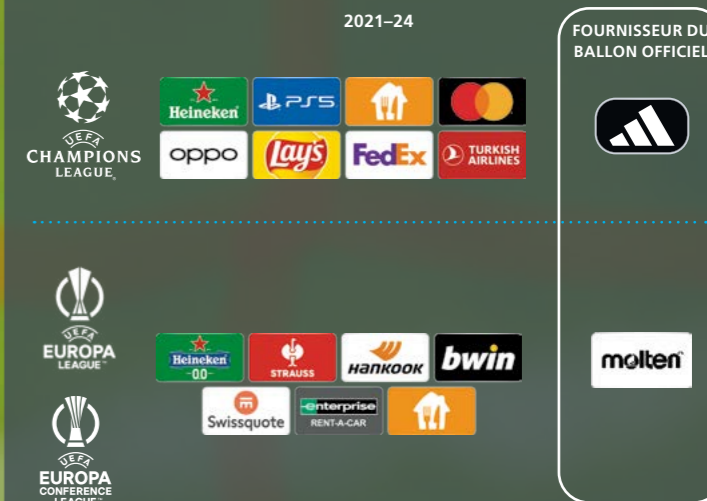
**33 %** augmentation de l'audience en direct cumulée de la Super Coupe par rapport à 2021/22

**48,6 millions** d'audience moyenne projetée par journée de matches pour les matches de la Ligue Europa et de la Ligue Europa Conférence

### PARTENAIRES DES ÉQUIPES NATIONALES



### PARTENAIRES DES COMPÉTITIONS INTERCLUBS MASCULINES



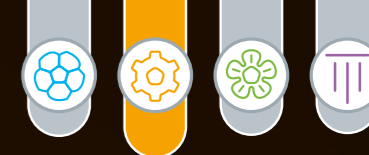
### PARTENAIRES DES COMPÉTITIONS FÉMININES





## DÉVELOPPEMENT

- 48** Programmes de soutien
- 52** Football de base
- 56** Programme Assist
- 58** HatTrick
- 60** Développement des juniors d'élite
- 61** Académie UEFA
- 62** Football féminin
- 64** Arbitrage
- 65** Programme Grow
- 66** Entraîneurs



# DÉVELOPPEMENT



2022/23



temps forts de la saison

**Au-delà de l'Europe**  
Un tournoi de développement junior des moins de 15 ans organisé conjointement par l'UEFA et la Confédération océanienne de football offre de nouvelles possibilités aux joueurs juniors hors de l'Europe.

**Autonomisation du football de base**  
Une nouvelle charte du football de base et un cadre de développement des clubs renforcent encore le football communautaire.

**Football féminin**  
L'UEFA développe le premier cadre de standards minimums pour les équipes nationales féminines en Europe.

**Collaboration croissante**  
Les 55 associations membres participent à la première conférence de l'UEFA sur les finances et la gestion des ressources humaines.

**Formation des entraîneurs**  
Les spécifications actualisées relatives à l'entraînement des gardiens, le cadre de compétences du football féminin ainsi que les ateliers des directeurs techniques renforcent les voies de développement.



**RÉINVESTISSEMENT**

L'UEFA redistribue les recettes de ses compétitions d'élite à tous les niveaux de la pyramide du football.



**PLUS GRAND FONDS DE SOLIDARITÉ DU SPORT**

Les recettes de l'EURO aident les 55 associations membres de l'UEFA à développer le football sur l'ensemble du continent.



**TOUTES LES PERSONNES ACTIVES DANS LE FOOTBALL**

Des joueuses et joueurs d'élite aux entraîneurs et aux arbitres en passant par celles et ceux qui œuvrent dans le football junior et le football de base, toutes les personnes qui jouent, gèrent ou soutiennent le football européen en bénéficient.





# LES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DE L'UEFA

L'UEFA s'appuie sur les bénéfices nets générés par ses compétitions pour organiser cinq programmes de développement en faveur du football. Chaque programme offre un soutien spécifique à nos 55 associations membres. Ensemble, ces programmes bénéficient à tous les échelons de la pyramide du football.

## HatTrick

### Financement direct

Le Programme HatTrick de l'UEFA redistribue les bénéfices nets provenant de l'EURO masculin à ses associations membres – à charge pour elles de les investir dans des projets de développement et en lien avec les infrastructures :

**Un montant forfaitaire** mis tous les quatre ans à la disposition de chaque association pour qu'elle l'investisse en fonction de ses priorités stratégiques ;

**Des versements annuels** visant à couvrir les frais de fonctionnement, les projets de gouvernance et les frais de déplacement des équipes nationales pour leur participation aux compétitions de l'UEFA juniors, féminines, et de futsal ;

**Des paiements incitatifs annuels** pour mettre en œuvre un éventail d'initiatives de développement (lutte contre le trucage de matches, entraîneurs, octroi de licences aux clubs, joueurs juniors d'élite, football de base et football féminin, gouvernance, arbitrage et responsabilité sociale).

## Académie UEFA

### Soutien au développement personnel

L'Académie UEFA mène des programmes de formation et de recherche afin d'aider les managers, les joueurs et les spécialistes à développer leur carrière dans un large éventail d'activités liées au football. Les cours portent notamment sur la gestion, la communication, la responsabilité sociale d'entreprise, la finance, la gouvernance et le droit.

En 2022/23, 922 étudiants représentant 456 organisations issues de la communauté du football mondial – confédérations, associations, ligues et clubs – ont été diplômés dans les 19 cursus proposés par l'Académie UEFA.

## Programme Grow

### Soutien au développement stratégique

L'aspect stratégique sur demande du programme Grow aide les associations membres de l'UEFA à ajuster les projets de développement du football en fonction de leurs priorités et des objectifs stratégiques de l'UEFA, ce qui garantit un retour sur investissement mesurable.

Le soutien de Grow offre une gamme de services d'expertise essentiels : identifier les tendances en matière de développement du football, explorer les opportunités commerciales, soutenir la croissance stratégique, évaluer les répercussions sociales du football et renforcer les réseaux professionnels.

## Programme Assist

### Soutien au développement stratégique et financement direct

Le programme Assist de l'UEFA vise à partager les expériences et le savoir-faire entre le football européen et nos cinq confédérations sœurs – l'AFC (Asie), la CAF (Afrique), la CONCACAF (Amérique du Nord et Amérique centrale), la CONMEBOL (Amérique du Sud) et l'OFC (Nouvelle-Zélande et États insulaires du Pacifique sud), incluses leurs associations membres et régionales.

Le soutien apporté met l'accent sur le développement des capacités par le partage de connaissances et le financement de programmes de formation, sur l'organisation de compétitions juniors, sur le financement de projets d'infrastructures de petite envergure à forte valeur ajoutée et sur l'encouragement des associations membres de l'UEFA à collaborer avec leurs pairs d'autres confédérations sur des projets de développement.

## Versements de solidarité

### Financement direct provenant des compétitions interclubs de l'UEFA

Chaque saison, l'UEFA affecte un pourcentage des recettes générées par ses compétitions interclubs d'élite en vue d'une distribution aux clubs non participants.

**Ligue des champions masculine, Ligue Europa et Ligue Europa Conférence**: ces versements de solidarité sont destinés exclusivement à des investissements dans des programmes de développement du football junior et/ou dans des projets destinés à la collectivité locale.

En 2022/23, le montant disponible pour des versements de solidarité correspondait à 4 % des recettes brutes cumulées des trois compétitions. Pour la période 2021–24, l'UEFA affectera 30 % supplémentaires de l'excédent net – jusqu'à un montant maximum de 35 millions d'euros – aux clubs non participants.

**Ligue des champions féminine** : ces versements sont destinés uniquement au développement. Les associations qui comptent au moins un club dans la phase de groupes peuvent recevoir des versements de solidarité de l'UEFA, à distribuer à parts égales entre leurs clubs non participants. En 2022/23, ce versement représentait 20 % du montant total disponible par l'intermédiaire du modèle de distribution de la compétition.



## « Les jeunes joueurs ont besoin de temps et d'espace pour exprimer leur talent »

Zvonimir Boban, responsable en chef Football et directeur Développement technique de l'UEFA, insiste sur l'importance de créer les meilleures conditions possibles pour attirer, développer et protéger les joueurs de talent, à tous les niveaux de la pyramide du football.

**Depuis que vous avez rejoint l'UEFA, quelles ont été vos expériences concernant la partie moins visible de la mission de l'instance dirigeante européenne, à savoir la manière dont elle réinvestit les recettes des compétitions dans le jeu ?**

L'UEFA réinjecte une large partie des recettes générées par ses compétitions dans ses programmes de développement du football, en particulier dans quatre domaines étroitement liés : le football de base, le football junior, la formation des entraîneurs ainsi que l'analyse de la performance et des

matches. Si ces investissements passent souvent inaperçus auprès du grand public, ils jouent un rôle essentiel en soutenant les clubs et les associations nationales dans leurs efforts visant à faire s'épanouir les talents du football.

**Compte tenu de votre expérience personnelle en Croatie, quels sont les secrets d'un programme réussi de développement du football de base ?**

Je ne vais pas dresser des parallèles entre le football de base d'aujourd'hui et

les expériences de mon enfance en Croatie. Autant la vie que la société ont beaucoup changé depuis. À l'époque, je jouais au football à chaque fois que je le pouvais et partout. Le football de rue m'a aidé à affiner ma technique, mes capacités de dribble et ma créativité. Aujourd'hui, les enfants participent à de nombreuses activités extra-scolaires. Ils n'ont donc pas autant de temps libre que nous en avions à l'époque. C'est précisément pour cette raison que nous devons améliorer l'accessibilité et offrir de nombreuses occasions de jeu aux filles et aux garçons de la génération actuelle.

**L'UEFA permet aux entraîneurs de tous les échelons de la pyramide du football d'obtenir une licence. Comment le réseau européen des entraîneurs de l'UEFA œuvre-t-il pour accroître le degré de participation, en particulier au niveau du football de base/amateur ?**

L'introduction de cours de diplôme C de l'UEFA dans le cadre de notre Convention des entraîneurs a favorisé une collaboration plus étroite entre les formateurs d'entraîneurs et les secteurs du football de base des associations nationales. En conséquence, nous avons pu observer une hausse importante de la quantité et de la qualité des entraîneurs qui participent au football de base. Par ailleurs, nos événements éducatifs ont rassemblé des experts en formation des entraîneurs et en football de base en provenance de toute l'Europe, ce qui a engendré de meilleures pratiques au sein desquelles des techniques et des idées novatrices peuvent être discutées et échangées.



**Selon vous, quels sont les principaux défis qui attendent l'UEFA en matière de développement du football ?**

À l'heure où le football connaît une évolution rapide, nous devons reconnaître que les jeunes joueurs ont besoin de temps et d'espace pour exprimer leur talent. Trouver le bon équilibre entre encourager le développement personnel et favoriser la participation aux compétitions d'élite reste un défi de taille. Au niveau de l'élite, le contexte dans lequel les jeunes joueurs évoluent joue un rôle crucial dans la voie de développement qu'ils choisissent.

**Pensez-vous que l'UEFA pourrait faire plus pour informer les joueurs et les entraîneurs en activité au sujet du travail de développement de l'UEFA ? Des projets existent-ils à ce niveau ?**

Outre nos activités actuelles, au cours de la saison 2023/24, nous introduirons le Forum du football junior de l'UEFA, qui permettra aux équipes nationales, aux entraîneurs des clubs et aux directeurs des académies de partager leurs expériences et les leçons apprises au cours du développement des jeunes joueurs talentueux. Le Conseil du football de l'UEFA représente aussi indéniablement un pas dans la bonne direction. Mêlant expérience et expertise, cette instance est précisément ce dont le football actuel a besoin.

**Qu'est-ce qui a amené la décision d'établir un Conseil du football de l'UEFA ?**

La création du Conseil garantit que le point de vue du terrain remonte au niveau institutionnel. Les joueurs et les managers devraient mener des discussions sur l'avenir du football. C'est un honneur d'avoir été intégrés à ce dialogue sincère. Grâce à ce type de collaboration, l'UEFA sait qu'elle pourra préserver l'intégrité du football.

**Dans quelle mesure l'UEFA met-elle à profit les connaissances des managers et des joueurs membres du Conseil ?**

Le Conseil apporte l'avis indépendant de spécialistes d'expérience sur des questions fondamentales liées au football, comme les Lois du jeu, l'arbitrage, le calendrier des matches, le développement des juniors et le bien-être des joueurs.

**Auriez-vous apprécié ce type de plate-forme quand vous étiez joueur ?**

Absolument ! Les joueurs ont toujours le sentiment d'avoir des idées et des points de vue utiles sur le football à communiquer. Quand j'étais jeune, nous n'avions pas cette possibilité. Je suis fier que nous disposions aujourd'hui d'un véritable forum pour que les joueurs et les entraîneurs puissent partager leurs réflexions et leurs opinions.

**Selon vous, à quoi ressembleront les succès à venir ?**

Le succès consiste à créer une plate-forme pour les joueurs et les managers de premier plan du football européen, une plate-forme qui leur permette d'échanger librement leurs idées. Leurs avis permettront de mieux protéger et de faire avancer le football, et l'ensemble de notre communauté en ressentira les avantages.

« Au niveau de l'élite, le contexte dans lequel les jeunes joueurs évoluent joue un rôle crucial dans la voie de développement qu'ils choisissent. »





SOUTIEN  
Football de base

# PERMETTRE À LA COMMUNAUTÉ DU FOOTBALL DE S'ÉPANOUIR

L'adoption d'une nouvelle Charte du football de base de l'UEFA, qui vient compléter notre stratégie quadriennale du football de base, doit jouer un rôle clé pour aider les associations nationales à étayer la base de la pyramide du football européen.

Depuis sa création en 2004, la Charte du football de base formalise l'engagement de toutes les associations membres de l'UEFA à porter une vision pan-européenne afin que tout le monde, où que ce soit, ait « la possibilité de jouer au football dans un environnement sûr, amusant et positif ».

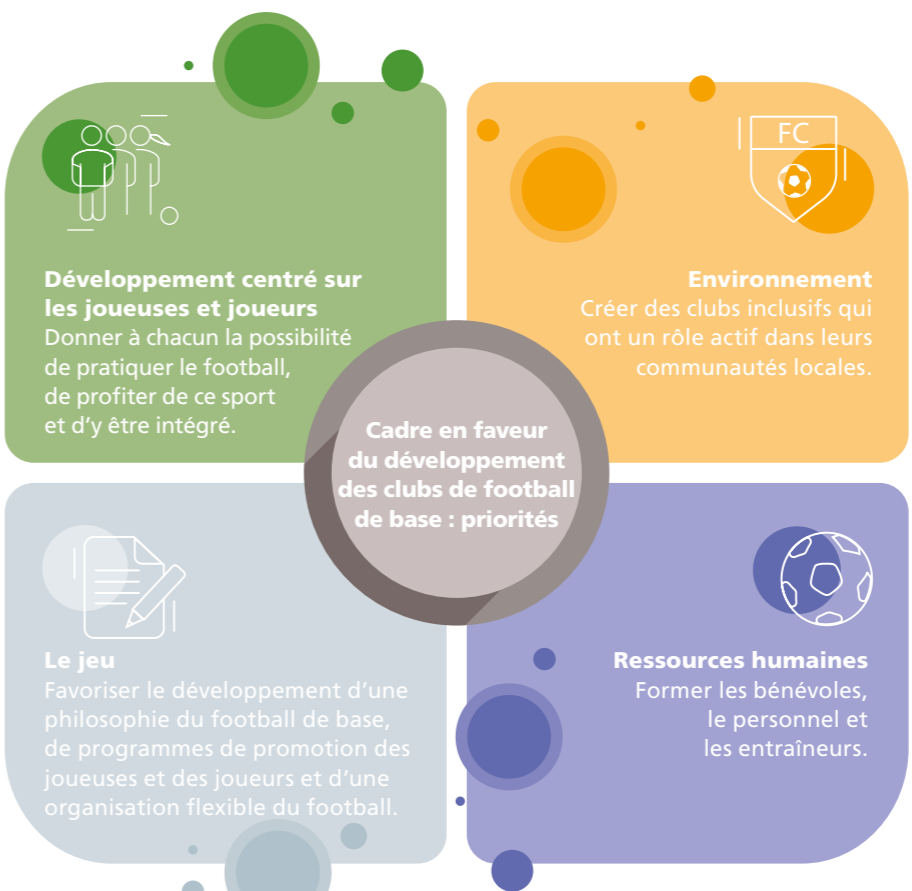
La Charte constitue un contrat légal entre l'UEFA et ses 55 associations membres, reconnaissant que seul un effort collectif, des associations nationales et régionales aux clubs, écoles et autres organisations pertinentes, permettra de réaliser cette vision. D'un côté, en signant la charte, chaque association s'engage à satisfaire des

standards minimaux spécifiques établis par l'UEFA pour le développement du football de base. De l'autre, l'UEFA s'engage à soutenir ces activités, aussi bien dans la planification et la mise en œuvre que par la formation, le mentorat et le financement.

En juin 2023, le Comité exécutif a approuvé la dernière version de la charte, étape finale d'un processus de consultation qui a duré quatre ans, comprenant de nombreux séminaires en présentiel, des séminaires en ligne et des sessions sur les bonnes pratiques. Les 55 associations ont également eu l'occasion de faire part de leurs commentaires en direct lors de la 13<sup>e</sup> Conférence de

l'UEFA sur le football de base en septembre 2022. La nouvelle charte fonctionnera en parallèle à la stratégie quadriennale de l'UEFA – le Cadre du développement des clubs de football de base de l'UEFA, structure servant de guide aux associations pour l'élaboration de leurs propres plans, adaptés aux besoins locaux, en matière de football de base.

Comme prévu dans les précédentes versions de la charte, les associations pourront bénéficier d'un financement HatTrick (jusqu'à un million d'euros chacune d'ici à 2028) pour étayer leurs programmes de développement du football de base. Cela comprend le football scolaire, la formation



**Développement centré sur les joueuses et joueurs**  
Donner à chacun la possibilité de pratiquer le football, de profiter de ce sport et d'y être intégré.



**Environnement**  
Créer des clubs inclusifs qui ont un rôle actif dans leurs communautés locales.



**Le jeu**  
Favoriser le développement d'une philosophie du football de base, de programmes de promotion des joueuses et des joueurs et d'une organisation flexible du football.



**Ressources humaines**  
Former les bénévoles, le personnel et les entraîneurs.

**Cadre en faveur du développement des clubs de football de base : priorités**



des entraîneurs de football de base, le développement des clubs de football de base, la protection des enfants et des jeunes, le football handisport, les formules flexibles et les programmes de promotion des joueuses et des joueurs. De grandes avancées dans tous ces domaines ont eu lieu au cours de la saison 2022/23.

**Temps forts de la saison 2022/23**  
**Football handisport :** L'UEFA a déployé un plan en huit points pour le développement du football handisport, étayé par des sessions de formation en présentiel et

en ligne pour les personnes de référence nommées par les associations membres.

**Cadre en faveur du développement des clubs de football de base :** l'UEFA a dévoilé ce cadre lors de la conférence de Madrid. Compte tenu du rôle crucial des clubs locaux dans la consolidation du football de base à tous les niveaux, ce cadre prévoit quatre domaines principaux que les associations doivent aborder dans leur planification stratégique (voir illustration).

**Football scolaire :** Le programme de football scolaire de l'UEFA, sur quatre ans, repose sur le principe que les écoles jouent un rôle central dans la découverte du football par les jeunes enfants. Il est bien lancé et devrait profiter, d'ici à 2024, à trois millions d'élèves dans plus de 80 000 écoles à travers toute l'Europe. Reconnaisant le remarquable succès du programme, le Comité exécutif a reconduit le financement HatTrick jusqu'en 2028. Les associations disposent d'un million d'euros à investir dans des projets de football de base sur quatre ans. Sur cette somme, 50 000 euros devrait être réservés chaque saison aux initiatives de football scolaire.

## Nouveau partenariat innovant avec EA Sports

En 2022/23, reconnaissant le potentiel du jeu numérique pour instiller la passion du sport, l'UEFA a posé les bases d'un partenariat sur plusieurs années avec FC Futures, une initiative d'EA Sports qui investit dans le développement du football dans la communauté. À partir des connaissances techniques de nos propres experts en football de base, EA Sports lancera, d'ici à la fin de l'année 2023, une bibliothèque en ligne gratuite proposant des exercices d'entraînement que les entraîneurs, les enseignants et les joueuses et joueurs pourront utiliser dans la vie réelle. Cette bibliothèque proposera des conseils et recommandations de stars du football, disponibles en six langues, dans l'optique d'aider les joueuses et joueurs de football de base à développer leurs aptitudes footballistiques essentielles telles que les dribbles, les passes, la défense en un contre un et la finition.

« Le FC FUTURES se concentre sur le développement du football dans les communautés du monde entier. C'est la raison pour laquelle nous sommes très honorés de bénéficier du soutien de l'UEFA, a souligné James Salmon, directeur senior d'EA Sports. Nous sommes convaincus qu'intégrer le football réel dans l'expérience de jeu numérique permet de captiver les joueurs du monde entier, jeunes et moins jeunes. La frontière entre le football virtuel et le football physique s'estompe. C'est une étape cruciale pour inspirer la nouvelle génération d'amateurs de football aux quatre coins de la planète. »





# UN SPORT POUR TOUS

Les Distinctions du football de base de l'UEFA 2022/23 ont mis à l'honneur les personnes et les organisations qui ont montré la contribution du football dans les communautés locales, au fil des matches et des saisons.



## ★ Meilleur club de football professionnel

Olympique de Marseille (France)

L'OM Foundation de Marseille a contribué à la création de La Castellane FC, un club de football de base dans le nord de la ville, qui compte désormais quinze équipes.

« La Castellane est plus qu'un simple club de football. Ce projet vise à ouvrir de nouvelles perspectives aux jeunes et à avoir des répercussions positives sur les joueuses et les joueurs, non seulement dans leur pratique de la discipline, mais également en leur qualité de citoyens de demain. »

**Lucie Venet**  
Directrice exécutive de l'OM Foundation

## ★ Meilleur club amateur

Ilves (Finlande)

Avec plus de 5000 joueurs, ce club est le plus grand de Finlande et offre des occasions de jeu à des personnes de tous âges et toutes capacités.

« Notre mission est de mettre le football à la portée de tout le monde, quel que soit le milieu et le niveau. Si on parvient à faire passer ce message, ce sera dans l'intérêt d'Ilves et du football dans la région et dans l'ensemble du pays. »

**Matti Anttonen**  
Directeur exécutif d'Ilves FC



## ★ Meilleure initiative sociale

Camp de préparation physique au football (Danemark)

Cette initiative de l'Association danoise de football utilise le football pour améliorer la santé et le bien-être de personnes de 60 ans et plus.

« Le football peut servir à promouvoir le bien-être. On emploie l'expression "le football, c'est un médicament" car les preuves de l'effet bénéfique de ce sport sont maintenant bien établies. »

**Peter Krustrup**  
Professeur en sciences du sport et de la santé à l'Université du Danemark du Sud

## ★ Meilleure initiative dans le domaine du handicap

Football pour amputées (Pologne)

En 2022, l'organisation Amp Futbol Polska et la Fédération polonaise de football ont lancé, pour la première fois en Europe, une équipe de football pour amputées.

« Le football pour amputées est une famille unie. Les meilleurs moments pour moi sont quand nous jouons toutes ensemble. Nous savons que nous sommes capables d'accomplir de grandes choses, placer la barre encore plus haut et devenir toujours meilleures. »

**Monika Kukla**  
Joueuse



## ★ Meilleure initiative en matière de participation

Association de football de Chypre (CFA)

En réunissant différents éléments du football de base, la CFA a accru la participation des jeunes et créé un cadre plus positif pour que les enfants profitent pleinement du jeu, dans un contexte moins axé sur les résultats et davantage sur le divertissement et le fair-play.

« Aujourd'hui, dans nos championnats de football de base, on met l'accent sur la participation, le divertissement, l'amour du jeu et le football pour tous. »

**Harris Kyrillou**  
Manager Football de base à la CFA

## ★ Distinction spéciale

Association de football de Moldavie (FMF)

En partenariat avec l'UEFA, la Fondation UEFA pour l'enfance et l'UNICEF, la communauté du football de Moldavie se mobilise pour aider des milliers d'enfants et de familles fuyant la guerre en Ukraine.

« Dès le début de la guerre, on a constaté un afflux important de réfugiés dans notre pays. On a lancé de nombreuses actions pour les aider : presque tous les clubs de football de Moldavie ont mis à disposition leurs installations d'entraînement pour offrir un abri aux réfugiés et à leurs enfants. »

**Diana Bulgaru**  
Responsable Football de base de la FMF



SOUTIEN  
Joueurs juniors



# FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DU FOOTBALL JUNIOR HORS D'EUROPE

L'UEFA et la Confédération océanienne de football ont organisé ensemble un championnat M15 historique en Nouvelle-Zélande, offrant des possibilités et un élan nouveaux aux jeunes joueurs de toute la région.



**Christian Karembeu**  
Ambassadeur du tournoi

En avril 2023, une équipe de développement venue du Liechtenstein a rejoint les équipes des moins de 15 ans des îles Cook, Fidji, Salomon et Tonga, de Tahiti et du Vanuatu à l'occasion d'un tournoi de développement junior, qui s'est déroulé au centre Te Kahu o Kiwa (Maison du football) de la Confédération océanienne de football (OFC) à Auckland, en Nouvelle-Zélande. Financé par le programme Assist de l'UEFA, cet événement constituait le premier tournoi de développement M16 de cette envergure organisé par l'OFC.

L'ambassadeur du tournoi, Christian Karembeu – vainqueur de la Coupe du monde avec la France – a grandi sur l'île de Lifou, en Nouvelle-Calédonie. Il s'est donc fait un plaisir de soutenir le développement du football en Océanie. « J'aimerais remercier le programme Assist de l'UEFA de m'avoir donné l'occasion de revenir dans ma région. C'est un véritable privilège d'être ici, a-t-il relevé. Ce tournoi est un rêve devenu réalité. On a besoin de ce genre

d'expérience, de ce genre de compétition, en Océanie. »

### Développement global

L'intérêt de ce type de compétition ne se limite pas au terrain. « Les joueurs ont l'occasion de faire de nouvelles rencontres et de vivre le football hors de leur pays natal. À cet âge-là, c'est une chance unique de pouvoir faire un tel voyage et de vivre cette expérience dans un environnement professionnel, cela ouvre et enrichit l'esprit. Ce n'est



Photo centrale : Les îles Salomon contre Tonga. À gauche, de haut en bas : Fidji contre les îles Cook ; Keahinue Brown des îles Salomon lors du match contre Tahiti, l'équipe du Liechtenstein.

bien sûr pas facile de quitter sa famille et de faire face aux exigences inhérentes à un tournoi international, mais acquérir ce type d'expérience donne confiance en soi pour les voyages à venir. C'est une formidable leçon de vie et c'est sensationnel de voir les jeunes joueurs chanter l'hymne de leur pays, porter le maillot national, jouer pour leur pays. C'est un plaisir de voir les jeunes rêver. »

Ce développement global est un principe central des tournois de développement junior de l'UEFA. Outre un temps précieux passé sur le terrain, les joueurs ont également participé à des ateliers éducatifs en matière de psychologie et de nutrition lors de leur séjour en Nouvelle-Zélande. « Ça ne profite pas qu'aux joueurs, ajoute Christian Karembeu. Le personnel d'encadrement de l'équipe acquiert aussi une expérience logistique : hébergement, transport, horaires à organiser. C'est une merveilleuse expérience pour tous. »

## Six ans de développement mondial

Depuis 2017, le programme Assist permet d'offrir des occasions de développement aux joueuses et joueurs hors d'Europe, que ce soit en invitant des confédérations sœurs à participer à des tournois de l'UEFA de développement des juniors d'élite M15 et M16, ou en accordant un financement à nos associations membres pour que leurs équipes puissent aller jouer dans des tournois similaires hors d'Europe. Dans les deux cas, les meilleurs jeunes talents ont là une chance de montrer de quoi ils sont capables et d'acquérir une expérience déterminante dans le cadre d'un tournoi de football d'intensité élevée et très compétitif, notamment en vue des Coupes du monde M17, qui se dérouleront annuellement et non plus tous les deux ans à partir de 2025.

Au cours de la saison 2022/23, les équipes M15 et M16 issues de trois confédérations (Chili, Ghana, République kirghize, Malaisie et Afrique du Sud) ont participé à des tournois de développement organisés en Europe par l'UEFA, affrontant des équipes nationales européennes. Des deux côtés, les bénéfices étaient évidents : les participants ont pu découvrir des styles de jeu différents, se rendre à l'étranger et avoir un aperçu du football international.

plus il y a de tournois et de régularité, plus on pourra favoriser l'épanouissement des jeunes talents. J'espère qu'un jour on verra un nouveau Messi ou Ronaldo issu de ce tournoi. »

Ce parcours pour les jeunes talents du football est déjà visible. Un certain nombre de joueurs ayant participé au tournoi ont depuis été invités à des périodes d'essai dans des clubs, notamment en France, ce qui est révélateur de la cascade d'effets positifs du tournoi sur le développement des joueurs. « Je suis ravi de voir ces joueurs bénéficier de ces débouchés, se réjouit Christian Karembeu. Je n'avais pas ça à leur âge, je jouais à l'école et avec mes amis dans la rue. Nous avons quelques tournois, mais jamais de ce calibre : la préparation et l'organisation n'étaient pas aussi bonnes. C'est un rêve devenu réalité pour les jeunes de la région. »

Lors d'une séance de questions-réponses avec les joueurs en Nouvelle-Zélande, Christian Karembeu les a encouragés à être ambitieux. « Je les ai incités à suivre leurs rêves. Je sais de quoi sont capables les joueurs de la région. Ils ont la condition physique, les qualités et le potentiel qu'il faut. Je leur ai dit que l'on peut arriver à tout avec beaucoup de travail et de détermination. »

Le soutien de l'UEFA a été crucial dans une région qui, par le passé, a eu des difficultés à organiser des tournois de football. « Le défi majeur pour le football en Océanie est le transport, du fait des distances et des coûts. C'est pourquoi la collaboration de l'UEFA avec l'OFC est si précieuse. Sans cela, il est difficile pour les jeunes joueurs de notre région de participer à des tournois de ce genre, a expliqué Christian Karembeu. Et ce n'est pas qu'une question de financement : l'UEFA a également fourni du matériel et partagé des connaissances. Les entraîneurs ont aussi bénéficié des possibilités offertes par cet événement. »

### Un moteur de succès pour l'avenir

Christian Karembeu espère que cette initiative conjointe engendrera de nouvelles possibilités. « La région présente un potentiel croissant et j'espère vivement que ce tournoi deviendra un événement annuel. D'après mon expérience,



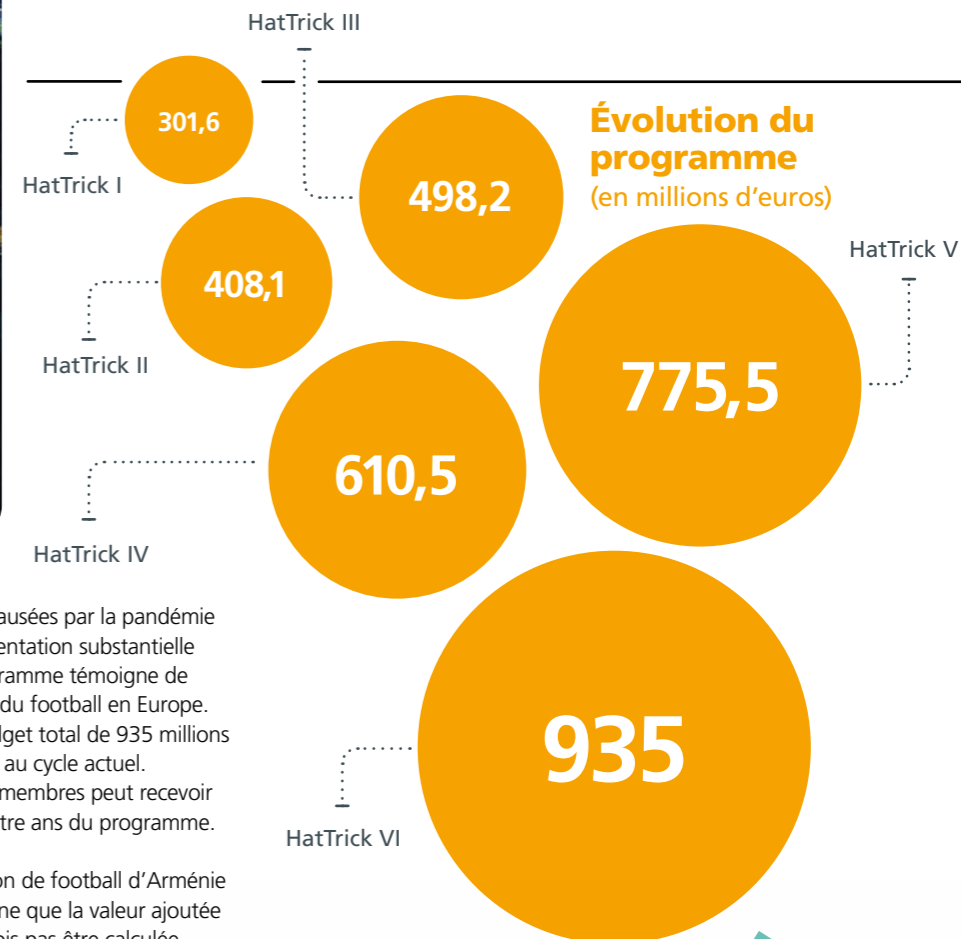
FOCUS

# HATTRICK

## LE PROGRAMME DE SOLIDARITÉ QUI DONNE SANS CESSER EN RETOUR



Les fonds du programme HatTrick de l'UEFA ont contribué à financer la construction du Centre sportif Francesc Vila, un nouveau centre national d'entraînement pour la Fédération de football d'Andorre.



**EN AVRIL 2023, L'UEFA A APPROUVÉ LA SIXIÈME ÉDITION DE SON PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT PHARE. VOICI LES RAISONS QUI FONT DU PROGRAMME HATTRICK L'UN DES PROGRAMMES DE SOLIDARITÉ LES PLUS RÉUSSIS DANS LE DOMAINE DU SPORT.**

Depuis son lancement en 2004, le programme HatTrick de l'UEFA est devenu l'un des programmes de développement sportif les plus importants au monde. En réinvestissant les recettes de l'EURO masculin dans le football par l'intermédiaire de projets des associations nationales, HatTrick est devenu un important moteur de la mission à but non lucratif de l'UEFA. La clé pour comprendre la longévité et le succès du programme réside dans l'évolution constante de celui-ci afin de s'adapter au rythme des changements dans le football européen. Avant le début de chaque cycle quadriennal de financement HatTrick,

qui s'aligne sur le rythme du Championnat d'Europe masculin, l'UEFA recueille les commentaires de tous les secteurs du football. La sixième édition du programme, qui redistribuera les recettes de l'EURO 2024 de juillet 2024 à juin 2028, est l'aboutissement d'un vaste processus de consultation mené auprès des 55 associations membres de l'UEFA et d'autres parties prenantes.

« Le programme HatTrick vise à aider les associations à promouvoir le football à tous les niveaux, a expliqué Karl-Erik Nilsson, président de la Commission HatTrick, qui a évalué les enseignements tirés et les propositions de changement. Pour atteindre cet objectif, nous nous efforçons constamment de faire évoluer le règlement du programme afin qu'il reflète les besoins et les priorités du football et des associations. » Par exemple, le nouveau règlement comprend une proposition selon laquelle les associations devraient être autorisées à allouer une partie des futurs fonds HatTrick à la couverture des frais opérationnels des projets terminés.

Le fait que, malgré les difficultés financières causées par la pandémie de COVID-19, l'UEFA ait approuvé une augmentation substantielle du financement de la sixième édition du programme témoigne de son importance pour le développement futur du football en Europe. Le programme HatTrick VI disposera d'un budget total de 935 millions d'euros, soit une hausse de 21 % par rapport au cycle actuel. En d'autres termes, chacune des associations membres peut recevoir jusqu'à 17 millions d'euros sur le cycle de quatre ans du programme.

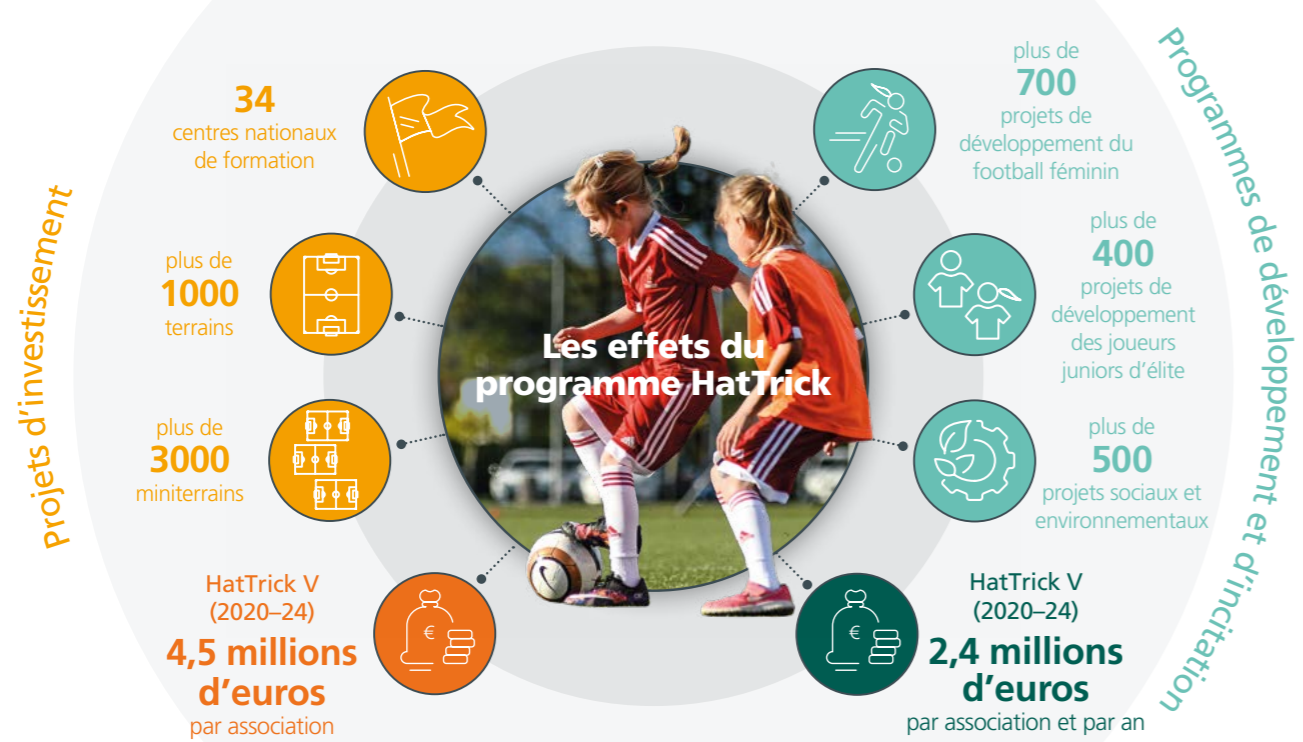
Armen Melikbekyan, président de la Fédération de football d'Arménie et membre de la Commission HatTrick, souligne que la valeur ajoutée réelle du programme HatTrick ne peut toutefois pas être calculée uniquement en chiffres. « Le programme va au-delà de l'aide financière, a-t-il expliqué. Pour moi, soutenir le développement du football à tous les niveaux dans toute l'Europe contribue à renforcer les liens entre les communautés et le jeu. Il favorise un sentiment d'unité qui renforce l'ensemble de notre société. »

**Investissements et paiements incitatifs**

Le programme HatTrick VI continuera à distribuer des fonds au moyen de deux canaux spécifiques : le soutien financier, approuvé par la Commission HatTrick, pour des investissements dans des projets de développement spécifiques et les paiements incitatifs, mis à la disposition de tous les membres chaque saison.

Au cours du cycle 2020-24, chaque association peut recevoir jusqu'à 4,5 millions d'euros d'aide à l'investissement pour lancer des projets de développement du football, dans le but de servir de catalyseur pour des fonds supplémentaires provenant d'organisations privées et/ou publiques. En outre, le programme HatTrick offre jusqu'à 2,4 millions d'euros par association sous forme de paiements incitatifs, qui encouragent l'application des standards et des initiatives de l'UEFA et aident les associations membres dans ce domaine, par exemple en soutenant le football féminin ou en appliquant notre charte du football de base et notre convention concernant l'arbitrage.

« Je suis fier de voir de mes propres yeux les résultats de nos décisions et l'excellent travail accompli par nos membres pour faire progresser le jeu », a confié Karl-Erik Nilsson.





## LE SOUTIEN AUX ACADÉMIES

# LE FOOTBALL JUNIOR D'ÉLITE, CLÉ DU SUCCÈS DE L'ÉQUIPE NATIONALE

Des juniors à l'élite, la performance des équipes nationales d'Irlande du Nord est révélatrice de l'importance de l'aide sur mesure de l'UEFA pour les académies de football junior d'élite.

Jusqu'à la saison dernière, l'équipe nationale masculine d'Irlande du Nord n'avait jamais atteint les tours d'élite des Championnats d'Europe M17 et M19. Or, elle s'est qualifiée pour les deux en 2022/23. Pour Michael O'Neill, entraîneur principal de l'équipe masculine d'Irlande du Nord, le soutien durable que l'UEFA apporte à la JD Academy de l'IFA est à l'origine de ce retournement de fortune. En effet, pas moins de treize membres de cette équipe M17 et sept M19 sont issus de la JD Academy.

« Le soutien de l'UEFA a été crucial pour fonder et développer la JD Academy, qui est devenue cet environnement de haute performance dont bénéficie aujourd'hui les jeunes talents », explique Michael O'Neill.

Depuis 2019, le programme de l'UEFA en faveur des académies juniors d'élite apporte à l'IFA un soutien sur mesure qui lui permet de créer les conditions adéquates à l'épanouissement et à l'accroissement du potentiel des jeunes talents : accompagnement psychologique et

nutritionnel, ou encore soutien assuré par des responsables des questions sociales, entre autres. Toutes les associations nationales participant au programme reçoivent chaque année 200 000 euros à investir dans leurs systèmes d'académie.

L'absence de structure de club professionnelle ayant jusque-là fait obstacle aux initiatives en faveur des jeunes talents, la création de la JD Academy a radicalement accru les chances offertes aux jeunes joueurs en Irlande du Nord. « La JD Academy a vraiment changé la donne quant au parcours de développement des jeunes joueurs », explique Michael O'Neill. L'équipe A en bénéficie aussi, puisque trois joueurs issus de l'académie ont été sélectionnés pour représenter leur pays lors des qualifications européennes : Dale Taylor (né en 2003), Brodie Spencer (né en 2004) et Callum Marshall (né en 2004).

Offrir aux jeunes talents un parcours clair vers le football d'élite est un élément déterminant de la responsabilité de l'UEFA en tant que moteur du développement du football et de la compétitivité dans

tout le football européen. Outre l'Irlande du Nord, six associations ont bénéficié d'un soutien sur mesure par le biais du programme en faveur de ces académies : l'Arménie, le Bélarus, la Géorgie et la Macédoine du Nord de 2014/15 à 2018/19, ainsi que la Finlande et Israël depuis 2019/20. Toutes présentent des preuves irréfutables des retombées positives du programme.

**Israël** : plusieurs jeunes issus de l'académie nationale ont rejoint l'équipe nationale M21.

**Finlande** : après être passé par l'académie, Muska Ylitolva a disputé deux matches amicaux au sein de l'équipe nationale masculine A.

**Macédoine du Nord** : première qualification pour un tournoi final majeur, celui de l'EURO 2020.

**Arménie** : promotions successives lors de la Ligue des nations en 2019 et 2021.

**Géorgie** : qualification en quarts de finale du Championnat d'Europe M21 2021-23.

**Bélarus** : parcours de développement fortement améliorés.



## SUSCITER L'INNOVATION

Andrei Angelescu a obtenu le diplôme en leadership et en management du football (DFLM) et explique à quel point cette étape a été déterminante pour la création d'un département Insights (Perspectives) au sein de la Fédération roumaine de football (FRF).

« J'ai commencé le DFLM en janvier 2023. Plusieurs de mes collègues de la fédération ont déjà effectué cette formation et tous considèrent que ce programme a marqué un tournant leur permettant une réelle avancée dans leurs projets personnels.

» Mon projet portait sur la mise en place d'un département Perspectives à la FRF, afin que les données et les connaissances acquises fassent partie intégrante du processus décisionnel de la fédération. Cette approche devrait aider notre association à réaliser les objectifs de sa stratégie générale, contribuer à améliorer les performances de nos équipes nationales, mais aussi accroître et diversifier nos sources de recettes. Le nouveau département a enfin vu le jour au terme d'un processus long mais vraiment gratifiant. Je n'aurais jamais pu y parvenir sans les connaissances et les outils acquis dans le cadre du DFLM.

» La formation offrait un excellent équilibre entre théorie et pratique, avec des cours en présentiel et en ligne. En tant que responsable, je me sens maintenant mieux préparé, avec un bagage plus complet et de meilleures capacités de négociation.

» La formidable diversité parmi les dirigeants rencontrés pendant la formation était un des grands points positifs pour moi. Les participants venaient de toute l'Europe, et même au-delà, et possédaient chacun une grande maîtrise dans l'un des aspects du football : finances, développement, infrastructures, etc. On a pu affiner nos projets grâce à une écoute mutuelle, en apprenant des expériences uniques des uns



et des autres, mais aussi en tirant des leçons des difficultés courantes. Nous formons une véritable communauté autour d'une passion partagée, avec la volonté de s'entraider – un aspect qui a été très précieux pour moi.

» En tant qu'instance dirigeante représentant 55 associations, l'UEFA connaît les derniers développements et innovations dans l'industrie du football. Les formations telles que le DFLM mettent cette connaissance à la portée de tout le monde dans notre communauté. L'apprentissage ne s'arrête d'ailleurs pas à la fin de la formation. Chaque étudiant du DFLM devient membre de la communauté des alumni de l'Académie de l'UEFA, une formidable plate-forme pour partager des idées, obtenir des commentaires et améliorer la mise en œuvre des projets. »

« Le nouveau département a enfin vu le jour au terme d'un processus long mais vraiment gratifiant. Je n'aurais jamais pu y parvenir sans les connaissances et les outils acquis dans le cadre du DFLM. »

### Académie UEFA : 2022/23 en chiffres

Cours :	19
Jours de formation :	203
Diplômés :	922
Nationalités :	128
Organisations :	356
(confédérations, associations nationales, ligues, clubs, syndicats de joueurs/joueuses, etc.)	

Le Diplôme de l'UEFA en leadership et en management du football est un programme avancé qui permet aux managers du plus haut niveau, responsables d'équipes réalisant des projets complexes, de développer leurs compétences en leadership et en management.



SOUTIEN  
Football féminin

# FIXER DES STANDARDS MINIMUMS POUR LES ÉQUIPES NATIONALES FÉMININES

Ce cadre constitue une première étape vers l'uniformisation des conditions de jeu pour les footballeuses en Europe.

L'introduction par l'UEFA d'un cadre de standards minimums pour les équipes nationales féminines, approuvé à l'unanimité par le Comité exécutif en juin, établit une référence européenne en matière de bonne gouvernance, d'entraînement, de soins médicaux, de bien-être des joueuses, d'hébergement et de rémunération.

Au total, 35 capitaines d'équipes nationales ainsi que des représentants des associations et de la FIFPRO, division Europe, ont été consultés durant le processus d'élaboration de ce cadre.

« Définir des standards minimums fera une différence considérable pour les joueuses en Europe dans tous les aspects du football des équipes nationales, a estimé Marissa Callaghan, capitaine de l'équipe d'Irlande du Nord. Disposer d'une plate-forme de discussion avec les autres joueuses et les entraîneurs était une expérience positive et enrichissante. J'espère que les joueuses continueront à être activement intégrées dans ce processus. »

L'UEFA aidera les 55 associations nationales d'Europe à élaborer des plans de réalisation adaptés à leurs défis spécifiques afin qu'elles puissent remplir les nouveaux standards.

En tout, 22 millions d'euros du fonds de développement HatTrick sont alloués au soutien à la mise en œuvre du cadre, ce qui permet à chaque association de disposer de 100 000 euros par saison jusqu'en 2028.

L'approbation de ce cadre constitue une nouvelle étape importante dans l'application de « Time for Action », la stratégie de l'UEFA en matière de football féminin 2019-24. En améliorant la compétitivité des équipes nationales, il complètera l'annonce faite en novembre 2022 d'un nouveau système de qualification pour l'EURO féminin de l'UEFA (voir page 22).

« Ce cadre constitue un point de départ pour relever la barre dans toutes les équipes nationales féminines, a souligné Nadine Kessler, sous-directrice du Football féminin à l'UEFA. Il est essentiel que les joueuses bénéficient des meilleures conditions possibles sur le terrain et en dehors pour être performantes et, en retour, qu'elles contribuent au succès de leur équipe nationale. De nos jours, nous disposons d'un environnement hautement compétitif. Les standards doivent donc se développer au même rythme. »

Ce n'est qu'avec des standards suffisants que les équipes pourront exploiter tout leur potentiel et que nous assurerons la longévité de carrières des joueuses. »



## 22 millions d'euros

de fonds HatTrick alloués pour soutenir l'introduction d'un cadre de standards minimums.

100 000 euros par association et par saison jusqu'en 2028.



Les standards minimums de l'UEFA pour les équipes nationales féminines comprennent notamment les éléments ci-dessous.

- ✓ L'entraîneur principal doit être titulaire de la licence Pro de l'UEFA (ou d'une qualification équivalente existant au sein de l'association nationale).
- ✓ Au minimum, un médecin d'équipe et deux kinésithérapeutes doivent être présents lors de tous les matches et séances d'entraînement.
- ✓ L'itinéraire le plus direct doit être utilisé pour se rendre sur les sites des matches.
- ✓ Un hébergement de grande qualité doit être proposé près des sites des entraînements ou des matches.
- ✓ Les périodes internationales doivent être utilisées dans toute la mesure du possible.
- ✓ L'accès aux installations nationales d'entraînement doit être ouvert aux joueuses, y compris les équipements d'élite et les terrains entretenus de façon professionnelle.
- ✓ Un contrat entre les joueuses et leur association nationale doit régir la rémunération, la grossesse et la maternité ainsi que la lutte contre la discrimination.

## Stimuler le développement du football féminin à travers le monde

Le travail de l'UEFA consiste aussi à développer le football féminin au-delà de l'Europe. En 2022/23, notre programme Assist a soutenu des initiatives de développement du football féminin dans le monde entier, notamment des politiques de sauvegarde, des révisions stratégiques et des exercices de rebranding. Au total, nous avons travaillé avec 19 associations nationales : Afrique du Sud, Botswana, Chili, Équateur, Inde, Indonésie, Japon, Lesotho, Madagascar, Malaisie, Mozambique, Myanmar, Népal, Ouganda, République du Congo, Sierra Leone, Tanzanie, Uruguay et Zambie.

« Les nouveaux standards représentent l'aboutissement de notre stratégie sur cinq ans en matière de football féminin. »

Aleksander Čeferin  
Président de l'UEFA





## « LE FOOTBALL EUROPÉEN EN DÉPEND »

En 2022/23, l'UEFA a posé les bases du lancement de sa première campagne de recrutement d'arbitres, intitulée *Deviens arbitre*. **Roberto Rosetti**, responsable en chef de l'arbitrage de l'UEFA, explique pourquoi le football européen a besoin de recruter 40 000 arbitres.



« Le rôle de l'UEFA est de prendre soin du football et l'arbitrage est un pilier essentiel du ballon rond. Sans arbitre, un match de football ne peut pas être joué. Nous devons protéger et soutenir les arbitres et investir dans l'arbitrage.

« Il nous manque près de 40 000 arbitres au niveau du football de base. De nombreux matches sont annulés pour cette raison. L'UEFA a donc décidé d'investir dans la campagne *Deviens arbitre*, dans l'objectif d'aider les associations nationales à recruter de jeunes arbitres et à les fidéliser. Le football européen en dépend. La base de la pyramide devient de plus en plus étroite et, quand cela se produit, la qualité au sommet est également affectée. »

### Faire évoluer les mentalités

« La violence, physique ou verbale, est un problème important. Au niveau du football de base, de nombreux arbitres sont des filles ou des garçons qui pratiquent simplement un sport, mais qui craignent d'aller sur le terrain de jeu. Il est temps de faire évoluer les mentalités. Le respect est primordial dans le football et nous ne pouvons plus tolérer les comportements violents.

« Nous pouvons faire plus. Toutes les parties prenantes du football peuvent faire plus. Nous travaillons en collaboration avec les associations pour montrer l'importance des arbitres. Nous voulons investir dans les écoles, les universités et d'autres projets. »

### Pourquoi devenir arbitre

« L'arbitrage est une excellente école de vie. Il contribue à développer des compétences de leadership et de prise de décision. C'est aussi une activité sportive, bonne pour la condition physique. Ce sont là des aptitudes qu'on peut ensuite transposer dans notre vie professionnelle ou personnelle.

« Les arbitres sont comme une famille. Je suis entré dans la communauté à l'âge de 16 ans et j'ai passé 27 ans sur le terrain de jeu. C'est une façon pour les filles et les garçons de grandir, et c'est une aide tout au long de la vie. L'arbitrage n'est pas un métier ; c'est une passion. Une passion pour le football. Il permet de vivre le football sous un angle différent. »



## « ADVERSAIRES SUR LE TERRAIN, ALLIÉS ET AMIS EN DEHORS »

En partenariat avec l'Union belge de football (URBSFA), le programme Grow de l'UEFA a réuni les directeurs des finances et des ressources humaines représentant les associations nationales européennes à l'occasion d'une conférence à Tubize.

C'était la première fois qu'autant de directeurs des finances et des ressources humaines étaient réunis. Nombre d'entre eux n'ont, en effet, que rarement la possibilité de rencontrer tous leurs homologues européens en personne sur un même lieu. « La conférence a été une expérience formidable et j'espère qu'elle est la première d'une longue série, a souhaité Paulo Ferreira, directeur des finances de la Fédération portugaise de football. *Même si nous sommes des adversaires sur le terrain, nous sommes tous des alliés et des amis en dehors, et renforcer nos liens les uns avec les autres a été très enrichissant.* »

« On peut toujours trouver de nouvelles idées en écoutant les solutions d'autres personnes. Cela ajoute beaucoup de valeur. Nos défis sont similaires et il y a de nombreux sujets à aborder, a estimé Bo Gron-Iversen, chef comptable de l'Association danoise de football. *En plus d'avoir un réseau local, il était gratifiant de voir et d'entendre des exemples de la façon dont différents problèmes économiques sont résolus dans d'autres pays.* »

Cette conférence de deux jours, qui s'est tenue en mai, illustre comment le programme

Grow, qui apporte un soutien stratégique aux associations membres de l'UEFA, facilite les relations et la collaboration.

« Les comparaisons et le partage des connaissances sont très importants pour notre travail et c'est plus facile à réaliser une fois que l'on a rencontré ses homologues, a ajouté Paulo Ferreira. *Le réseautage m'a aidé à être plus innovant.* »

Les discussions entamées lors de la conférence Grow ont trouvé un écho bien au-delà de Tubize, car de nombreuses associations se sont appuyées sur le dialogue initial pour organiser leurs propres réunions régionales. « Je suis rentré chez moi avec beaucoup de bonnes contributions et, depuis la conférence, nous avons organisé une réunion des directeurs financiers dans la région nordique », a expliqué Gron-Iversen.

« Les comparaisons et le partage des connaissances sont très importants pour notre travail, et c'est plus facile à réaliser une fois que l'on a rencontré ses homologues. »

**Paulo Ferreira**  
Directeur des finances de la Fédération portugaise de football

### Viser haut

Au cours de la saison 2022/23, l'UEFA a travaillé en étroite collaboration avec des experts académiques pour mettre au point la méthode d'impact des activités (MIA), qui permet aux associations membres de comprendre et de mettre en évidence les contributions générales du football à la société. L'approche s'appuie sur le modèle de rendement social de l'investissement introduit en 2017. Elle propose un parcours davantage centré sur l'utilisatrice ou l'utilisateur et un processus approfondi de révision académique. L'objectif général de l'UEFA est de fournir aux associations des modèles solides pouvant être adaptés afin de mesurer la valeur ajoutée du football pour relever les défis qui se posent dans leur contexte spécifique.



# UNE APPROCHE COLLABORATIVE DE L'ENTRAÎNEMENT

Loin des projecteurs des compétitions d'élite, UEFA Share joue un rôle déterminant en coulisses dans l'établissement de standards encore plus élevés pour le football européen. En donnant l'occasion aux associations nationales de collaborer en personne ou en ligne, en distribuant des ressources éducatives ou encore en faisant office de plate-forme de communication, ce programme contribue à favoriser la mise en œuvre de la stratégie de développement technique de l'UEFA.

## Cadre de compétences du football féminin

Les associations nationales et les entraîneurs peuvent utiliser le programme Share pour accéder au Cadre de compétences du football féminin de l'UEFA et en discuter, ce qui permet de définir de nouvelles références en matière d'entraînement des joueuses. Élaboré au fil de plusieurs saisons et lancé en 2022/23, ce cadre s'appuie sur des données probantes et sur le travail d'un groupe d'experts dirigé par l'entraîneuse suédoise Anna Signeul.

« Nous avons intégré les éléments essentiels de leurs domaines de compétence, souligne-t-elle. La croissance du football des filles et du football féminin nécessite un personnel d'entraînement plus important, qui comprend mieux les exigences et les besoins particuliers des joueuses. Dorénavant, l'UEFA et les associations nationales seront en mesure de fournir des cours plus inclusifs et plus accessibles aux entraîneurs en vue d'améliorer les performances dans le football féminin, de la base à l'élite. »

## UEFA Share

Pendant la saison 2022/23, les associations nationales pouvaient s'inscrire au programme Share afin de participer à un échange de connaissances et à des événements collaboratifs comprenant une formation des entraîneurs ou des conseils pour les directeurs techniques, mais aussi d'avoir accès à de nouvelles ressources essentielles de l'UEFA sur le football de base et le football féminin.

## Entraînement des gardiens

Un nouveau document sur l'entraînement des gardiens de l'UEFA, produit par les membres du groupe consultatif en matière d'entraîneurs de gardiens, aborde l'évolution de l'entraînement des gardiens et met l'accent sur la nécessité de veiller à ce que la « dernière ligne de défense » ne soit pas considérée séparément lors de l'entraînement de l'équipe. Étant donné l'histoire et la culture relatives au rôle de gardien, la conception de séances d'entraînement intégrées reste difficile.

« Il faut réfléchir en "partant du jeu", explique Packie Bonner, membre du groupe consultatif de l'UEFA en matière d'entraîneurs de gardiens et ancien gardien de Celtic et de la République d'Irlande. On veut que les entraîneurs de gardiens réfléchissent "en partant du jeu" lorsqu'ils planifient les séances d'entraînement et qu'ils se demandent : que peut-on déduire du jeu et quelles sont les conséquences pour le travail avec les gardiens ? D'où l'importance de l'approche pragmatique de la formation adoptée par l'UEFA. »

## Échange d'informations pour les directeurs techniques

Répondant directement aux commentaires des associations nationales, l'UEFA a lancé une initiative Share spéciale afin de permettre aux directeurs techniques d'échanger de bonnes pratiques avec leurs homologues européens. Les directeurs techniques représentant deux tiers des pays membres ont également participé à deux ateliers organisés en Belgique et en Estonie. Un troisième atelier suivra en janvier 2024.

« Les ateliers sont des formations sur mesure qui permettent aux directeurs techniques d'aborder des sujets spécifiques qu'ils trouvent intéressants ou difficiles, explique Kenneth Heiner-Møller, directeur technique de l'Association danoise de football et responsable de l'un des ateliers. Les responsables des ateliers proposent un contenu personnalisé mais le partage informel de connaissances a aussi sa place lors des discussions en groupes. Grâce à ces ateliers, les participants peuvent également étendre leur réseau de collègues, ce qui représente une valeur ajoutée. »



## DURABILITÉ

**72** Durabilité sociale  
et environnementale

**76** Aide humanitaire

**78** Fondation UEFA  
pour l'enfance



# DURABILITÉ



2022/23



temps forts de la saison



### Forum du Respect

Le premier Forum du Respect de l'UEFA a réuni 250 experts et parties prenantes afin de montrer la capacité du football d'inspirer un changement collectif.



### Responsabiliser les organisations de football

L'UEFA a élaboré des directives et des plates-formes traitant de thèmes clés liés à la durabilité du football tels que l'économie circulaire et les infrastructures.



### Fondation UEFA pour l'enfance

Les initiatives lors des journées de matches et le financement d'organisations non gouvernementales ont montré comment le football peut contribuer à transformer la vie d'enfants vulnérables.



### La solidarité fait la force

Le football européen s'est mobilisé pour aider la Turquie et la Syrie, touchées par deux tremblements de terre dévastateurs.



### FORCE POSITIVE

La popularité et la portée du football entraînent une responsabilité supplémentaire, celle d'utiliser son influence pour renforcer les droits humains, réduire l'impact environnemental du sport et aider les enfants vulnérables.



### RESPONSABILITÉ

L'UEFA s'engage à responsabiliser davantage le football face aux problèmes mondiaux. Notre stratégie de durabilité du football « L'Union fait la force » mesure les progrès par rapport à onze politiques en matière de droits humains et de protection de l'environnement.



### COLLABORATION

La collaboration est la pierre angulaire de notre mission, aussi bien avec la communauté du football qu'avec les organisations internationales à la pointe du changement durable.

# PRODUIRE UN EFFET À TOUS LES NIVEAUX

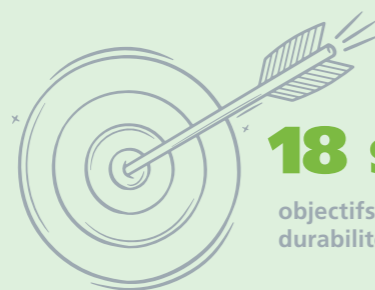
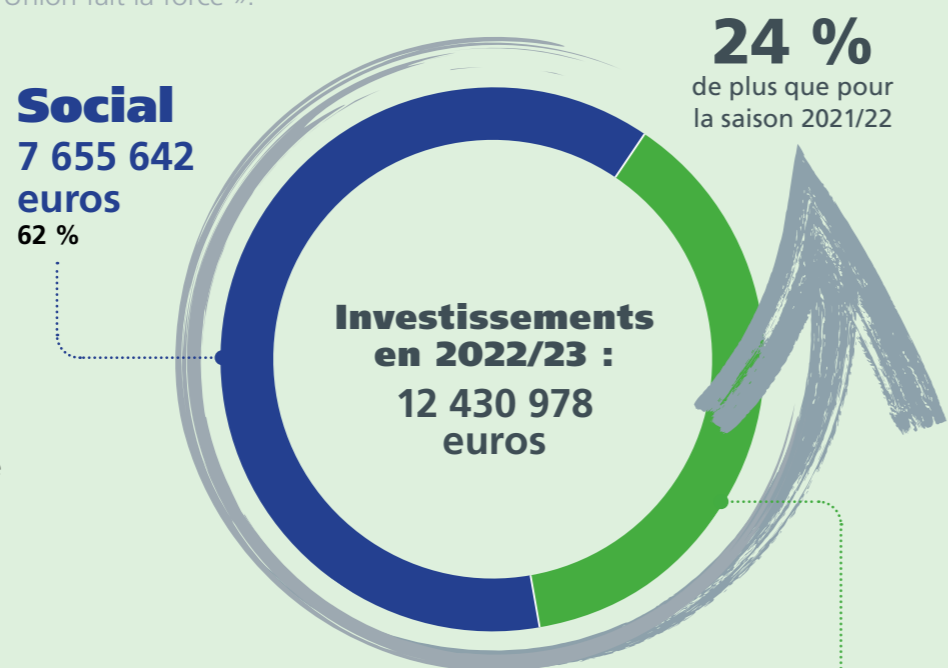
En 2022/23, l'UEFA s'est attachée à accélérer la mise en œuvre de sa Stratégie de durabilité du football 2030, « L'Union fait la force ».

Une étape importante du processus d'accélération visait à soutenir la croissance de la communauté œuvrant en faveur du développement durable au sein du football européen en encourageant les associations membres à élaborer leur propre stratégie de durabilité. Au total, 46 des 55 associations ont réalisé cet objectif.

À la fin de la saison, l'UEFA avait atteint les 18 objectifs fixés pour 2022/23. L'investissement financier total en faveur d'activités liées au développement durable s'est élevé à 12,5 millions d'euros, soit presque un quart de plus qu'au cours des douze mois précédents. Environ deux tiers de ce montant ont servi à soutenir les politiques sociales de la stratégie de l'UEFA et un tiers a été investi dans des initiatives environnementales.

Pour accélérer la mise en œuvre de la Stratégie de durabilité, il a été nécessaire d'établir une étroite collaboration avec les partenaires et les parties prenantes représentant l'écosystème entier du football. En s'appuyant sur les partenariats existants avec l'Association des clubs européens (ECA) et European Leagues, l'UEFA a aidé ses membres à élaborer des approches plus stratégiques à la durabilité sociale et environnementale. Elle a ainsi organisé des événements en ligne et en présentiel afin de favoriser le partage des connaissances et des meilleures pratiques. Par exemple, le premier Forum de l'UEFA sur le Respect, qui s'est tenu en juin 2023 à Francfort, a rassemblé 250 parties prenantes d'organisations actives dans le sport et dans le développement durable. De plus, l'UEFA a renforcé sa collaboration avec l'initiative des Nations unies « Le Football pour les Objectifs », EURO 2024 GmbH rejoignant l'UEFA, qui est déjà un membre fondateur, pour soutenir les Objectifs de développement durable des Nations unies (ODD).

L'UEFA a renforcé son engagement en faveur de la durabilité à l'interne en identifiant les risques potentiels et les mesures d'atténuation



**18 sur 18**

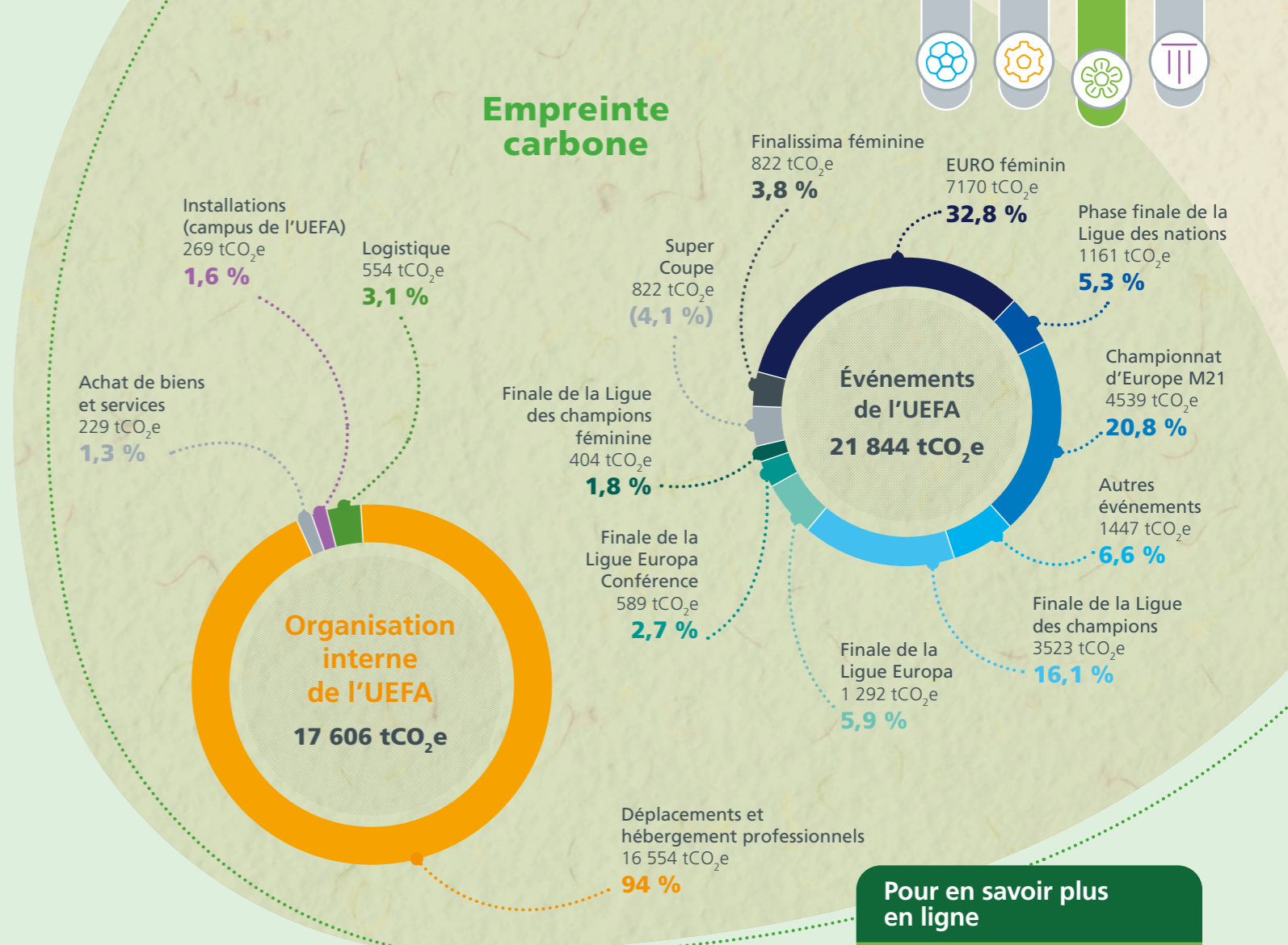
objectifs de la stratégie de durabilité réalisés en 2022/23

dans le cadre de ses activités financières, opérationnelles, stratégiques et de réputation. Elle a en outre révisé des règlements et des politiques, mis à jour ses directives en matière de langage inclusif, amélioré l'accessibilité au siège de l'UEFA à Nyon et continué de donner la priorité à l'égalité de traitement sur le lieu de travail. Pour la première fois, l'UEFA a également désigné des responsables du handicap et de l'accès des personnes en situation de handicap pour toutes les finales de ses compétitions d'élite. À l'aide de son partenaire CAFE (Centre pour l'accès au football en Europe), ces nouveaux rôles ont permis d'améliorer de 64 % la conformité

des stades hôtes au règlement en matière d'accessibilité.

### Le football comme outil de réduction des émissions de carbone

L'UEFA croit que le football européen peut jouer un rôle de catalyseur dans la lutte contre les problèmes liés au développement durable à l'échelle mondiale en diminuant de manière mesurable l'effet du football sur l'environnement et en utilisant sa popularité et sa visibilité pour sensibiliser le public et promouvoir des solutions. Ses activités en faveur de la protection de l'environnement s'appuient sur quatre politiques et actions ciblées : l'action



pour le climat et le plaidoyer, l'économie circulaire, la durabilité des événements et la durabilité des infrastructures.

Durant la saison 2022/23, l'UEFA a commencé à appliquer une stratégie environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) à tous ses événements, faisant ainsi de la durabilité une partie intégrante de leur conception, de leur planification et de leur mise en œuvre. Près de 450 activités ont été déployées au cours de douze événements. Le système de gestion des critères ESG sera utilisé pour comparer et suivre les progrès.

Début 2024, l'UEFA lancera un calculateur d'empreinte carbone. Le football européen pourra utiliser cet outil unique et approuvé, fondé sur la méthodologie du Protocole des gaz à effet de serre, pour mesurer ses émissions et orienter ses stratégies de réduction reposant sur des données. Au cours de la saison, le siège de l'UEFA et les finales de ses compétitions ont laissé une empreinte carbone combinée de 39 540 tonnes de CO<sub>2</sub>.

Pour diminuer ce chiffre, un fonds d'investissement pour le climat a été mis en place et les associations organisatrices des finales pourront l'utiliser pour investir dans des projets de réduction des émissions de carbone. En ce qui concerne le plaidoyer sur le climat, le partenariat de l'UEFA avec la Commission européenne, axé sur l'économie d'énergie et l'action pour le climat, entame sa troisième saison, mobilisant 434 millions de personnes dans le monde.

En outre, l'UEFA a introduit de nouvelles directives en matière d'économie circulaire afin que le football européen passe d'une approche linéaire « prendre, utiliser, jeter » au modèle circulaire des 4R « réduire, réutiliser, recycler et récupérer ». Les initiatives circulaires ont été mises en œuvre lors des événements de l'UEFA avec le soutien de ses partenaires commerciaux Heineken, Just EatTakeaway.com et PepsiCo. À la fin de l'année 2022, l'UEFA a également mis en place des directives en matière d'infrastructures durables afin d'encourager les meilleures pratiques ESG

### Pour en savoir plus en ligne

Le Rapport sur le respect de l'UEFA offre un aperçu complet des progrès accomplis en vue de la réalisation de nos objectifs de durabilité.



dans les infrastructures de football. L'ECA aidera l'UEFA à distribuer aux clubs membres ces directives disponibles en 35 langues.

### Le football comme force unificatrice

La passion pour le football rassemble des gens de différents contextes, âges et nationalités. Si la discrimination qui touche toute la société se retrouve inévitablement sur le terrain et en dehors, le football a le potentiel de faire tomber les barrières et d'unir les communautés. Les sept politiques dédiées à la durabilité rappellent que toutes les personnes actives



## DOMAINES D'ACTION



### Organisation interne de l'UEFA

- Progrès de l'UEFA guidés par la Commission du fair-play et de la responsabilité sociale
- Mise à jour de la stratégie « L'Union fait la force »
- Publication du Rapport sur le respect
- Identification des risques concernant la durabilité et proposition de mesures d'atténuation
- Examen des règlements et des politiques de l'UEFA
- Poursuite de l'enquête interne sur la diversité et l'inclusion



### Membres de l'UEFA

- Mise en place d'un soutien au développement de la stratégie pour toutes les associations nationales
- Activation de la communauté des managers Développement durable
- Création du Fonds d'investissement pour le climat
- Financement de projets HatTrick



### Événements de l'UEFA

- Définition de la stratégie ESG pour tous les événements de l'UEFA
- Ciblage des mesures ciblées et suivi des investissements via le système de gestion des événements ESG
- Définition d'un standard en matière de développement durable pour l'EURO 2024
- Positionnement de la durabilité en tant que facteur clé contribuant à l'EURO féminin 2025
- Introduction du poste de responsable de l'accessibilité



### Écosystème du football

- Production de matériel éducatif
- Consolidation du partenariat avec l'Association des clubs européens (ECA)
- Élaboration de projets pilotes avec les ligues et les clubs
- Création de la plateforme FootbALL



### Partenaires et société

- Renforcement de la collaboration avec les partenaires commerciaux
- Poursuite de l'engagement des ONG partenaires
- Lancement du Forum sur le Respect
- Soutien à l'initiative des Nations Unies « Le Football au service des ODD »
- Organisation d'événements en matière de durabilité



dans le football devraient être traitées avec respect et devraient bénéficier des mêmes droits et possibilités.

En juin 2023, l'UEFA a lancé le programme FootbALL. En faisant passer le message que tout le monde est bienvenu dans le football, ce projet aidera à générer un changement social positif en s'appuyant sur le soutien des parties prenantes du football européen. La vidéo de lancement a été vue 39,1 millions de fois sur les comptes de réseaux sociaux de l'UEFA. FootbALL intégrera des initiatives existantes et nouvelles, telles que le programme éducatif OUTRAGED (Indignés) et sa boîte à outils, qui a été lancé début 2023 et qui sensibilise aux thèmes du racisme, du

sexisme, de l'homophobie, de la discrimination envers les réfugiés, du harcèlement en ligne et du handicap.

Au cours de la saison, l'UEFA a intensifié ses efforts pour identifier de manière préventive et gérer les incidents de discrimination lors des compétitions de l'UEFA, aussi bien sur site qu'en ligne. Aussi, des observateurs officiels ont-ils été engagés pour toutes les rencontres à haut risque, ce qui a donné lieu à vingt procédures juridiques formelles, tandis que la plate-forme de suivi a permis de dénoncer des cas de harcèlement en ligne dans le cadre de toutes les compétitions de l'UEFA, de sensibiliser le public et de proposer des ressources éducatives. Au total, 3057

## NOS POLITIQUES



### Climat et plaidoyer

- Développement d'un calculateur d'empreinte carbone
- Mesure de l'empreinte carbone de l'UEFA
- Poursuite de la campagne de l'UEFA et de la Commission européenne
- Début de la mobilisation des joueurs
- Lancement d'une boîte à outils pour les parties prenantes du football



### Économie circulaire

- Publication des directives sur l'économie circulaire
- Approche circulaire lors d'événements spécifiques de l'UEFA testée avec des partenaires commerciaux
- Lancement d'une boîte à outils pour les parties prenantes du football



### Durabilité des événements

- Création et diffusion d'une matrice de stratégie ESG pour les événements footballistiques
- Test du système ESG de gestion des événements de l'UEFA
  - Élaboration d'une base de données sur les meilleures pratiques
  - Lancement d'une boîte à outils pour les parties prenantes du football



### Durabilité des infrastructures

- Élaboration de lignes directrices pour des infrastructures durables
- Mise en place d'un réseau de partage des connaissances
  - Étude d'une base de données sur les stades
  - Lancement d'une boîte à outils pour les parties prenantes du football



### Lutte contre le racisme

- Évolution de la plateforme éducative OUTRAGED
- Activation du programme de lutte contre le harcèlement en ligne
- Poursuite du programme des observateurs de matches
- Organisation de séances de formation
- Lancement d'une boîte à outils pour les parties prenantes du football



### Sauvegarde de l'enfance et de la jeunesse

- Mobilisation de la plateforme de l'UEFA sur la sauvegarde de l'enfance
- Soutien aux personnes de référence communautaires en matière de sauvegarde de l'enfance et de la jeunesse
  - Création de directives spécifiques aux compétitions
  - Lancement d'une boîte à outils pour les parties prenantes du football



### Égalité et inclusion

- Poursuite de la certification en matière d'égalité salariale pour l'Administration de l'UEFA
  - Création d'outils de reporting internes et externes
  - Organisation de séances de formation sur la diversité et l'inclusion
- Planification d'une enquête européenne sur la diversité et l'inclusion
- Lancement d'une boîte à outils pour les parties prenantes du football



### Football pour tous

- Soutien aux associations nationales de football handisport
  - Mobilisation d'organisations européennes dédiées au handicap
  - Examen des lignes directrices en matière d'accessibilité
- Lancement d'une boîte à outils pour les parties prenantes du football



### Santé et bien-être

- Lancement de directives relatives à la restauration
- Développement d'une boîte à outils pour le football en marchant
  - Progrès en ce qui concerne les directives relatives à la santé et au bien-être dans le football
- Lancement d'une boîte à outils pour les parties prenantes du football



### Soutien aux réfugiés

- Organisation de la Coupe Unité EURO
- Renforcement des relations entre les associations nationales et les bureaux locaux du HCR
- Distribution de subventions « Football et réfugiés » aux associations nationales
- Lancement d'une boîte à outils pour les parties prenantes du football



### Solidarité et droits

- Développement d'une matrice d'évaluation des risques en matière de droits humains
- Élaboration en cours d'une déclaration des droits humains pour tous les événements
- Distribution de subventions d'urgence aux associations nationales
- Soutien à la Coupe du monde des sans-abri

publications abusives ont été rapportées, dirigées principalement contre des joueurs, et 48 % ont été retirées.

L'UEFA a encouragé l'inclusion de personnes en situation de handicap dans tous les domaines du football grâce à sa politique Football pour tous. Par exemple, elle a collaboré avec des partenaires de longue date pour soutenir les associations nationales, en particulier lors d'événements pour équipes nationales. Elle a également continué d'utiliser le pouvoir transformateur du football pour intégrer les réfugiés dans leurs nouvelles communautés. Des bourses et des financements spécifiques à des projets ont notamment été attribués aux associations membres

et à divers événements, comme les festivals des supporters de l'UEFA et la Coupe Unité EURO. La deuxième édition de ce tournoi a vu la participation de seize équipes nationales constituées de personnes réfugiées et de membres de leurs communautés d'accueil.

L'UEFA a continué d'établir des normes communes relatives à la protection des enfants et de la jeunesse dans le football européen en formant des personnes de référence des associations nationales à l'utilisation de sa politique et de sa boîte à outils par le biais de séminaires en ligne dédiés et de rencontres en personne. Au cours de la saison, le nombre de visites sur le site internet partageant ces ressources a presque triplé.



# LA COMMUNAUTÉ DU FOOTBALL SOLIDAIRE AVEC LA TURQUIE ET LA SYRIE

Après le plus violent séisme ayant frappé la Turquie depuis près d'un siècle, la communauté du football européen a apporté son soutien à la Fédération turque de football et aux organisations humanitaires.

Le matin du 6 février 2023, un séisme de magnitude 7,8 a secoué la Turquie et la Syrie, suivi moins de 24 heures après par une réplique de 7,7. Le bilan a été catastrophique. Selon les estimations, près de 60 000 morts, plus de 120 000 blessés et 1,5 million de personnes se retrouvant sans abri. La famille du football européen, dont les associations membres de l'UEFA, la Fondation UEFA pour l'enfance et les partenaires commerciaux, s'est mobilisée pour soutenir les services de secours et les projets de reconstruction à long terme.

## Associations membres

Immédiatement après la catastrophe, l'UEFA a enjoint toutes les associations européennes à apporter leur contribution à un fonds de solidarité. En quelques semaines, 42 associations se sont engagées à verser près de 900 000 euros, dont 660 000 euros à la Turquie par le biais de la Fédération turque de football, membre de l'UEFA depuis 1962, et 217 500 euros à la Syrie via le CICR.

En outre, l'UEFA a débloqué 150 000 euros issus de son Fonds d'urgence, constitué lors de la saison 2010/11 pour aider les associations à réparer les infrastructures de football endommagées par les catastrophes naturelles ou à maintenir les activités footballistiques jusqu'à ce que les équipements soient reconstruits.

« Nos citoyens touchés par le tremblement de terre, qui se sont accrochés à la vie, essaient aujourd'hui d'oublier ces jours douloureux et de se tourner vers l'avenir avec espoir, a confié Mehmet Buyukeksi, président de la TFF. J'aimerais remercier l'UEFA, en particulier son président, Aleksander Ceferin, qui a partagé les peines de notre pays et apporté

un soutien moral et matériel durant ce processus difficile, ainsi que les associations européennes et toutes les associations des quatre coins de la planète qui nous ont apporté leur soutien. J'espère que ces catastrophes ne se reproduiront plus jamais, dans aucun pays du monde. »

## Fondation UEFA pour l'enfance

La Fondation UEFA pour l'enfance a alloué 50 000 euros supplémentaires à deux



**877 500 euros** récoltés par les associations membres de l'UEFA



**150 000 euros** versés par le fonds d'urgence de l'UEFA



organisations non gouvernementales œuvrant en première ligne dans les opérations de secours dans le sud de la Turquie et en Syrie : Bonyan et Team International Assistance for Integration (TIAFI, Équipe d'aide internationale à l'intégration). La finale de la Ligue des champions se déroulant à Istanbul seulement quatre mois plus tard, la Fondation a encouragé les supporters à faire des dons en faveur de l'opération de reconstruction par des codes QR ou des terminaux installés par Mastercard dans les sites officiels de la capitale turque.

Dans le stade lui-même, à l'initiative du partenaire commercial Mastercard, plusieurs enfants directement touchés par la catastrophe ont eu l'occasion inoubliable d'entrer sur le terrain main dans la main avec des joueurs d'Inter Milan et de Manchester City. De son côté, FedEx a invité l'organisation Bonyan, partenaire de la Fondation UEFA pour l'enfance, à choisir trois enfants pour accompagner les officiels du match. FedEx a également accordé un financement à Bonyan par le biais de son programme

Championing an Inclusive Future through Football (Pour un avenir inclusif grâce au football), qui promeut le bien-être et la cohésion sociale en mettant le football à la disposition de 4000 enfants turcs et réfugiés dans les villes d'Istanbul et de Mardin.

Après la finale, la Fondation et Mastercard ont collaboré avec Save the Children Turquie pour mener le projet « Pitches of Hope » (Terrains de l'espoir). D'ici la fin de l'année 2023, l'initiative devrait avoir permis de reconstruire des terrains de football dans les régions les plus touchées, telles que Nurdagi (Gaziantep), Antakya (Hatay) et Adiyaman.

« Jouer avec des amis et des proches permet aux enfants de s'échapper un peu de leur nouvelle réalité, a expliqué Oben Coban, directeur des Relations gouvernementales, de la sûreté et la sécurité pour Save the Children Turquie. Les terrains offriront aux enfants des espaces sûrs pour s'amuser, jouer et être ensemble, des activités dont ils ont besoin en ces temps difficiles. »

## Le football pour l'intégration des réfugiés

Le lendemain de la finale de la Ligue des champions, la légende du football brésilien Kaka a participé à un match spécial organisé par le Festival des champions à Istanbul, réunissant des équipes composées de réfugiés et de membres de leurs communautés d'accueil. Lancée par l'UEFA et l'Agence des Nations unies pour les réfugiés (HCR), cette initiative illustre la manière dont l'UEFA met la popularité du football au service de l'aide aux réfugiés, aux demandeurs d'asile et aux personnes déplacées, pour qu'ils prennent pied dans leur nouvelle vie.



« Nos citoyens touchés par le tremblement de terre, qui se sont accrochés à la vie, essaient aujourd'hui d'oublier ces jours douloureux et de se tourner vers l'avenir avec espoir. J'aimerais remercier l'UEFA, ainsi que les associations européennes et toutes les associations des quatre coins de la planète qui nous ont apporté leur soutien. J'espère que ces catastrophes ne se reproduiront plus jamais, dans aucun pays du monde. »

Mehmet Buyukeksi  
Président de la TFF



# LA FORCE POSITIVE DU FOOTBALL EUROPÉEN

De la Finlande à l'Ouganda, la Fondation UEFA pour l'enfance continue de montrer comment le football peut contribuer à offrir un avenir meilleur aux enfants vulnérables du monde entier.

## La Super Coupe de l'UEFA réunit les enfants à Helsinki

La Fondation UEFA pour l'enfance a une nouvelle fois profité de la visibilité et du rayonnement de la Super Coupe pour sensibiliser le public au soutien déterminant que les communautés locales apportent aux jeunes. Pour l'édition 2022, qui s'est tenue en août à Helsinki, la Fondation UEFA pour l'enfance s'est associée à l'Association finlandaise de football pour paralytiques cérébraux (Suomen CP-liitto ry), qui organise des activités de football pour paralytiques cérébraux dans toute la Finlande et dispose d'un secteur junior florissant, et à Icehearts, une organisation non gouvernementale dont la mission se concentre sur le développement des aptitudes sociales des enfants vulnérables, y compris des jeunes réfugiés.

Avant le match, l'Association finlandaise de football pour paralytiques cérébraux et l'Association finlandaise de football ont

organisé une séance d'entraînement spéciale qui a permis à seize enfants paralytiques cérébraux de rencontrer des joueuses et des joueurs du club local HJK Helsinki. Ce club est depuis longtemps un ardent défenseur du football handisport, avec des équipes de joueurs paralytiques cérébraux et de foot-fauteuil aussi bien pour les enfants que pour les adultes.

« Le football ne se limite pas aux compétitions d'élite. Comme il touche tout le monde, il peut être un puissant moteur de changement social positif. »

Aleksander Ceferin  
Président de l'UEFA

Quatre enfants ont été choisis comme accompagnateurs de joueurs Mastercard et ont été alignés avec les deux finalistes de la Super Coupe, Real Madrid et Eintracht Francfort, avant le coup d'envoi. Icehearts a également sélectionné des enfants pour participer à la cérémonie d'ouverture : ils ont porté la bâche de la Super Coupe jusqu'au rond central.

## Un soutien qui change la donne en Ouganda

En mars, Aleksander Ceferin, président de l'UEFA, s'est rendu à Kampala, la capitale de l'Ouganda, pour constater par lui-même comment le soutien de la Fondation UEFA pour l'enfance contribue à transformer la vie de jeunes enfants grâce au projet « Le sport pour la résilience et l'autonomisation » de la Fondation Aliguma.

Le président de l'UEFA s'est rendu à Acholi Quarters, l'un des plus grands bidonvilles de



Kampala, qui compte 20 000 habitants, où la Fondation Aliguma construit des installations sportives et forme des entraîneurs dans le cadre de ses efforts visant à créer un changement durable pour 2500 enfants et 850 travailleurs sociaux. Cette fondation organise également des tournois de football pour les écoles primaires et utilise les matches comme une plate-forme pour encourager les études, montrant ainsi le pouvoir du sport pour atteindre et aider les communautés marginalisées.

« Cette visite n'était pas une visite ordinaire : elle a changé la donne, a relevé Rita Aliguma, fondatrice et directrice générale de la Fondation Aliguma. Voir le président de l'UEFA marcher dans les rues de l'un de plus grands bidonvilles de Kampala a donné de l'espoir à de nombreuses personnes démunies. Nous pouvons à nouveau rêver, avec la conviction que tout est possible. »

La Fondation UEFA pour l'enfance a entamé la première phase de son soutien au projet au début 2021. La deuxième phase est en cours et devrait s'achever au cours du premier semestre 2024.



## Projets de la saison 2022/23

### AMÉRIQUE

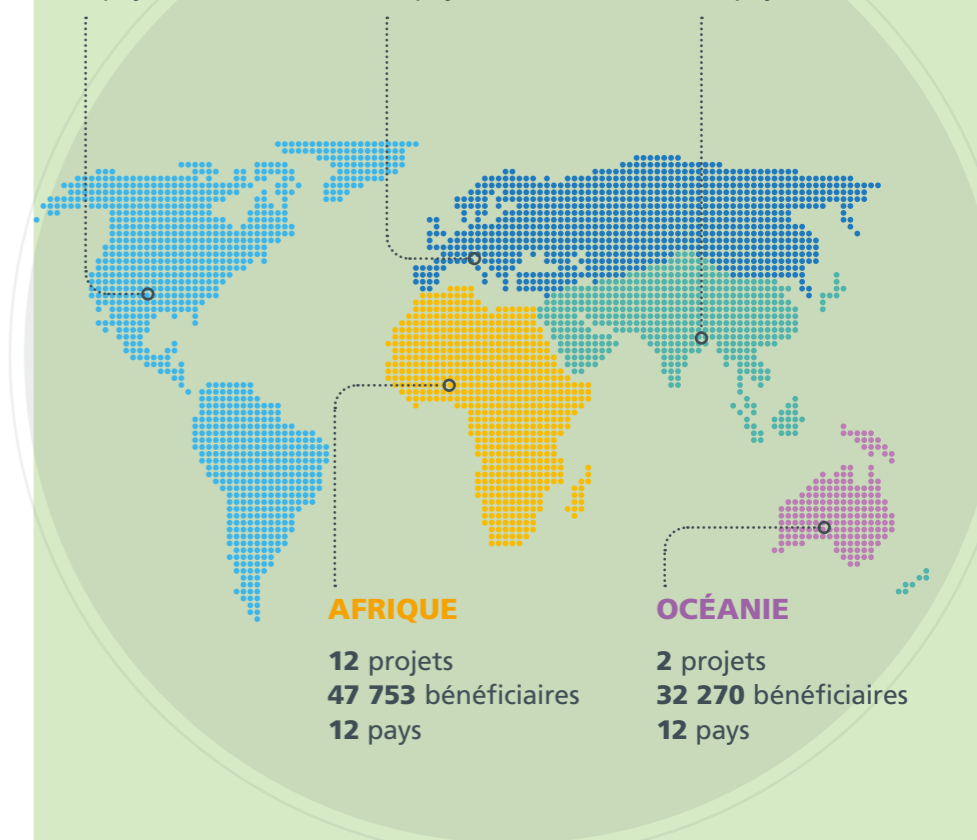
7 projets  
7175 bénéficiaires  
7 pays

### EUROPE

32 projets  
276 027 bénéficiaires  
25 pays

### ASIE

12 projets  
41 582 bénéficiaires  
12 pays



### AFRIQUE

12 projets  
47 753 bénéficiaires  
12 pays

### OCÉANIE

2 projets  
32 270 bénéficiaires  
12 pays



### Saison 2022/23

- 65 projets supplémentaires
- 23 vainqueurs de distinctions
- 12 stades construits ou rénovés
- 9 projets/activations de sponsors
- 516 enfants invités à un match de l'UEFA
- 404 807 nouveaux bénéficiaires
- 10,4 tonnes d'équipements distribués



### Totaux depuis la création de la fondation

- 500 projets
- 135 pays
- 35 vainqueurs de distinctions
- 92 stades construits ou rénovés
- 27 828 enfants invités à un match de l'UEFA
- 2,6 millions de bénéficiaires
- 67,5 tonnes d'équipements distribués





## GOUVERNANCE

- 84** Partenariats
- 88** Questions médicales
- 90** Intégrité
- 92** Viabilité financière
- 93** Finances
- 94** Données et innovation
- 96** Conseil du football de l'UEFA
- 97** Administration



# GOUVERNANCE



2022/23



temps forts de la saison

**Le football sauve des vies**  
Lancement d'une initiative de formation à la réanimation cardio-pulmonaire (RCP) en partenariat avec le Conseil européen de la réanimation.

**Conseil du football**  
La séance inaugurale du Conseil du football de l'UEFA rassemble des personnalités clés du football pour partager leurs points de vue et leurs connaissances.

**Préservation de l'intégrité**  
Lancement de « *Fight the Fix* », le premier programme spécifique de l'Académie UEFA pour la lutte contre le trucage de matches.

**Arguments en faveur du changement**  
Les services d'analyse de données et d'innovation de l'UEFA aident les parties prenantes à étayer leurs nouvelles idées par des informations reposant sur des données.

**Priorité aux supporters**  
Le directeur exécutif de Football Supporters Europe, Ronan Evain, explique comment deux nouveaux accords ont renforcé les relations entre les supporters et les instances dirigeantes.



**PARTENARIAT**

L'UEFA rassemble la communauté du football européen, qui comprend les 55 associations nationales, les clubs, les ligues, les entraîneurs, les joueurs, les supporters et les décideurs.



**GARDIENNE DU FOOTBALL EUROPÉEN**

En s'appuyant sur les connaissances de nos partenaires, l'UEFA définit des standards qui régissent tous les aspects du jeu et garantissent une croissance durable pour tous.



**MODÈLE SPORTIF EUROPÉEN**

L'UEFA opère conformément aux valeurs du modèle sportif européen, à savoir l'ouverture, la démocratie et le mérite sportif.



# COLLABORATION À L'ÉCHELLE CONTINENTALE

Profitant de la confiance qui imprègne ses relations avec toutes ses parties prenantes – dans le football comme en dehors – l'UEFA a renforcé ses partenariats avec les institutions politiques européennes.

Chaque année, la Convention de l'UEFA sur l'avenir du football européen réunit la communauté – politique et sportive – du football en Europe pour aborder les problèmes qui se profilent dans le jeu. Le nombre et la diversité des parties prenantes – associations, ligues, clubs, joueurs, supporters, entraîneurs, agents et partenaires commerciaux – présentes lors de l'édition 2022 témoignent de la capacité de l'UEFA à unifier un écosystème du football de plus en plus complexe. En cette période critique pour ce sport, l'aptitude de la convention à tirer profit des connaissances et des réseaux de multiples partenaires pour façonner de nouvelles politiques et réformes est plus vitale que jamais. En 2022, les principaux sujets inscrits à l'ordre du jour étaient les suivants :

- intensification du dialogue en vue de jeter les bases de forums plus spécifiquement axés sur les parties prenantes au sein de la structure de gouvernance de l'UEFA ;
- accord sur les mesures destinées à améliorer l'équilibre des genres dans les instances décisionnelles du football ;
- compétitivité des matches aux niveaux national et européen ;
- introduction d'une nouvelle stratégie de l'UEFA en matière de football féminin en 2024, avec un accent particulier sur les domaines dans lesquels la collaboration des parties prenantes sera indispensable pour avancer ;

- multiplication des investissements multiclubs et de la multipropriété de clubs ;
- augmentation des niveaux d'investissements privés dans le football européen.

Conscients des défis auxquels ils devront faire face dans un monde en constante mutation, tous les participants se sont engagés dans le processus de consultation de la convention, aussi bien dans le cadre de futures éditions que de comités consultatifs associés.

## Large soutien au modèle sportif européen

Les organisations politiques européennes ont continué à épauler l'UEFA dans ses efforts pour protéger le modèle sportif européen, dont les principes et les valeurs constituent la base du football sur tout le continent.

En octobre 2022, le président de l'UEFA, Aleksander Ceferin, et le vice-président de la Commission européenne (CE), Margaritis Schinas, ont prolongé l'accord de coopération entre la CE et l'UEFA jusqu'en 2025. Avec le nouvel accord, la collaboration formelle qui lie les deux organisations depuis plus de dix ans franchira un cap supplémentaire, s'appuyant sur la visibilité des compétitions de l'UEFA et sur le réseau de nos associations membres pour attirer l'attention sur des enjeux prioritaires pour l'Union Européenne comme l'action pour le climat, l'égalité pour tous et l'inclusion sociale. À travers son



« Le principe fondamental qui régit l'Europe, c'est la solidarité. L'UEFA et la Commission européenne veilleront à ce que les compétitions de l'instance dirigeante du football européen demeurent une réussite ancrée dans notre modèle sportif européen. »

Margaritis Schinas  
Vice-président de la Commission européenne

Le président de l'UEFA Aleksander Ceferin et le vice-président de la Commission européenne Margaritis Schinas.



soutien à la structure pyramidale du football européen et aux principes de compétitions ouvertes y relatifs, l'accord rappelle également l'opposition des deux signataires à la proposition de « Super League européenne ».

Un mois plus tard, soit près d'un an après que les États membres de l'UE se sont engagés à défendre une résolution sur le modèle sportif européen, les 27 ministres des Sports de l'UE ont rencontré le président de l'UEFA à Bruxelles. Leur discussion a porté sur la manière dont le sport, et le football en particulier, peut contribuer à répondre à des problèmes d'envergure mondiale.

Dans le sillage de la résolution du Parlement européen de novembre 2021 sur la politique des sports de l'UE et de la résolution du Conseil de l'Europe sur un modèle européen du sport, la CE a publié en juin 2022 une nouvelle étude qui relève les avantages du modèle sportif européen. Reconnaisant les menaces inhérentes au risque d'avoir des ligues et des compétitions dissidentes, ce document met également en lumière les bienfaits du modèle actuel de compétitions de l'UEFA et notamment ses principes fondamentaux de solidarité et d'inclusion.

**Des partenariats à l'épreuve du temps**  
Avec l'avancée de l'agenda de l'UE 2024-29, la collaboration entre les parties prenantes du football et les décideurs politiques européens se révélera encore plus importante

ces prochaines saisons, en particulier pour s'assurer que le futur développement du jeu contribue à réaliser les objectifs à long terme de durabilité sociale et environnementale en faveur de la société européenne. Deux plates-formes préexistantes de collaboration croisée constitueront un atout majeur à cet égard :

- le groupe de travail Affaires publiques européennes des associations nationales et de l'UEFA qui, durant la saison 2022/23, a servi de forum aux experts en politiques publiques, en durabilité et en terrains/infrastructures de différentes associations nationales de football pour discuter d'une restriction de l'UE limitant l'utilisation de microplastiques dans le remplissage des pelouses synthétiques et examiner ses répercussions sur le football européen ;
- le service de financement et de projets publics européens de l'UEFA qui, depuis sa création en 2017, continue à faciliter l'accès des associations aux fonds alloués par l'UE à des projets promouvant la responsabilité sociale et la bonne gouvernance. Dans le cadre du dernier cycle de financement, par exemple, le programme Erasmus+ a versé aux associations nationales situées tant dans le territoire de l'UE qu'en dehors un montant total de 1,13 million d'euros à investir dans une série de projets liés à l'environnement, à la durabilité sociale, à l'intégrité et à a sauvegarde.



## Écosystème des partenariats de l'UEFA

Rôle central de l'UEFA et responsabilités auprès des parties prenantes dans différents domaines



### Questions liées à l'UE

Personnel basé à Bruxelles qui coordonne les projets et les intérêts de l'UE avec les règlements et les campagnes de l'UEFA.



### Associations nationales, gouvernements et institutions mondiales

Ressources spécifiques pour aider les associations nationales en matière de bonne gouvernance et se coordonner avec les institutions mondiales telles que les Nations Unies.



### Relations avec les parties prenantes

Personnel dédié aux parties prenantes dans le but d'entretenir et de favoriser les relations. Sa mission consiste notamment à coopérer sur des ateliers avec des groupes de parties prenantes reconnus dans le football, à coordonner les projets et le soutien internes ainsi qu'à mettre en oeuvre des protocoles d'accord. Le groupe participe aussi activement aux travaux du Comité de dialogue social de l'UE dans le secteur du sport.



### Gouvernance et conformité

Équipes de conformité et d'audit expérimentées qui s'efforcent de garantir des normes de gouvernance d'entreprise et une transparence appropriées au sein de l'UEFA et parmi ses membres.



RONAN EVAIN



## Une voix unie pour les supporters européens

Ronan Evain, directeur exécutif de Football Supporters Europe, explique l'importance pour les supporters de football européens de deux accords qui ont changé la donne en 2023 : la fusion de son organisation avec Supporters Direct Europe et un protocole d'accord avec l'UEFA.

### Pourquoi Football Supporters Europe (FSE) et Supporters Direct Europe (SD Europe) ont-ils fusionné en janvier 2023 ?

L'importance d'avoir une voix unie pour les supporters a été démontrée par le rôle joué par ces derniers dans la lutte contre la proposition malheureuse de Super League européenne. La fusion officielle entre FSE et SD Europe, après dix ans de collaboration sur des questions spécifiques, était une étape logique. La mise en commun de nos connaissances et de nos ressources a permis de créer une entité unique reconnue avec laquelle les parties prenantes peuvent s'engager. Cela a rendu le mouvement des supporters européens plus fort que jamais.

### Comment le protocole d'accord entre FSE et l'UEFA modifie-t-il la dynamique dans les relations entre les supporters et les instances dirigeantes ?

C'est une étape passionnante. Trop souvent, les supporters sont restés sur la touche, plaidant pour pouvoir faire entendre leur voix sur les questions qui les concernent directement. L'UEFA travaille avec des organisations de supporters depuis 2008, mais notre protocole d'accord reconnaît que les supporters apportent une expérience et des connaissances précieuses.

Ce document précise nos mandats respectifs au sein de l'écosystème du football européen et notre engagement commun et indéfectible en faveur du modèle sportif européen. Même si nos points de vue divergent sur certains sujets, nous nous engageons tous deux à favoriser un dialogue plus inclusif et constructif entre les supporters et les instances dirigeantes. Aujourd'hui, FSE est présent dans deux commissions de l'UEFA et joue un rôle visible lors d'événements clés

de l'UEFA en matière de gouvernance, notamment la Convention sur l'avenir du football européen.

### Quels sont les principaux problèmes auxquels les supporters européens sont confrontés ?

C'est une période difficile pour les supporters. Garantir que chacun puisse suivre son club ou son équipe nationale dans un environnement sûr, sécurisé et accueillant, quels que soient son sexe, son origine, ses capacités et son orientation sexuelle, est une priorité absolue pour FSE et pour l'UEFA. Par exemple, tous les organisateurs de matches devraient garantir l'accès aux toilettes, à de la nourriture et à l'eau potable dans le stade.

En matière de gouvernance, la protection de l'intégrité du jeu contre des menaces telles que la proposition de Super League européenne et les structures de multipropriété de clubs est essentielle, tout comme notre plaidoyer en faveur de clubs gérés par leurs membres et d'un dialogue plus structuré entre les supporters et les autres parties prenantes du football. Nous avons constaté des progrès dans ce domaine mais il reste encore du travail. Dans un premier temps, les responsables de l'encadrement des supporters devraient être pleinement intégrés aux activités opérationnelles les jours de matches. À l'heure où les interdictions de voyager à l'étranger sont malheureusement de plus en plus nombreuses en Europe, nous voulons également éviter, au nom du droit des supporters à la libre circulation, les restrictions injustifiées.

### Dans quels domaines cette collaboration a-t-elle déjà produit des résultats concrets ?

Nous avons obtenu des résultats dans plusieurs domaines. Aujourd'hui, FSE et l'UEFA

co-dirigent un groupe de travail commun sur le secteur des supporters visiteurs, qui se réunit régulièrement pour évaluer les conditions des stades hôtes et aborder les préoccupations récurrentes liées aux matches des compétitions interclubs de l'UEFA. FSE participe davantage aux préparatifs de toutes les finales interclubs européennes et a déployé de la personnel dans les stades hôtes en 2023, s'appuyant sur notre recommandation.

Nous collaborons également avec l'UEFA pour sauvegarder le droit des supporters à la protection, en veillant à ce que les besoins et les points de vue des supporters lors de la planification et de la mise en oeuvre soient pris en compte. La publication de la déclaration des droits humains pour l'EURO 2024, à l'issue d'une vaste consultation, reconnaît également la contribution positive que les supporters peuvent apporter au-delà des tournois.

### Comment FSE collabore-t-il avec les 55 associations membres de l'UEFA pour améliorer les conditions des supporters en Europe ?

FSE travaille avec les associations de différentes manières. En collaboration avec l'Académie UEFA, nous jouons un rôle de premier plan dans la formation du réseau européen des responsables de l'encadrement des supporters. Nous mettons également nos compétences à la disposition des ambassades des supporters, qui offrent des services d'assistance à des dizaines de milliers de supporters se rendant à des matches à l'étranger, y compris dans le cadre de l'EURO 2024, en Allemagne. Les relations étroites que FSE entretient avec les associations sont également essentielles à la réussite de notre projet Erasmus+, « L'avenir du football », lancé en 2023 pour renforcer le dialogue avec les organisations de jeunes supporters sur tout le continent.

# L'ENGAGEMENT DE LA MÉDECINE POUR PROTÉGER LE JEU

En lançant une initiative ayant le potentiel de sauver des vies et en donnant un nouvel élan à la recherche médicale, l'UEFA met en avant son rôle dans le domaine de la médecine du football.

Une intervention adaptée peut multiplier par deux, voire trois, les chances de survie en cas d'arrêt cardiaque. Le football peut apporter sa contribution en montrant que chaque seconde compte. Tel est le message du nouveau partenariat en matière de formation et de sensibilisation conclu entre l'UEFA et le Conseil européen de la réanimation (CER) et lancé lors du Symposium médical de l'UEFA à Francfort, en janvier 2023. Dans le cadre de ce partenariat, une formation à la réanimation cardio-pulmonaire (RCP) sera dispensée à des milliers de joueurs et d'employés.

Au cours de la saison, l'UEFA et le CER ont organisé une formation à la RCP à l'intention de toutes les équipes participant aux compétitions de juniors et de futsal de l'UEFA, à la phase finale de la Ligue des nations, à la Finalissima féminine et à la phase finale du Championnat d'Europe M21, soit 2545 personnes. L'objectif est de former 12 000 personnes au total, y compris tous les collaborateurs et les bénévoles de l'EURO 2024 en Allemagne. Cette initiative vise à donner aux joueurs, aux arbitres et au personnel une aptitude médicale qui pourrait sauver des vies. En effet, on estime qu'une RCP effectuée à temps pourrait éviter plus de 100 000 décès chaque année rien qu'en Europe.

« Le Conseil européen de la réanimation est ravi de sa collaboration avec l'UEFA, a souligné le professeur Koen Monsieurs, président du CER. Grâce à ce partenariat, nous pourrions délivrer à un très grand nombre de personnes notre message capital, à savoir que chacune et chacun d'entre nous



Les joueurs maltais ont pris part à la formation à la RCP lors du tour final du Championnat d'Europe M19.

peut sauver une vie, en consacrant un peu de son temps à l'apprentissage de la réanimation. Ensemble, nous allons augmenter le taux de survie après un arrêt cardiaque. »

L'initiative repose sur les exigences médicales minimales de l'UEFA, qui existent depuis

longtemps et prévoient notamment qu'à compter de la saison 2022/23, aucun match ne pourra commencer sans des défibrillateurs automatisés externes sur le terrain. L'UEFA lancera également une campagne de sensibilisation européenne à la fin de 2023.

## Lancement du programme de bourses de recherche médicale

Au cours de la saison 2022/23, l'UEFA a accordé ses premières bourses de recherche médicale pour approfondir les connaissances dans trois domaines importants de la médecine du sport :

- la protection des footballeurs contre les températures élevées (Allemagne) ;
- l'étude des impacts à la tête chez les footballeuses d'élite (Norvège) ;
- l'évaluation du rôle du stress psychosocial dans les blessures au LCA chez les joueuses (Pays-Bas).

Il convient de relever que, parmi les 25 demandes de financement reçues, 14 étaient en lien direct avec le football féminin. Chaque année, l'UEFA accordera des bourses de recherche médicale, dont les résultats seront transmis à toutes ses associations membres.

# QR

PROFESSEUR TIM MEYER



## « Tout peut arriver en médecine du football. L'UEFA doit se montrer réactive »

Le professeur Tim Meyer, président de la Commission médicale de l'UEFA et directeur de l'Institut de médecine sportive et préventive de l'Université de la Sarre, en Allemagne, explique comment l'UEFA s'adapte au paysage en constante évolution de la médecine du sport.

### Quel est le rôle principal de la Commission médicale de l'UEFA ?

La médecine évolue, de nouvelles connaissances sont développées et des adaptations régulières sont nécessaires. On ne peut pas savoir ce qui arrivera en médecine du football au cours des cinq prochaines années. L'UEFA doit donc se montrer réactive. Nous évaluons en permanence si de nouveaux règlements de l'UEFA ou des modifications sont nécessaires, comme dans le cas des exigences médicales minimales de l'UEFA. Notre objectif global est de veiller à ce que toutes les personnes actives dans le football, et en premier lieu les joueurs, bénéficient d'un environnement médicalement sûr.

### Quels sont les principaux avantages de la décision de l'UEFA de créer une unité médicale en son sein ?

D'une part, les nouvelles bourses de recherche médicale, et d'autre part, le fait que l'unité est maintenant dirigée par un médecin au bénéfice d'une vaste expérience clinique. Une formation médicale est utile pour comprendre des thèmes clés tels que les types de blessures ou l'influence potentielle du cycle menstruel sur le football féminin. Bien sûr, il est difficile d'être un expert ou une experte dans tous les domaines, c'est pourquoi il faut trouver les bonnes personnes pour approfondir leurs connaissances. La composition de la Commission médicale, qui comprend de plus en plus d'experts dans différentes spécialités, en est la preuve.

### Quel est le principal sujet de préoccupation de la médecine du football à l'heure actuelle ?

Les blessures à la tête et le jeu de tête dans le football des enfants. Le football est le seul sport dans lequel la tête est utilisée volontairement et nous devons donc examiner ce point de près. Ce n'est pas le seul sport avec

des collisions. Il y en a d'autres qui comportent des contacts plus violents et plus puissants. Nous pouvons en tirer des leçons mais le jeu de tête est spécifique à notre discipline. C'est pourquoi nous avons élaboré nos propres directives. Nous continuerons de suivre les évolutions et les découvertes dans ce domaine particulier.

### Quelle est l'approche de l'UEFA pour comprendre les risques du jeu de tête à long terme ?

Nous avons élaboré des directives visant une approche du jeu de tête à risques limités en 2020 et 2021 et l'UEFA continue de soutenir cette approche : ne pas interdire le jeu de tête, mais l'introduire dans le football junior grâce à des adaptations à faible risque. Par exemple, en commençant par des ballons plus légers ou sans ballon, juste pour enseigner la technique, tout en gardant à l'esprit les conséquences possibles d'une blessure à la tête.

Récemment, nous avons constitué deux panels d'experts, un sur les blessures à la tête et l'autre sur le jeu de tête, pour qu'ils nous conseillent sur la nécessité ou non de reconsidérer notre position. Nous cherchons à intégrer de la bonne manière les dernières connaissances issues de la recherche, tout en tenant compte de l'avis de professionnels du football. Si nous y parvenons, nous aurons réussi.

### Comment l'UEFA s'assure-t-elle que les médecins du football sont bien informés des avancées dans la médecine du sport ?

C'est important naturellement. L'UEFA organise un programme régulier de formation des médecins du football qui s'adresse à toutes ses associations membres. Lors de ces formations, généralement un médecin par association nationale est invité et les

participants sont ensuite priés d'organiser des événements dans leur pays afin de transmettre à leur tour les connaissances acquises. Nous savons qu'il s'agit d'une tâche ambitieuse car les pays de nos 55 associations membres ont différents niveaux de recherche et de développement de la médecine, mais cette approche fonctionne bien. D'autres canaux de communication, comme les médias sociaux, jouent également un rôle important dans le partage de l'information et des nouvelles découvertes.

### Quelles sont les priorités pour la médecine du football féminin ?

Il y a un grand besoin de recherche. En effet, la grande majorité des études réalisées sur le football concernent les hommes et toutes ne sont pas applicables aux femmes. Cette année, un accent particulier a été mis sur les demandes de bourses concernant le football féminin. Ainsi, nous savons déjà qu'il existe des tendances différentes en matière de blessures ; les ruptures du LCA sont un exemple de blessure beaucoup plus fréquente chez les footballeuses. C'est une lésion qui peut être synonyme de fin de carrière. Il est donc très important de bien traiter cette question. Je pense que nous pourrions faire des découvertes surprenantes grâce aux études sur le football féminin, et le football masculin pourrait également en profiter.

### Comment la médecine du football s'adapte-t-elle aux défis du changement climatique ?

Prenons l'EURO de l'année prochaine : il se peut qu'il fasse assez chaud, même dans un pays au climat tempéré comme l'Allemagne, alors nous devons nous y préparer. Nous avons observé des vagues de chaleur dans le sud de l'Europe cet été. Nous sommes en train d'élaborer un règlement pour protéger les joueurs et les supporters.



# UNIS POUR PRÉSERVER L'INTÉGRITÉ

La formation joue un rôle de premier plan dans les efforts de l'UEFA pour préserver l'intégrité du jeu, qu'il s'agisse d'enseigner aux joueurs les risques et les conséquences du dopage et de les sensibiliser à l'importance du sport propre, ou d'organiser un cours de l'Académie UEFA sur la lutte contre le trucage de matches.

## La formation, vecteur de la lutte contre le dopage

La stratégie éducative de l'UEFA en matière de lutte contre le dopage repose sur un objectif : garantir que chaque joueuse ou joueur en Europe ait conscience de l'importance du sport propre. Depuis le lancement de cette stratégie, en 2020, chacune des 55 associations membres de l'UEFA peut disposer de 10 000 euros par an pour des séances de formation antidopage dans le cadre du programme HatTrick de l'UEFA, qui réinvestit les recettes de l'EURO masculin dans le football.

Durant la seule saison 2022/23, quelque 27 000 joueurs et 4000 membres du personnel d'encadrement ont bénéficié de cours en présentiel et en ligne ou de modules d'apprentissage en ligne proposés par les associations avec le soutien de l'UEFA. En compagnie de représentants d'organisations nationales antidopage (ONAD) européennes, les associations ont en outre participé à la première d'une

série de séminaires en ligne lors de laquelle ils ont pu tirer des enseignements d'initiatives précédentes et partager de nouveaux supports pédagogiques.

Afin que la première expérience des jeunes joueurs en matière de lutte contre le dopage se déroule dans le cadre d'une formation, l'UEFA a profité des phases finales 2022/23 des Championnats d'Europe masculins et féminins M17 et M19 ainsi que de l'EURO de futsal M19 pour dispenser des cours sur l'intégrité sportive à 48 équipes et 1200 joueuses et joueurs et membres du personnel, y compris des médecins d'équipe et des entraîneurs. Afin d'accroître le nombre de joueuses et joueurs et de membres du personnel formés, l'approche sera modifiée à partir de la saison 2023/24 de manière à promouvoir l'autonomisation des associations nationales. Elle comprendra des séances sur mesure organisées par des experts locaux avant le premier match de qualification des équipes pour l'EURO.

## « Pour nos activités antidopage, le soutien de l'UEFA est un catalyseur. »

*Galiya Zhymabayeva, responsable de la formation au sein de l'organisation nationale antidopage du Kazakhstan*

« Ces dernières années, nous avons collaboré avec la Fédération de football du Kazakhstan (KFF) pour mettre en œuvre la stratégie éducative de l'UEFA contre le dopage. Nous avons notamment lancé notre propre programme éducatif pour les footballeurs et ajouté une rubrique « Antidopage » en trois langues – kazakh, russe et anglais – sur le site internet de la fédération.

« Durant la saison 2022/23, nous avons réalisé 21 séances en présentiel avec l'ensemble des équipes (masculines et féminines) nationales kazakhs, des clubs de football que de futsal, nous adressant aussi bien aux athlètes qu'aux entraîneurs, aux médecins du sport, aux managers et aux autres membres du

personnel d'encadrement. Grâce au matériel didactique de l'UEFA, les informations fournies sont exactes et à jour. J'assiste aussi à des séminaires en ligne et à des réunions afin de rencontrer d'autres ONAD, de partager mes expériences et de découvrir de nouvelles approches.

« La formation est cruciale : si former sans effectuer de contrôles n'est pas efficace, il serait injuste envers les joueurs qu'ils subissent des contrôles sans formation préalable. Ensemble, l'UEFA, la KFF et l'ONAD font progresser le niveau de connaissances et la sensibilisation des Kazakhs dans ce domaine. Aujourd'hui, nous avons des contacts avec de nombreux joueurs, qui savent qu'ils peuvent s'adresser à nous en cas de besoin. Ils connaissent leurs droits et leurs responsabilités, et nos jeunes athlètes sont plus à l'aise avec les procédures de contrôle antidopage.

« Les médecins du sport ont davantage confiance dans leurs acquis et face aux diverses situations liées à la lutte contre le dopage.

« Le financement HatTrick et la stratégie éducative de l'UEFA sont des catalyseurs pour les activités de formation contre le dopage dans le football kazakh. Le football est un sport très populaire dans notre pays, et nous sommes ravis de pouvoir dorénavant collaborer activement avec cet immense pan de la communauté sportive du Kazakhstan. »



Les participants à la première édition du programme UEFA FTF. Stade olympique de Rome, 18 avril 2023.

## La collaboration est un élément clé de la lutte contre le trucage de matches

Un autre élément essentiel de la sauvegarde de l'intégrité des compétitions de football en Europe étant la prévention du trucage de matches, un programme intitulé Fight the Fix (UEFA FTF) a débuté en septembre 2022 ; c'est le premier cours dédié à la lutte contre le trucage de matches jamais organisé par l'Académie UEFA.

S'appuyant sur le savoir de l'École des sciences criminelles de l'Université de Lausanne, ce programme ne fournit pas seulement les outils et les connaissances indispensables pour identifier des cas, collecter des renseignements et mener des poursuites dans des affaires de trucage de matches, mais souligne aussi l'importance de la collaboration entre les autorités publiques et les autorités policières ainsi qu'avec d'autres organisations sportives. Pour combattre un problème qui dépasse les frontières et les organisations, une perspective à 360 degrés s'impose.

Le programme UEFA FTF s'est donc articulé autour de trois séminaires. Le premier, réalisé en novembre 2022 au siège de l'UEFA à Nyon et à l'Université de Lausanne s'est concentré sur l'identification d'une activité suspecte. Le deuxième, qui s'est tenu en ligne en février 2023, était consacré à la recherche de données, aux méthodes d'investigation et à la collecte de preuves. Enfin, le dernier séminaire, organisé par la Fédération italienne de football en avril 2023, a permis aux étudiants de découvrir la procédure à suivre pour présenter des preuves devant un tribunal et d'autres sujets liés aux poursuites.



« Ce programme a été une chance unique de découvrir des outils essentiels pour enquêter et entamer des poursuites dans des cas de trucage de matches. Ces outils sont déterminants pour protéger le sport. »

**Nicolas Sayde**

Secrétaire de la Convention de Macolin du Conseil de l'Europe et membre de la première édition du programme

« Participer à ce programme a été une chance unique de découvrir des outils essentiels pour enquêter et entamer des poursuites dans des cas de trucage de matches. Ces outils sont déterminants pour protéger le sport du fléau qu'est la manipulation de compétitions », explique Nicolas Sayde, secrétaire de la Convention de Macolin du Conseil de l'Europe et membre de la première édition du programme. « C'était aussi un moyen pratique de renforcer la coopération nationale et internationale et d'apprendre en écoutant, en faisant des expériences et en les partageant. »

## Un soutien continu et ciblé

La saison 2022/23 a également été marquée par le démarrage des premiers ateliers régionaux de l'UEFA dédiés à la lutte contre

le trucage de matches. Chacun d'eux a réuni des responsables de l'intégrité du football, des enquêteurs, des autorités policières, des procureurs ainsi que d'autres parties prenantes locales afin de discuter des défis communs et des solutions envisageables.

Le premier atelier, organisé par la Fédération de football du Kosovo à Pristina en avril 2023, comptait des représentants d'Albanie, de Bulgarie, de Croatie, du Kosovo, de Macédoine du Nord, du Monténégro et de Slovénie ainsi que plusieurs experts, dont un responsable d'INTERPOL chargé de la formation en matière d'intégrité dans le sport. En juin, la Fédération de football de Lituanie a mené un atelier à Vilnius en présence de participants venus d'Estonie, de Finlande, de Lettonie, de Lituanie, de Pologne, de Suède et d'Ukraine.

## Fight the Fix 2022/23

**24** participants

**19** nationalités et **trois** confédérations représentées

Trois phases **identification, renseignements, poursuites**

# PROTÉGER L'AVENIR FINANCIER DU FOOTBALL

L'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA (ICFC) a supervisé le début d'une transition de trois ans vers le nouveau Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et la viabilité financière. Approuvé en 2022 afin de garantir la viabilité à long terme du football européen, ce règlement repose sur trois piliers : la solvabilité, la stabilité et le contrôle des coûts.

Comme l'exige le nouveau pilier de la solvabilité, l'ICFC et les bailleurs de licence ont introduit des vérifications trimestrielles des arriérés de paiement envers d'autres clubs, le personnel, les administrations sociales et fiscales et l'UEFA. Ce changement vise à renforcer la protection des créanciers, à améliorer la solvabilité et la discipline financière des clubs et à préserver l'intégrité des compétitions de l'UEFA.

Les nouvelles règles en matière de recettes du football et de contrôle des coûts n'étant entrées en vigueur qu'au début de la saison 2023/24, la saison 2022/23 a marqué la dernière évaluation du respect de l'exigence relative à l'équilibre financier, une pierre angulaire depuis dix ans des règles de l'UEFA en matière de fair-play financier. La Chambre de première instance de l'ICFC a évalué tous les clubs participant aux compétitions de

l'UEFA et ouvert 41 procédures. Ces mesures ont conduit à de nombreuses sanctions, ce qui prouve que les conséquences dramatiques de la pandémie sur les finances des clubs européens ne sont pas encore terminées.

En juillet 2023, le Comité exécutif de l'UEFA a approuvé plusieurs ajustements au nouveau règlement afin de tenir compte de trois développements : les nouvelles tendances sur le marché des transferts, la clarification des normes comptables internationales et les récentes affaires disciplinaires impliquant des autorités boursières européennes. Les changements les plus importants renforceront les procédures comptables relatives aux transactions de joueurs et permettront une application plus cohérente et plus stricte des exigences en matière de stabilité et de contrôle des coûts au sein de toutes les associations membres de l'UEFA.

## S'adapter au changement

Amendements au Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et la viabilité financière (en vigueur depuis juillet 2023) :

- limitation de l'amortissement des inscriptions de joueurs à cinq ans ;
- ajustement de la valeur comptable nette de l'inscription de joueurs en cas de prêt ;
- neutralisation du profit résultant de la cession d'inscriptions de joueurs en cas de transactions d'échange de joueurs (« swaps de joueurs »).



# LANCEMENT DU NOUVEAU CYCLE DES COMPÉTITIONS POUR ÉQUIPES NATIONALES MASCULINES

Les recettes de la Ligue des nations 2022/23 ont été redistribuées aux associations participantes afin de soutenir le développement du jeu dans toute l'Europe.

La Ligue des nations 2022/23 a lancé un nouveau cycle des compétitions pour équipes nationales masculines, qui comprend la vente des droits commerciaux et des droits médias liés aux matches de qualification en vue de l'EURO 2024 et de la Coupe du monde 2026, ainsi qu'à la Ligue des nations et aux matches amicaux. Au cours des six prochaines années, ce cycle verra une augmentation de la distribution de recettes nettes de l'UEFA à ses associations membres pour qu'elles les réinvestissent dans le développement du football. À la fin de la saison sous revue, les associations avaient reçu des versements de l'UEFA pour leur participation à la troisième édition de la Ligue des nations.

Le nouveau cycle des compétitions pour équipes nationales masculines, ainsi que l'organisation conjointe de la phase finale du Championnat d'Europe M21 par la Géorgie et la Roumanie (voir pages 26-27) et l'EURO féminin 2022 ont contribué aux recettes totales de l'UEFA de 4,3 milliards d'euros, soit 7 % de plus que la saison précédente.

Avec des affluences record, une couverture médiatique sans précédent et le soutien de nos partenaires commerciaux, l'EURO féminin 2022 a généré 63,2 millions d'euros, soit 50 millions de plus que lors de l'édition précédente, ce qui est remarquable. Cette évolution réjouissante a permis à l'UEFA de doubler les versements aux associations participantes pour les porter à 16 millions d'euros et, pour la première fois dans l'histoire du football féminin, d'allouer 4,3 millions d'euros aux clubs européens pour la mise à disposition de leurs joueuses pour les équipes nationales.

La reconstitution des réserves financières de l'UEFA utilisées pour protéger les associations et les clubs européens des conséquences financières de la pandémie devrait s'accélérer au cours de l'exercice 2023/24, grâce à une importante contribution nette de l'EURO 2024. Il est essentiel de maintenir des réserves saines pour que l'UEFA puisse continuer à remplir sa mission en réinvestissant dans des programmes de développement du football et de formation.



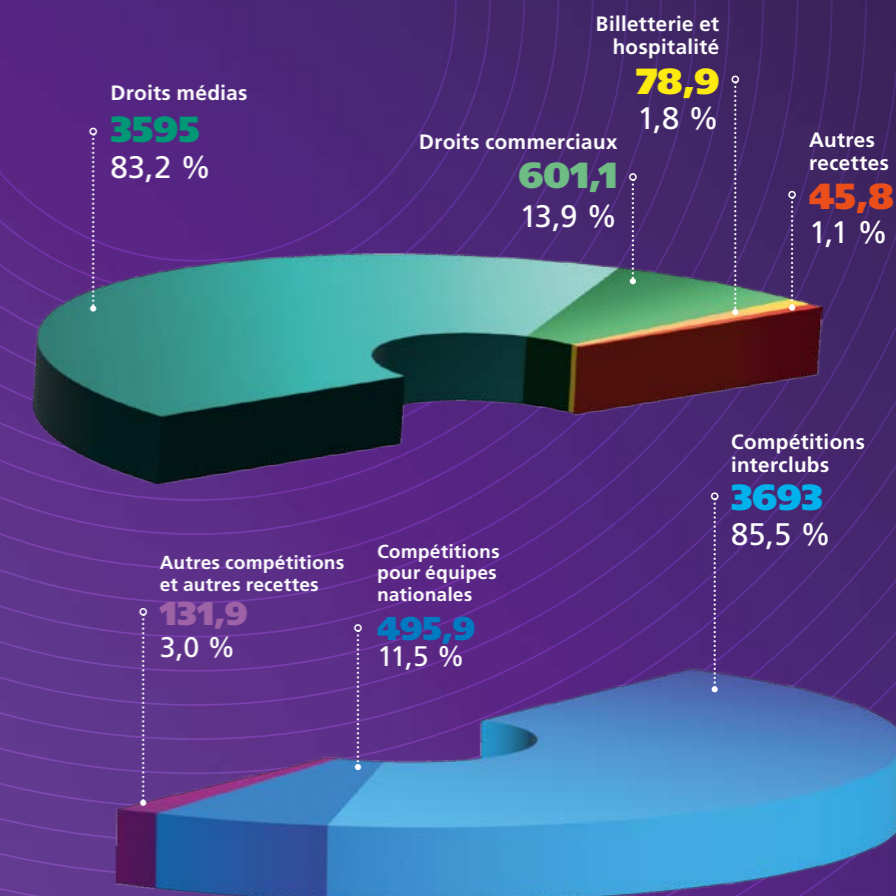
## En savoir plus en ligne

Pour un aperçu plus détaillé des sources de recettes et de dépenses de l'UEFA pour la saison 2022/23, veuillez télécharger le Rapport financier de l'UEFA 2022/23.

## Recettes par nature et par compétition

(en millions d'euros)

**TOTAL DES RECETTES 2022/23**  
**4320,8**





### Associations nationales et ligues

Lors de la saison 2022/23, l'Association de football d'Islande et la Super League suisse ont sollicité un soutien pour établir des rapports à 360° sur mesure. Ces documents fournissent des détails approfondis sur de nombreux éléments liés au football, tels que la taille et la formule des championnats, l'équilibre des compétitions, l'analyse de l'équipe, le développement commercial, la propriété des clubs ainsi que leurs finances et leurs installations. Le Centre de recherche et d'analyse a également assuré un soutien ad hoc à la Fédération albanaise de football et à l'Association suédoise de football afin de guider de potentielles réformes en matière de compétition.



### Communauté médicale de l'UEFA

Associer les données relatives aux blessures des joueurs et aux compétitions a permis d'établir des rapports et analyses sur mesure étayant la recherche novatrice concernant la communauté médicale de l'UEFA.



### Communauté du football

S'appuyant sur diverses sources reconnues et fiables telles que les Nations unies, la Banque mondiale, le Bureau national de la statistique britannique (UK Office for National Statistics) et Eurostat, le Centre de recherche et d'analyse produit des données démographiques reflétant les frontières géographiques des 55 associations membres.

# LE CENTRE DE CONNAISSANCES STRATÉGIQUE DU FOOTBALL EUROPÉEN

Le Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA est devenu un pôle incontournable pour les perspectives basées sur les données concernant de multiples aspects du football européen. Au cours de la saison 2022/23, diverses parties prenantes ont fait appel aux connaissances et à l'expérience du Centre, non seulement en matière d'analyse mais aussi d'application des données pour étayer des décisions.



### Instance de contrôle financier des clubs

La cartographie de la propriété des clubs et des investissements du football européen aide l'instance de contrôle financier des clubs à veiller au respect des règlements de l'UEFA par les clubs.



### Association des clubs européens

Une analyse portant sur plus de 2300 joueurs sélectionnés pour leurs équipes de moins de 17 ans entre 2014 et 2016 a permis à l'Association des clubs européens de mieux comprendre le parcours professionnel des joueurs, des équipes juniors nationales aux championnats nationaux, compétitions interclubs de l'UEFA et équipes nationales A.



### Observateurs techniques

Les observateurs techniques de l'UEFA établissent les rapports de match concernant les tendances tactiques et les performances des joueurs dans toutes nos compétitions (voir page 31). Ils peuvent maintenant personnaliser les paramètres utilisés pour le suivi des joueurs pendant les matches. La base de données de statistiques de match a également été élargie afin de couvrir plus de 200 coupes et championnats nationaux européens.



TOM WALLER



## « Quand on associe les connaissances humaines aux données, la magie opère généralement »

Vice-président senior Sports et innovation produits chez Decathlon, Tom Waller évoque sa collaboration avec le Centre d'innovation de l'UEFA qui sert de terrain d'essai pour des solutions de pointe aux défis principaux du football.

### Comment parvient-on à d'importantes innovations ?

Je crois que les grands innovateurs se passionnent pour la question plus que pour la réponse. Il faut voir grand sans négliger les petites avancées et rester concentré sur la durée. Ce genre d'état d'esprit débouche sur trois questions principales.

Première question : de quoi le monde a-t-il besoin ? Il faut être au fait de ce qui se passe dans le monde, de ce que le public pense du football, de ses besoins élémentaires. La deuxième question est alors : quelles sont nos plus grandes compétences ? Il s'agit de comprendre son propre ADN, sa culture, ses atouts et ses compétences, puis de les libérer du travail quotidien et d'imaginer à quoi d'autre on pourrait les employer. Enfin, la dernière question est la suivante : qu'est-ce qui est humainement possible ? On accorde souvent plus d'importance au passé qu'à notre potentiel, et on extrapole à partir du passé pour imaginer à quoi ressemblera l'avenir. On n'est pas fait pour changer, alors que les grands innovateurs adoptent eux le bon état d'esprit.

### En quoi l'UEFA est-elle idéalement placée pour mener l'innovation dans la communauté du football européen ?

Nous devons veiller à agir au nom du football. Lors de mon travail avec le Centre d'innovation, l'un des éléments qui m'a le plus impressionné était l'envie non pas de répondre aux questions des autres mais d'inclure les problèmes, et leurs solutions, dans la mission de l'UEFA. Des clubs et associations aux fournisseurs et start-ups, le Centre d'innovation est un terrain d'essai réunissant toutes les parties prenantes du football de la meilleure des façons. L'un des

aspects qui me plaît beaucoup à l'UEFA, c'est que pour elle, le principal est que des équipes remportent des compétitions, peu importe le vainqueur. Je trouve que cela donne le ton et favorise l'innovation.

### Du point de vue du public, qu'est-ce que l'innovation dans le football peut apporter ?

Le football pourrait être le sport parfait. Quand je pense à ce dont le monde a besoin en cette époque d'instabilité, de troubles, de crise de la santé mentale, d'épidémie d'obésité, de délitement de la communauté, je réalise que les ingrédients du football peuvent unir les communautés et les pays. L'un des défis que j'ai posés au Centre d'innovation était le suivant : si l'on comprend le football dans son sens le plus large, il devrait être possible de le « défootballiser ». Il faudrait le considérer comme un remède aux besoins du monde, puis commencer à utiliser les atouts disponibles : cela pourrait ouvrir de grandes voies vers le changement, l'UEFA donnant l'impulsion nécessaire à l'action.

### Quelle est l'importance des données dans votre travail et dans l'approche de l'innovation ?

Les données sont cruciales. En tant que scientifique, je cherche toujours à comprendre, car si j'arrive à comprendre une chose, je peux alors la mesurer, et par

conséquent l'améliorer. Cela dit, les données et l'intuition doivent aller de pair. Nous avons ce génie en nous : associez les données aux connaissances accumulées au fil des années, et la magie opère généralement.

### Centre d'innovation de l'UEFA

Créé en 2018 pour aider le football européen à s'adapter à un paysage en constante évolution, le centre d'innovation sert de terrain d'essai pour trouver des solutions de pointe à des défis majeurs. Il s'appuie sur l'innovation et l'expérience d'organisations des secteurs public et privé et crée des partenariats et des projets de collaboration avec des start-ups, des universités et des entreprises.

« Le football pourrait être le sport parfait. Quand je pense à ce dont le monde a besoin en cette époque, je réalise que les ingrédients du football peuvent unir les communautés et les pays. »



# UNE VOIX INSTITUTIONNELLE ET INDÉPENDANTE

Le Conseil du football de l'UEFA, récemment constitué, rassemble des joueurs et des entraîneurs expérimentés du football masculin et féminin afin de garantir que le point de vue du terrain continue de guider la gouvernance du jeu de l'UEFA.

Un développement important de la saison 2022/23 a été la création du Conseil du football de l'UEFA. Approuvé par le Comité exécutif en avril 2023, ce nouvel organe consultatif offrira à l'UEFA des informations de première main sur les aspects clés du football moderne fournies par ses joueurs et ses entraîneurs les plus éminents et les plus respectés. Plus tard dans le mois, certains des plus grands noms du football masculin du présent et du passé se sont réunis pour la séance inaugurale du Conseil du football au siège de l'UEFA, à Nyon. La discussion a porté sur l'arbitrage dans les compétitions interclubs européennes et les participants ont demandé une interprétation plus claire de la règle relative aux fautes de main.

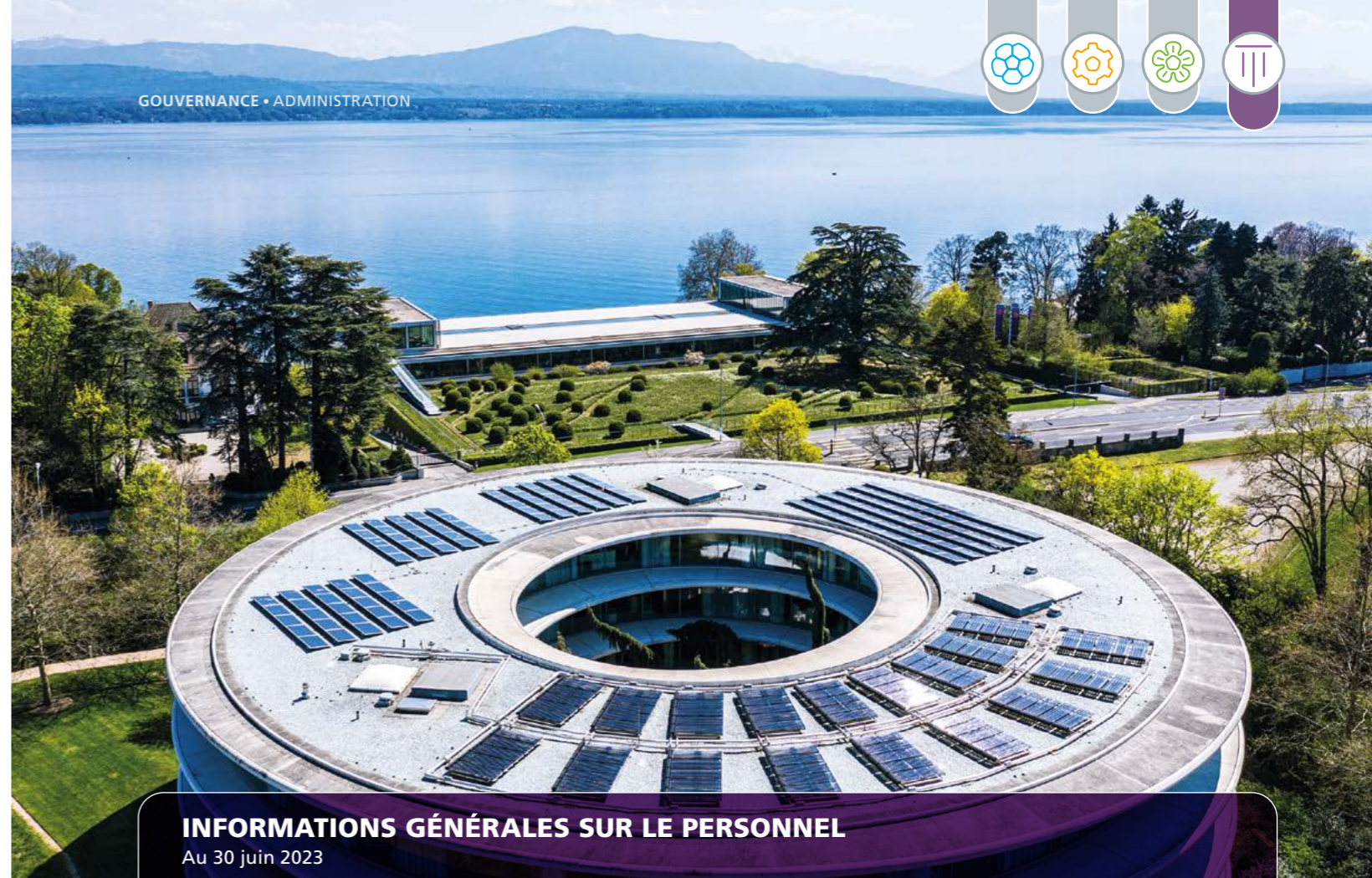
« Le succès réside dans la création d'une plate-forme pour les joueurs et les

entraîneurs de premier plan du football européen garantissant qu'ils se sentent totalement à l'aise pour partager leurs points de vue et leurs opinions, a expliqué Zvonimir Boban, directeur technique et responsable en chef du Football de l'UEFA, qui présidait la séance inaugurale. *Leurs retours permettront de mieux protéger et de faire progresser le football et seront utiles pour toutes les parties prenantes (de notre communauté).* »

En septembre 2023, le Conseil du football a réuni des joueuses et des entraîneurs de premier plan du football féminin. L'ordre du jour a porté sur l'arbitrage, les compétitions et les questions médicales, ainsi que sur la Stratégie de l'UEFA en matière de football féminin après 2024. À l'avenir, ces séances du Conseil du football deviendront des rendez-vous annuels dans le calendrier de l'UEFA.

## Participants à la séance inaugurale du Conseil du football de l'UEFA

- Éric Abidal, France
- Carlo Ancelotti, Italie
- Gareth Bale, Pays de Galles
- Rafael Benítez, Espagne
- Oliver Bierhoff, Allemagne
- Fabio Capello, Italie
- Petr Cech, Tchéquie
- Rio Ferdinand, Angleterre
- Luís Figo, Portugal
- Robbie Keane, République d'Irlande
- Jürgen Klinsmann, Allemagne
- Ronald Koeman, Pays-Bas
- Philipp Lahm, Allemagne
- Henrik Larsson, Suède
- Michael Laudrup, Danemark
- Paolo Maldini, Italie
- Roberto Martínez, Espagne
- Juan Mata, Espagne
- Predrag Mijatović, Monténégro
- Gareth Southgate, Angleterre
- Patrick Vieira, France
- Rudi Völler, Allemagne
- Javier Zanetti, Argentine
- Zinédine Zidane, France



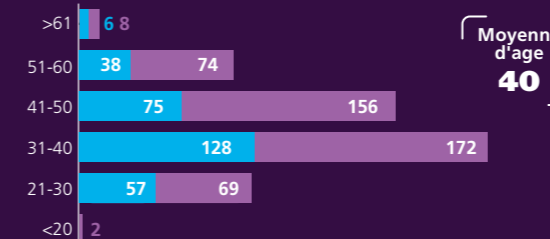
## INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE PERSONNEL

Au 30 juin 2023

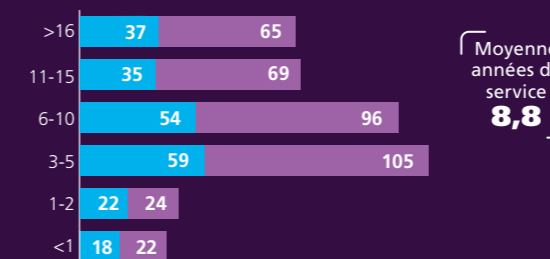
### CONTRATS



### ÂGE



### ANNÉES DE SERVICE (contrats permanents)

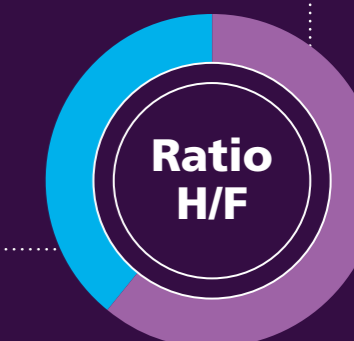


Femmes Hommes



39 %

61 %



### 55 NATIONALITÉS



## COMITÉ EXÉCUTIF DE L'UEFA

### Président



**Aleksander Ceferin**  
Vice-président de la FIFA  
(Slovénie)

### Vice-présidents



**Karl-Erik Nilsson**  
Premier vice-président  
(Suède)



**Luis Rubiales\***  
(Espagne)



**Zbigniew Boniek**  
(Pologne)



**Gabriele Gravina**  
(Italie)



**Laura McAllister**  
(Pays de Galles)



**David Gill**  
Trésorier  
(Angleterre)



### Membres



**Philippe Diallo**  
(France)



**Armand Duka\*\***  
(Albanie)



**Alexander Dyukov**  
(Russie)



**Petr Fousek**  
(Tchéquie)



**Levan Kobiashvili**  
(Géorgie)



**Jesper Möller Christensen**  
(Danemark)



**Andrii Pavelko**  
(Ukraine)



**Just Spee**  
(Pays-Bas)



**Hans-Joachim Watzke**  
(Allemagne)



**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)



Position  
vacante

### Membres



**Sandor Csanyi**  
Vice-président de la FIFA  
(Hongrie)



**Debbie Hewitt**  
Vice-présidente de la FIFA  
(Angleterre)



**Razvan Burleanu**  
(Roumanie)



**Evelina Christillin**  
(Italie)



**Fernando Gomes**  
(Portugal)



**Georgios Koumas**  
(Chypre)



**Bernd Neundorff**  
(Allemagne)



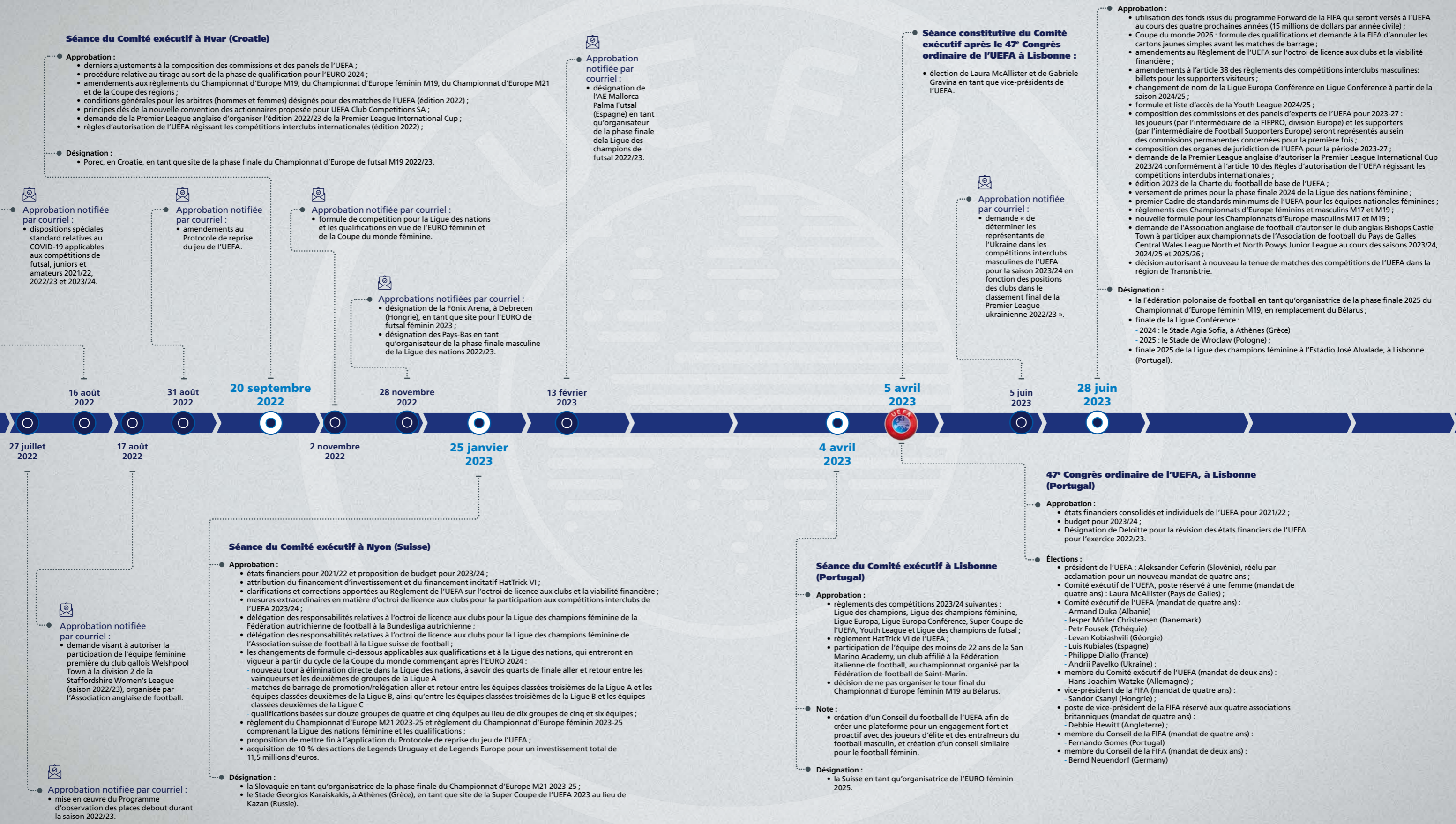
**Dejan Savicevic**  
(Monténégro)

### Conseil de la FIFA - Membres européens

### Conseil de la FIFA - Membres européens

\* Luis Rubiales a démissionné le 10 septembre 2023

\*\* Armand Duka a été nommé vice-président en remplacement de Luis Rubiales le 26 septembre 2023



### Conseil stratégique du football professionnel (PFSC)

<b>Président</b>	Aleksander Ceferin
<b>Représentants du Comité exécutif de l'UEFA</b>	Karl-Erik Nilsson (Suède) Sandor Csanyi (Hongrie) Fernando Gomes (Portugal)
<b>Nommés par l'Association des clubs européens (ECA)</b>	Fernando Carro de Prada (Bayer 04 Leverkusen) Peter Lawwell (Celtic FC) Oleg Petrov (AS Monaco) Edwin van der Sar (AFC Ajax)
<b>Nommés par European Leagues (EL)</b>	Luigi de Siervo (membre du Conseil d'administration) Mats Enquist (membre du Conseil d'administration) Maksims Krivunecs (membre du Conseil d'administration) Mathieu Moreuil (membre du Conseil d'administration)
<b>Nommés par la Fédération internationale des footballeurs professionnels (FIFPRO Europe)</b>	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)
<b>Observateurs :</b>	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

<b>Président</b>	Herbert Hübel (Autriche)
<b>1<sup>er</sup> vice-président</b>	Marco Casagrande (Finlande)
<b>2<sup>e</sup> vice-président</b>	Charles Deguara (Malte – membre indépendant)
<b>Membres</b>	Kadir Kardas (Turquie) Alexandre Mestre (Portugal – membre indépendant) José Juan Pinto Sala (Espagne – membre indépendant) Polina Yumasheva (Russie)
<b>Séances :</b>	13 septembre 2022, 13 mars 2023
<b>Comité de rémunération</b>	
<b>Président</b>	David Gill (Angleterre)
<b>Membres</b>	Herbert Hübel (Autriche) José Juan Pinto Sala (Espagne – membre indépendant)
<b>Consultant</b>	Stephan Hostettler (Suisse – HCM International Ltd)
<b>Séances :</b>	1 <sup>er</sup> décembre 2022, 11 avril 2023

### Commission des associations nationales

<b>Président</b>	Servet Yardimci (Turquie)
<b>Président suppléant</b>	Fernando Gomes (Portugal)
<b>Président suppléant</b>	Davor Suker (Croatie)
<b>1<sup>er</sup> vice-président</b>	Alexander Dyukov (Russie)
<b>2<sup>e</sup> vice-président</b>	Hugo Quaderer (Liechtenstein)
<b>3<sup>e</sup> vice-président</b>	Moshe Zuares (Israël)
<b>Membres</b>	Kai Erik Arstad (Norvège) Adilet Barmenkulov (Kazakhstan) Jane Bateman (Angleterre) Dennis Beiso (Gibraltar) François Bigot (France) Tomislav Cizmic (Slovénie) Iakovos Filippousis (Grèce) Petr Fousek (Tchéquie) Cezary Kulesza (Pologne) Pegie Leys (Belgique) Noel Mooney (Pays de Galles) Jorge Mowinckel (Espagne) Patrick Nelson (Irlande du Nord) Armen Nikoghosyan (Arménie) Leonid Oleinenco (Moldavie) Peter Palencik (Slovaquie) Muamed Sejdini (Macédoine du Nord) Bjorn Vassallo (Malte) Radu Visan (Roumanie) Vico Zeljkovic (Bosnie-Herzégovine)
<b>Membre coopté</b>	Alan McRae (Écosse)
<b>Séances :</b>	16 septembre 2022, 23 mai 2023

### Commission des finances

<b>Président</b>	David Gill (Angleterre)
<b>Membres</b>	Sandor Csanyi (Hongrie) Florence Hardouin (France) Ari Lahti (Finlande)
<b>Séances :</b>	14 septembre 2022, 1 <sup>er</sup> décembre 2022, 12 janvier 2023, 4 avril 2023, 28 juin 2023

### Commission des arbitres

<b>Président</b>	Roberto Rosetti (responsable en chef de l'arbitrage de l'UEFA)
<b>Membres</b>	Dagmar Damkova (responsable de l'arbitrage de l'UEFA) Björn Kuipers (responsable de l'arbitrage de l'UEFA) Vladimir Sajn (responsable de l'arbitrage de l'UEFA) Carlos Velasco Carballo (Espagne)
<b>Séance :</b>	31 mai 2023

Membre ayant quitté la commission durant la saison 2022/23 : Hugh Dallas (responsable de l'arbitrage de l'UEFA)

### Commission des compétitions pour équipes nationales

<b>Président</b>	Sandor Csanyi (Hongrie)
<b>Président suppléant</b>	Gabriele Gravina (Italie)
<b>1<sup>er</sup> vice-président</b>	Sergey Pryadkin (Russie)

<b>2<sup>e</sup> vice-président</b>	Paul Philipp (Luxembourg)
<b>3<sup>e</sup> vice-président</b>	Gijs de Jong (Pays-Bas)
<b>4<sup>e</sup> vice-président</b>	Mark Bullingham (Angleterre)
<b>Membres</b>	Hamit Altintop (Turquie) Oliver Bierhoff (Allemagne) Robert Breiter (Suisse) Angelo Chetcuti (Malte) José Couceiro (Portugal) Laurent Georges (France) Virgar Hvidbro (Îles Féroé) Alexander Iashvili (Georgie) Lise Klaveness (Norvège) Emil Kostadinov (Bulgarie) Marijan Kustic (Croatie) David McDowell (Slovénie) Radoslaw Michalski (Pologne) José Francisco Molina (Espagne) Bernhard Neuhof (Autriche) Rod Petrie (Écosse) Yossi Sharabi (Israël) Vanda Sjurgeirsdottir (Islande) Hakan Sjöstrand (Suède) Marco Tura (Saint-Marin) Michal Valtr (Tchéquie)
<b>Séances :</b>	1 <sup>er</sup> décembre 2022, 26 avril 2023

Membres ayant quitté la commission durant la saison 2022/23 : Peter Bossaert (Belgique), Tiago Craveiro (Portugal), Terje Svensden (Norvège)

### Commission des compétitions interclubs

<b>Président</b>	Fernando Gomes (Portugal)
<b>Président suppléant</b>	David Gill (Angleterre)
<b>Président suppléant</b>	Alexander Dyukov (Russie)
<b>1<sup>er</sup> vice-président</b>	Aki Riihilahti (HJK Helsinki)
<b>2<sup>e</sup> vice-président</b>	Dariusz Mioduski (Légia Varsovie) Conseil d'administration d'UEFA Club Competitions SA
<b>Membres</b>	Niclas Carlén (Malmö FF) José Maria Cruz (FC Séville) Aurelio De Laurentiis (SSC Naples) Dan Friedkin (AS Rome) Conseil d'administration d'UEFA Club Competitions SA Vidar Halldorsson (FH Hafnarfjörður) Alexander Medvedev (FC Zenit St Petersburg) Stephan Reiter (FC Salzburg) Daniel Rommedahl (FC Copenhague) Kuno Tehva (Nõmme Kalju FC) Vinai Venkatesham (FC Arsenal) Conseil d'administration d'UEFA Club Competitions SA Michael Verschueren (RSC Anderlecht) Conseil d'administration d'UEFA Club Competitions SA
<b>Observateurs</b>	Fernando Carro de Prada (Bayer 04 Leverkusen) Peter Fossen (Netherlands)
<b>Représentant de EL</b>	Claus Thomsen (Danemark)
<b>Séances :</b>	25 août 2022, 6 mars 2023, 9 juin 2023

Membre ayant quitté la commission durant la saison 2022/23 : Jacques-Henri Eyraud (Olympique de Marseille)

### Commission du football junior et amateur

<b>Président</b>	Zbigniew Boniek (Pologne)
<b>Président suppléant</b>	Davor Suker (Croatie)
<b>1<sup>er</sup> vice-président</b>	Aivar Pohlak (Estonie)
<b>2<sup>e</sup> vice-président</b>	David Martin (Irlande du Nord)
<b>3<sup>e</sup> vice-président</b>	Ian Maxwell (Écosse)
<b>4<sup>e</sup> vice-président</b>	David Mujiri (Géorgie)
<b>Membres</b>	Uladzimir Bazanau (Biélorus) Benjamin Egli (Suisse) John Finnegan (République d'Irlande) Jessica Guidi (Saint-Marin) Jahangir Hasanzada (Azerbaïdjan) Oren Hasson (Israël) Richard Havrilla (Slovaquie) Francisco Hernandez (Espagne) Mike Jones (Pays de Galles) Marc Keller (France) Christian Kofoed (Danemark) Yordan Letchkov (Bulgarie) Rudolf Marxer (Liechtenstein) Otar Mestek (Tchéquie) Ludovico Micallef (Malte) José Oliveira (Portugal) Vito Roberto Tisci (Italie)
<b>Séance :</b>	24 octobre 2022

Membres ayant quitté la commission durant la saison 2022/23 : Rainer Koch (Allemagne), José Couceiro (Portugal), Mustafa Erögüt (Turquie), Jose Miguel Monje Carrillo (Espagne)

### Commission du football féminin

<b>Présidente</b>	Anne Rei (Estonie)
<b>Présidente suppléante</b>	Laura McAllister (Pays de Galles)
<b>1<sup>re</sup> vice-présidente</b>	Sue Hough (Angleterre)
<b>2<sup>e</sup> vice-président</b>	Jasmin Bakovic (Bosnie-Herzégovine)
<b>3<sup>e</sup> vice-présidente</b>	Mette Bach Kjaer (Danemark)
<b>Membres</b>	Judit Berkesi (Hongrie) Yvonne Ekroth (Suède) Svitlana Hrynkevich (Biélorus) Katrien Jans (Belgique) Monica Jorge (Portugal) Cheryl Lamont (Irlande du Nord) Anne McKeown (Écosse) Jon Morland (Norvège) Nina Patalon (Pologne) Silke Raml (Allemagne) Meta Römers (Pays-Bas) Gudrun Inga Sivertsen (Islande) Sabrina Viguier (France) Jorge Vilda (Espagne)
<b>Représentants de l'ECA</b>	Linda Wijkström (Djurgårdens IF FF - Suède) Olivier Blanc (Olympique Lyonnais - France)

Observatrice de l'ECA Claire Bloomfield

Séances : 13 décembre 2022, 27 mars 2023

Membre ayant quitté la commission durant la saison 2022/23 : Hannelore Ratzburg (Allemagne)



## Commission du futsal et du football de plage

Président	Aleksandr Alaev (Russie)
Président suppléant	Pedro Dias (Portugal)
1 <sup>er</sup> vice-président	Boris Durlen (Croatie)
2 <sup>e</sup> vice-président	Hans Schelling (Pays-Bas)
3 <sup>e</sup> vice-président	Philippe Lafrique (France)

Membres	Tommy Andersson (Suède) <p>Gian Luca Angelini (Saint-Marin)</p> <p>Luca Bergamini (Italie)</p> <p>Eduards Borisevics (Lettonie)</p> <p>Mustafa Caglar (Turquie)</p> <p>Avi Halevi (Israël)</p> <p>Yerlan Jamantayev (Kazakhstan)</p> <p>Pablo Lozano (Espagne)</p> <p>Bojan Pavicevic (Serbie)</p> <p>Daniel Petcu (Roumanie)</p> <p>Sergejus Slyva (Lituanie)</p> <p>Sandro Stroppa (Suisse)</p> <p>Sergii Vladyko (Ukraine)</p> <p>Ronny Zimmermann (Allemagne)</p>
---------	---

Séance : 25 avril 2023

 Membres ayant quitté la commission durant la saison 2022/23 : Philippe Hertig (Suisse), Emils Latkovskis (Lettonie)

### Commission HatTrick

Président	Karl-Erik Nilsson (Suède)
Président suppléant	Armand Duka (Albanie)
Président suppléant	Leo Windtner (Autriche)
1 <sup>er</sup> vice-président	Georgios Koumas (Chypre)
2 <sup>e</sup> vice-président	Tomas Danilevicius (Lituanie)
3 <sup>e</sup> vice-président	Michaïl Kassabov (Bulgarie)

Membres	Agim Ademi (Kosovo) <p>Tom Borgions (Belgique)</p> <p>Wojciech Cygan (Pologne)</p> <p>Niccoló Donna (Italie)</p> <p>Peter Frymuth (Allemagne)</p> <p>Sylvain Grimault (France)</p> <p>Neil Jardine (Irlande du Nord)</p> <p>Kaarlo Kankkunen (Finlande)</p> <p>Alkin Kalkavan (Turquie)</p> <p>Bagdat Kassenov (Kazakhstan)</p> <p>Vadym Kostiuchenko (Ukraine)</p> <p>Gerry McAnaney (République d'Irlande)</p> <p>Armen Melikbekyan (Arménie)</p> <p>Maxim Mitrofanov (Russie)</p> <p>Alfredo Olivares (Espagne)</p> <p>Filip Popovski (Macédoine du Nord)</p> <p>Teresa Romao (Portugal)</p> <p>Samuel Scheidegger (Suisse)</p> <p>Ane Guro Skaare-Rekdal (Norvège)</p> <p>Jovan Surbatovic (Serbie)</p> <p>Marton Vagi (Hongrie)</p> <p>Yury Verheichyk (Biélarus)</p>
---------	--

Séances : 26 octobre 2022, 9 mars 2023

 Membres ayant quitté la commission durant la saison 2022/23 : Miroslaw Malinovski (Pologne), Amirzhan Tussupbekov (Kazakhstan), Kurt Zuppinger (Suisse)

### Commission de développement et d’assistance technique

Président	Luis Rubiales (Espagne)
Président suppléant	Zbigniew Boniek (Pologne)
1 <sup>er</sup> vice-président	Les Reed (Angleterre)
2 <sup>e</sup> vice-président	Hannu Tihinen (Finlande)
3 <sup>e</sup> vice-président	Per Widén (Suède)

Membres	Mehmed Bazdarevic (Bosnie-Herzégovine) <p>Karol Belanik (Slovaquie)</p> <p>Reinhold Breu (Lituanie)</p> <p>Kakha Chumburidze (Géorgie)</p> <p>Bent Clausen (Danemark)</p> <p>Truis Daehli (Norvège)</p> <p>Nemanja Filipovic (Serbie)</p> <p>Ion Geolgau (Roumanie)</p> <p>Dzmitry Kasenak (Biélarus)</p> <p>Petar Krpan (Croatie)</p> <p>Andrey Vlasov (Russie)</p> <p>Nikola Zerdeski (Macédoine du Nord)</p> <p>Fridin Ziskason (Îles Féroé)</p>
---------	---

Séance : 30 mars 2023

 Membres ayant quitté la commission durant la saison 2022/23 : Lise Klaveness (Norvège), Andrius Skerla (Lituanie)

### Commission des licences aux clubs

Président	Gabriele Gravina (Italie)
Président suppléant	Just Spee (Pays-Bas)
1 <sup>er</sup> vice-présidente	Ivancica Sudac (Croatie)
2 <sup>e</sup> vice-président	Thomas Christensen (Danemark)
3 <sup>e</sup> vice-président	Yuriy Zapisotskiy (Ukraine)
4 <sup>e</sup> vice-président	Kieran O’Connor (Pays de Galles)

Membres	Roman Babaev (Russie) <p>Sébastien Cazali (France)</p> <p>David Courell (République d'Irlande)</p> <p>Laura Dougan (Écosse)</p> <p>Aitor Elizegi (Espagne)</p> <p>Ludvik Georgsson (Islande)</p> <p>Tamas Gudra (Hongrie)</p> <p>Axel Hellmann (Allemagne)</p> <p>Paulo Lourenço (Portugal)</p> <p>Sinisa Mitrovic (Slovénie)</p> <p>Nick Nicolaou (Chypre)</p> <p>Arne Larsen Okland (Norvège)</p> <p>Nevra Özhatay (Turquie)</p> <p>Nenad Santrac (Serbie)</p> <p>Philipp Studhalter (Suisse)</p> <p>Nils Van Brantegem (Belgique)</p> <p>Milan Vojtek (Slovaquie)</p> <p>Lukasz Wachowski (Pologne)</p>
---------	--

Représentant de EL : Marc Lenz (Allemagne)

Représentant de l’ECA : Hugo Hamon

Séances : 11 novembre 2022, 28 avril 2023, 20 juin 2023

 Membres ayant quitté la commission durant la saison 2022/23 : Peter Peters (Allemagne), Hilmi Sinan Güreli (Turquie), Alex O’Connell (République d'Irlande), Heinrich Schifferle (Suisse)

### Commission des stades et de la sécurité

Président	Michael van Praag (Pays-Bas)
Président suppléant	Servet Yardimci (Turquie)
Président suppléant	Armand Duka (Albanie)
1 <sup>er</sup> vice-président	Phivos Vakis (Chypre)
2 <sup>e</sup> vice-président	Martin Kozelj (Slovénie)

3<sup>e</sup> vice-président : Stephen Williams (Pays de Galles)

Membres	Bert Andersson (Suède) <p>Claus Christensen (Danemark)</p> <p>Paul Cooke (République d'Irlande)</p> <p>Peter Dedik (Slovaquie)</p> <p>Volodymyr Geninson (Ukraine)</p> <p>Cécile Grandsimon (France)</p> <p>Hendrik Grosse Lefert (Allemagne)</p> <p>Adrian Ixari (Moldavie)</p> <p>Sinisa Kostresevic (Bosnie-Herzégovine)</p> <p>Dimosthenis Kouptsidis (Grèce)</p> <p>Girts Krastins (Lettonie)</p> <p>Charles Robba (Gibraltar)</p>
---------	---

Représentant de EL : Benjamin Viard (France)

Séances : 8 novembre 2022, 24 avril 2023

### Commission médicale

Président	Tim Meyer (Allemagne)
Président suppléant	Zoran Bahtijarevic (Croatie)
Présidente suppléante	Charlotte Cowie (Angleterre)
1 <sup>er</sup> vice-présidente	Helena Herrero (Espagne)
2 <sup>e</sup> vice-président	John MacLean (Écosse)

Membres	Petros Agathangelou (Chypre) <p>Eduard Bezuglov (Russie)</p> <p>Bisser Bochev (Bulgarie)</p> <p>Mete Düren (Turquie)</p> <p>Andrea Ferretti (Italie)</p> <p>Magnus Forssblad (Suède)</p> <p>Georgios Godolias (Grèce)</p> <p>Simone Grana (Saint-Marin)</p> <p>Juan Carlos Miralles (Andorre)</p> <p>Marko Noc (Slovénie)</p> <p>Emmanuel Orhant (France)</p> <p>Zsolt Szelid (Hongrie)</p> <p>Elke Van den Steen (Belgique)</p>
---------	--

Séances : 9 novembre 2022, 3 mai 2023

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

Président	Andriï Pavelko (Ukraine)
Président suppléant	Jesper Möller Christensen (Danemark)
1 <sup>er</sup> vice-président	Marco Casagrande (Finlande)
2 <sup>e</sup> vice-président	Andreu Camps i Povill (Espagne)
3 <sup>e</sup> vice-président	Sofoklīs Pilavios (Grèce)

Membres	Siarhei Ilyich (Biélarus) <p>Marc Juillerat (Suisse)</p> <p>Stefano La Porta (Italie)</p> <p>David Newton (Angleterre)</p> <p>Antoine Nokerman (Belgique)</p>
---------	---

Agnieszka Olesinska (Pologne)
Matthew Paris (Malte)
Rogier Peltenburg (Pays-Bas)
Lukas Pitek (Slovaquie)
Igor Popov (Moldavie)
Denis Rogachev (Russie)
Jean-Jacques Schonckert (Luxembourg)
Stoyan Sirakov (Bulgarie)
Tomislav Svetina (Croatie)
Tibor Vamos (Hongrie)

Représentant de l’ECA : Mario Flores Chemor

Représentant de EL : Ansgar Schwenken (Allemagne)

Séance : 19 octobre 2022

 Membres ayant quitté la commission durant la saison 2022/23 : Rainer Koch (Allemagne), Eva Straatsma (Pays-Bas), Jesus Arroyo (FC Séville - représentant ECA)

### Commission juridique

Président	Christian Andreasen (Îles Féroé)
Président suppléant	Andriï Pavelko (Ukraine)
1 <sup>er</sup> vice-président	Efraïm Barak (Israël)
2 <sup>e</sup> vice-président	Henrik Ravniild (Danemark)
3 <sup>e</sup> vice-présidente	Emilie Doms (France)

Membres	Panayiotis Baltakos (Grèce) <p>Mark Boetekees (Pays-Bas)</p> <p>Vladimir Gasevski (Macédoine du Nord)</p> <p>Tomas Gonzalez Cueto (Espagne)</p> <p>Artan Hajdari (Albanie)</p> <p>Taulant Hodaj (Kosovo)</p> <p>Vladimir Iveta (Croatie)</p> <p>Krzysztof Malinowski (Pologne)</p> <p>Krister Malmsten (Suède)</p> <p>Michalis Moushouttas (Chypre)</p> <p>Michael Mulraney (Écosse)</p> <p>Borislav Popov (Bulgarie)</p> <p>Martin Prochazka (Tchéquie)</p> <p>Line Rasmussen Petersen (Norvège)</p> <p>Danill Savitski (Estonie)</p> <p>Bernhard Schwarz (Autriche)</p> <p>Adrian Stangaciu (Roumanie)</p> <p>Sasa Zagorc (Slovénie)</p> <p>Gunay Zamanli (Azerbaïdjan)</p>
---------	---

Représentant de EL : Claudius Schäfer (Suisse)

Représentant de l’ECA : José Luis Andrade

Séance : 18 octobre 2022

 Membres ayant quitté la commission durant la saison 2022/23 : Evangelos Grammenos (Grèce), Espen Auberg (Norvège), Eroll Salihu (Kosovo)

### Commission de conseil en marketing

Présidente	Florence Hardouin (France)
Président suppléant	Luis Rubiales (Espagne)
1 <sup>er</sup> vice-président	Kadir Kardas (Turquie)
2 <sup>e</sup> vice-président	Marco Brunelli (Italie)
3 <sup>e</sup> vice-président	Vladimir Lasenko (Lettonie)
Membres	Olzhas Abrayev (Kazakhstan)

RAPPORT ANNUEL DE L'UEFA | 2022/23

## Commission des stades et de la sécurité

Nicole Bekkers (Pays-Bas)
Holger Blask (Allemagne)
Ian Davis (Pays de Galles)
Katerina Gkonta (Chypre)
Annika Gralls (Suède)
Jonathan Hill (République d'Irlande)
Manu Leroy (Belgique)
Nuno Moura (Portugal)
Aleksandra Pejkovska (Macédoine du Nord)
Andrey Petrov (Bulgarie)
Chris Rawlings (Écosse)
Borghildur Sigurdardottir (Islande)
Navin Singh (Angleterre)
Jaroslav Sisolak (Slovaquie)
Denis Solovlev (Russie)
Grzegorz Stanczuk (Pologne)

Séance : 24 janvier 2023

 Membre ayant quitté la commission durant la saison 2022/23 : Ursula Scully (République d'Irlande)

### Commission des médias

Président	Razvan Burleanu (Roumanie)
Président suppléant	Jesper Möller Christensen (Danemark)
Président suppléant	Just Spee (Pays-Bas)
1 <sup>er</sup> vice-président	Nicolai Cebotari (Moldavie)
2 <sup>e</sup> vice-président	Momir Djurdjevac (Monténégro)

3 <sup>e</sup> vice-président	Edgaras Stankevicius (Lituanie)
-------------------------------	---------------------------------

Membres	Matej Damjanovic (Bosnie-Herzégovine) <p>Marton Dinnyés (Hongrie)</p> <p>Louisa Fyans (Angleterre)</p> <p>Otar Giorgadze (Géorgie)</p> <p>Julie-Ann Gross (France)</p> <p>Jakub Kwiatkowski (Pologne)</p> <p>Gazmend Malo (Albanie)</p> <p>Georgi Matevosyan (Arménie)</p> <p>Tomaz Ranc (Slovénie)</p> <p>Stilian Shishkov (Bulgarie)</p> <p>Alexandros Spyropoulos (Grèce)</p>
---------	--

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

Séance : 26 janvier 2023

 Membre ayant quitté la commission durant la saison 2022/23 : Janusz Basalaj (Pologne)

## Commission du fair-play et de la responsabilité sociale

Président	Dominique Blanc (Suisse)
Président suppléant	Karl-Erik Nilsson (Suède)
Présidente suppléante	Florence Hardouin (France)
1 <sup>er</sup> vice-président	Norman Darmanin Demajo (Malte)
2 <sup>e</sup> vice-président	Kairat Boranbayev (Kazakhstan)
3 <sup>e</sup> vice-présidente	Klara Bjartmarz (Islande)
4 <sup>e</sup> vice-président	Edgars Pukinsks (Lettonie)

Membres	Jacinto Alonso (Espagne) <p>Francisca Araujo (Portugal)</p> <p>Milovan Djukanovic (Monténégro)</p> <p>Paul Elliott (Angleterre)</p> <p>Ekaterina Fedyshina (Russie)</p> <p>Conrad Kirkwood (Irlande du Nord)</p> <p>Edvin Libohova (Albanie)</p> <p>Haris Loizides (Chypre)</p> <p>Charles Schaack (Luxembourg)</p> <p>Gaston Schreurs (Belgique)</p> <p>Stefanie Schulte (Allemagne)</p> <p>Dragan Soldo (Bosnie-Herzégovine)</p> <p>Peter Tornbo (Danemark)</p> <p>Johan van Geijn (Pays-Bas)</p>
---------	---

Représentant de EL : Marcin Animucki (Pologne)

Séances : 8 octobre 2022, 25 avril 2023

 Membre ayant quitté la commission durant la saison 2021/22 : Benjamin Egli (Suisse)

### Commission du football

Président	Levan Kobiashvili (Géorgie)
Président suppléant	Borislav Mihaylov (Bulgarie)
1 <sup>er</sup> vice-président	Pavel Cebanu (Moldavie)
2 <sup>e</sup> vice-président	Dejan Savicevic (Monténégro)
3 <sup>e</sup> vice-président	Luis Figo (Portugal)
4 <sup>e</sup> vice-président	Demetrio Albertini (Italie)

Membres	Panagiotis Chatzialexiou (Allemagne) <p>Marcin Dorna (Pologne)</p> <p>Mustafa Eröğüt (Turquie)</p> <p>Salvador Gomar (Espagne)</p> <p>Peter Jehle (Liechtenstein)</p> <p>Katri Mattsson (Finlande)</p> <p>John McDermott (Angleterre)</p> <p>Zvezdan Misimovic (Bosnie-Herzégovine)</p> <p>Ruben Nazaretsyan (Arménie)</p> <p>Oleh Protasov (Ukraine)</p> <p>Anja Rein (Îles Féroé)</p> <p>Ilir Shulku (Albanie)</p> <p>Libor Sionko (Tchéquie)</p> <p>Mihai Stoichita (Roumanie)</p> <p>Theodoros Zagorakis (Grèce)</p>
---------	--

Représentant de EL : Pedro Proença (Portugal)

Observateur de l’ECA : Diederik Dewaele

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

 Membres ayant quitté la commission durant la saison 2022/23 : Ridvan Dilmen (Turquie), Hrachya Ghambaryan (Arménie), Stefan Majewski (Pologne)



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



Roumanie



Russie



Saint-Marin



Serbie



Slovaquie



Slovénie



Suède



Suisse



Tchéquie



Turquie



Ukraine





UEFA  
Route de Genève 46  
CH-1260 Nyon 2  
Suisse