

UEFA

RAPPORT FINANCIER 2024/25









SOMMAIRE

RAPPORT FINANCIER DE L'UEFA 2024/25

I. FAITS & CHIFFRES

6 Introduction

II. ANNEXE

États financiers
au 30 juin 2025

Rapports de l'organe
de révision



COMPTE DE RÉSULTATS

- 8** Compte de résultats
- 9** Recettes
- 10** Distribution
- 11** Solidarité
- 12** Flux des versements de solidarité de l'UEFA

BILAN

- 14** Bilan
- 16** Fonds propres

COMPÉTITIONS

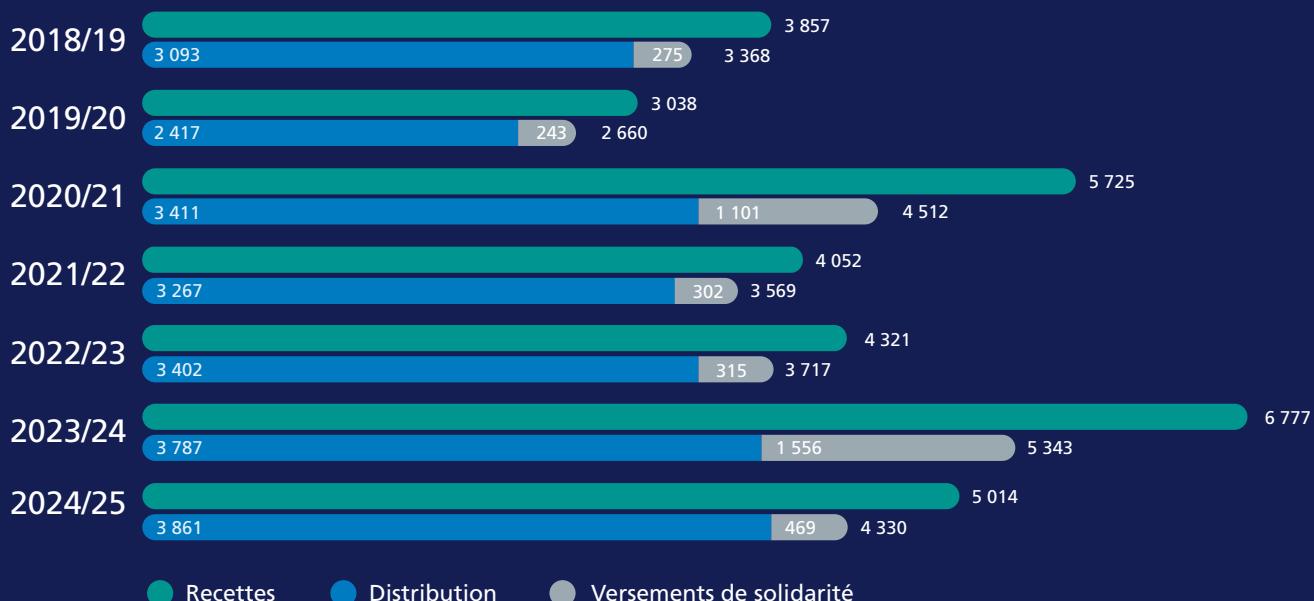
- 18** UEFA Nations League et European Qualifiers
- 20** Compétitions interclubs masculines
- 36** Compétitions interclubs féminines

SOURCE

ET UTILISATION DES PRODUITS

- 40** Résultat par compétition et par activité
- 41** Source des produits
- 42** Utilisation des produits
- 44** Frais de gouvernance
- 46** Rémunération
- 47** Cycle de quatre ans

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



Montants distribués En millions d'EUR



Autres informations

Nombre de matches joués

2024/25

3 199

2023/24

2 651

Nombre d'employés sous contrat à durée indéterminée

30.06.2025

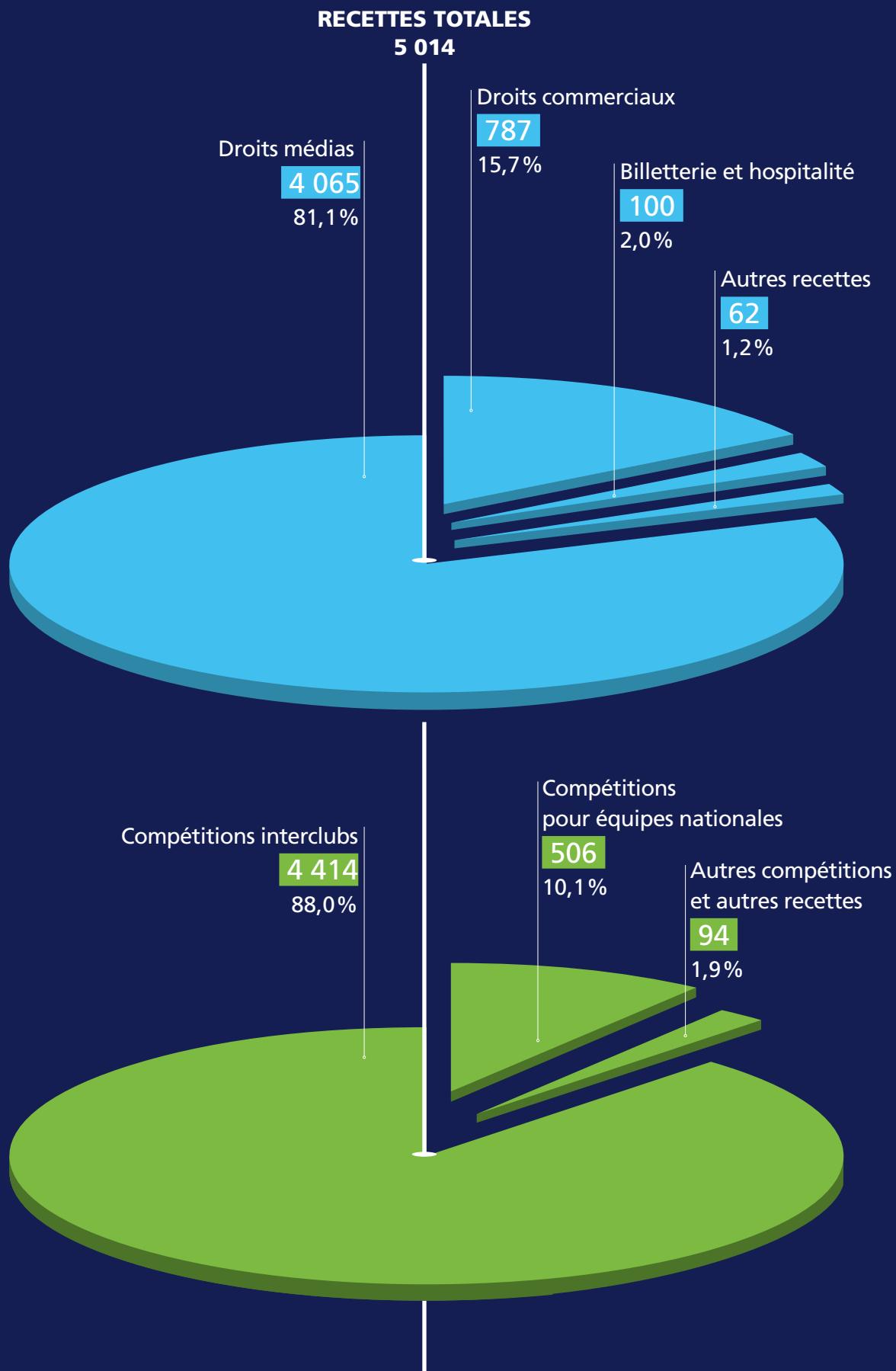
720,6

30.06.2024

675,4

Recettes par nature et compétition

En millions d'EUR



INTRODUCTION

La saison 2024/25 a marqué la transformation la plus radicale de nos compétitions interclubs masculines depuis une génération. La traditionnelle phase de groupe a en effet été remplacée par une phase de ligue à 36 équipes. L'introduction d'une nouvelle formule dynamique a tenu toutes ses promesses: plus d'imprévisibilité, plus de rencontres au sommet et plus de matches à enjeu dès le début de la compétition.

Lors de la dernière journée de matches de la phase de ligue, les 36 équipes de l'UEFA Champions League, de l'UEFA Europa League et de l'UEFA Conference League ont joué simultanément, avec des changements spectaculaires dans le classement tout au long des rencontres. Pas moins de 35 équipes ont changé de position au moins une fois lors de la 8^e journée de matches de la Champions League, et la tension était palpable: l'Aston Villa FC s'est hissé dans le top huit dans les dernières minutes, tandis que le Manchester City FC a dû revenir au score en deuxième période contre le Club Bruges KV pour s'assurer une place dans les matches de barrage de la phase à élimination directe.

Avec une moyenne record de 3,26 buts par match et la variété des matches (144 rencontres uniques), la nouvelle formule a offert aux clubs aux coefficients moins élevés de meilleures chances de briller. Le nouveau système de tirage au sort a également amélioré l'équilibre de la compétition, en opposant davantage de grandes équipes et en garantissant des rencontres plus équilibrées pour tous.

Le succès de la nouvelle formule est le fruit du processus de collaboration qui a présidé à sa conception. Ainsi, nous avons mené de larges consultations auprès de l'ensemble de l'écosystème du football européen, un processus au sein duquel les clubs ont joué un rôle central par l'intermédiaire de European Football Clubs (EFC), anciennement l'ECA, avec qui nous avons signé un protocole d'accord il y a longtemps. Nous avons aussi transféré la gestion, la vente et la réalisation de tous les droits médias, de sponsoring et de licensing relatifs à nos compétitions interclubs masculines et féminines d'élite à UC3, la coentreprise entre l'UEFA et EFC. En collaboration avec des agences de marketing sportif partenaires, UC3 vise à maximiser la valeur commerciale pour toutes nos parties prenantes.

La nouvelle structure a non seulement renforcé l'attrait sportif des compétitions interclubs phares de l'UEFA, mais a également stimulé la croissance financière. Nos recettes totales ont dépassé EUR 5 milliards pour la première fois lors d'une année sans EURO, soit EUR 737 millions de plus qu'en 2023/24, si l'on

exclut les recettes de l'EURO 2024. Les compétitions interclubs représentent 88% de ce total et les compétitions pour équipes nationales 10%, y compris les recettes des journées de matches de la phase finale de l'UEFA Nations League, en Allemagne.

La quatrième édition de la Nations League s'est achevée par le sacre du Portugal, montrant ainsi l'importance que les associations nationales accordent à cette compétition. La centralisation des droits commerciaux continue de générer des recettes stables, et les ventes cumulées des droits médias et de sponsoring pour le cycle 2022-28 devraient atteindre EUR 3 milliards, soit EUR 130 millions de plus que lors du cycle précédent.

Sur les EUR 5 milliards de recettes totales, EUR 3,9 milliards ont été distribués aux clubs et aux associations participant aux compétitions de l'UEFA, conformément à notre engagement de réinvestir dans le football européen. Après la distribution, les versements de solidarité restent la deuxième dépense la plus importante: ces deux catégories représentent ensemble plus de 86% de nos dépenses totales.

Nous avons investi EUR 71 millions dans les compétitions féminines, les compétitions juniors et les autres compétitions. Même si l'UEFA Women's Champions League a bénéficié d'un financement accru, les coûts globaux sont restés stables grâce aux économies réalisées dans d'autres domaines. L'EURO féminin 2025, qui s'est déroulé en Suisse, sera comptabilisé sur le prochain exercice.

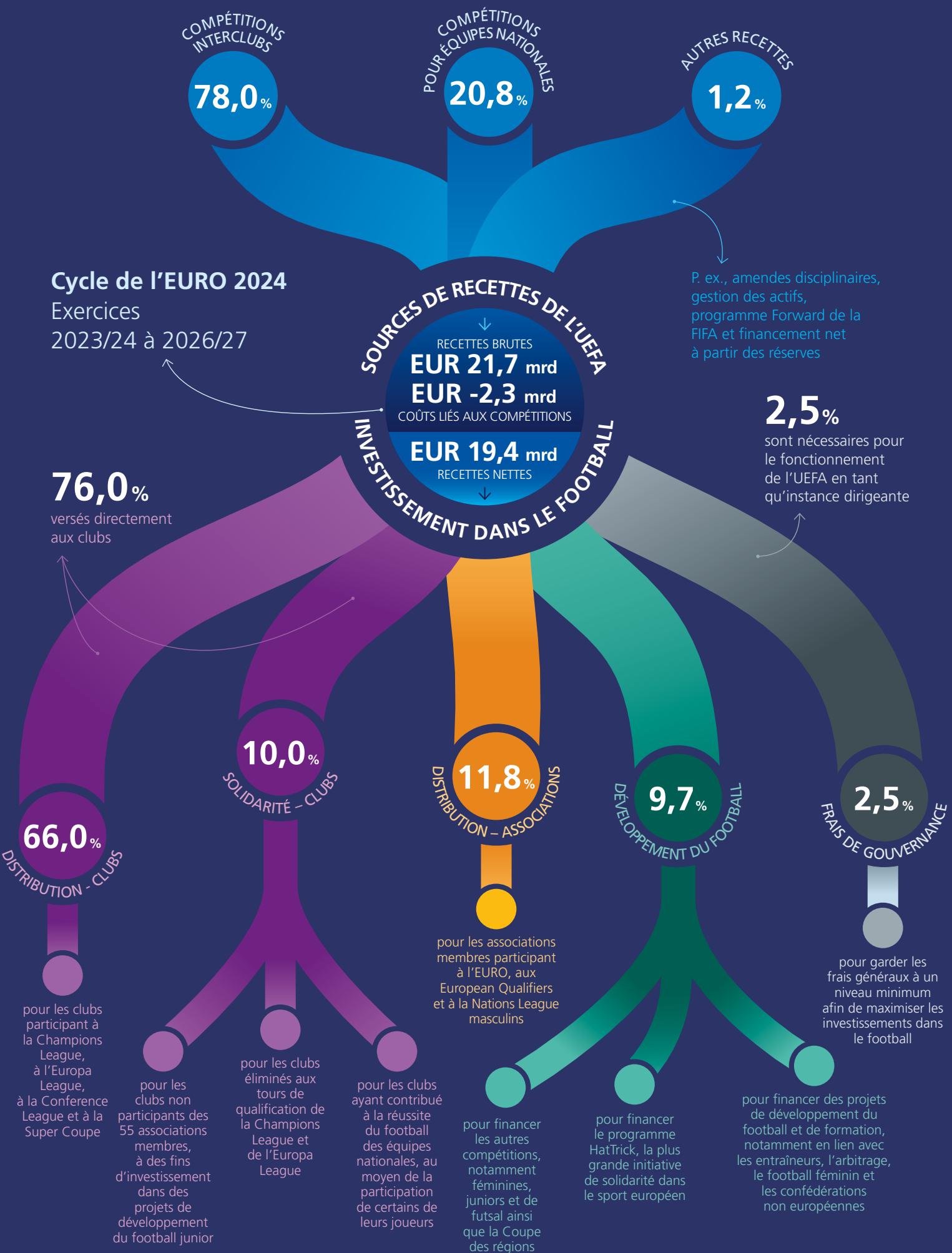
Dans le Championnat d'Europe des moins de 21 ans, l'Angleterre a remporté son deuxième titre consécutif. La phase finale, en Slovaquie, a pratiquement atteint l'équilibre financier: c'est donc un grand succès financier en matière de rentabilité et d'effets.

Les intérêts créditeurs ont légèrement reculé, à EUR 61 millions, en raison de la baisse des actifs financiers, tandis que les pertes de change, principalement dues à l'affaiblissement soudain du dollar US, ont eu des conséquences notables sur le résultat net, qui s'est établi à EUR -46,2 millions et a été financé par nos réserves.

La transparence demeure la pierre angulaire de nos rapports financiers. Cette année, nous réaffirmons notre engagement envers la clarté et l'accessibilité en utilisant un langage concis et des illustrations pour présenter les données financières complexes. Comme toujours, les comptes statutaires détaillés et les rapports d'audit figurent dans l'annexe.

L'infographie ci-contre illustre nos sources de recettes et de dépenses, et montre comment la grande majorité des recettes est directement réinvestie dans le football, principalement au moyen de primes et de versements de solidarité. Pour tenir

compte de la nature cyclique de l'EURO masculin, nous présentons les chiffres cumulés sur des périodes de quatre ans (de 2023/24 à 2026/27), avec des estimations prévisionnelles basées sur les anticipations et hypothèses actuelles.



COMPTE DE RÉSULTATS

Grâce au succès de l'EURO 2024, les recettes de l'UEFA ont atteint la saison dernière le chiffre sans précédent de EUR 6,8 milliards. Cette saison, l'UEFA bat un nouveau record en dépassant la barre des EUR 5 milliards pour la première fois lors d'une année sans EURO, grâce au changement de formule des compétitions interclubs masculines pour 2024-27.

Le nouveau cycle intègre un nouveau modèle pour la distribution liée aux compétitions interclubs, qui continuent de produire la majeure partie des recettes totales. La distribution totale s'élève à EUR 3,9 milliards et, grâce au nouveau cycle, elle dépasse même le chiffre de l'année passée, qui inclutait la distribution aux associations qui avaient participé à l'EURO 2024.

Les versements de solidarité ont baissé naturellement en 2024/25 après les investissements de la saison précédente dans le programme HatTrick VI et le programme de distribution aux clubs pour l'EURO 2024. Pour continuer sur une note très positive, comme indiqué à la page 25, la solidarité envers les clubs masculins a nettement augmenté avec le nouveau cycle et s'établit à EUR 465 millions, soit EUR 193 millions de plus que la saison précédente.

Logiquement, les charges d'exploitation ont diminué en 2024/25, car les frais de l'EURO 2024 ont été entièrement comptabilisés sur l'exercice précédent, ce qui rend toute comparaison moins pertinente. Il en va de même pour les frais de personnel, bien que cette baisse soit légèrement diluée en 2024/25 en raison du plus grand nombre d'employés au bénéfice de contrats à durée indéterminée recrutés pour gérer le plus grand nombre de matches à organiser.

Les taux d'intérêt ont affiché un rebond en 2024/25 mais, en raison d'actifs financiers plus faibles, les intérêts créditeurs ont légèrement baissé. Le résultat de change était positif depuis plusieurs années, mais cette tendance s'est malheureusement inversée au printemps 2025 lorsque le dollar US a soudainement fléchi pour diverses raisons, notamment l'évolution économique, la dynamique des marchés et le contexte géopolitique. L'UEFA détient des liquidités et des créances impayées dans cette devise, ce qui a entraîné des pertes de change. Malgré de nombreux éléments positifs, ces changements ont eu un effet significatif sur le résultat net pour la période, qui s'est établi à EUR -46,2 millions et a été financé par les réserves de l'UEFA.

Répartition | par nature

<i>En millions d'EUR</i>	2024/25	2023/24
Droits médias	4 064,8	4 956,8
Droits commerciaux	786,9	1 222,8
Total des recettes des droits	4 851,7	6 179,6
Billetterie	58,3	412,9
Hospitalité	41,7	126,8
Autres recettes	62,5	57,3
Total des recettes	5 014,2	6 776,6
Distribution aux équipes participantes	-3 860,7	-3 786,9
Contributions aux associations	-54,2	-75,2
Dépenses liées aux événements	-277,0	-638,0
Arbitres et commissaires de match	-61,9	-59,5
Technologies de la communication et de l'information	-96,2	-156,1
Salaires et avantages du personnel	-171,2	-236,5
Dépréciation et amortissement	-7,9	-8,3
Autres dépenses	-73,1	-126,2
Total des dépenses	- 4 602,2	- 5 086,7
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	412,0	1 689,9
Versements de solidarité	-468,9	-1 556,4
Résultat financier et impôts	10,7	75,0
Résultat net pour la période	-46,2	208,5

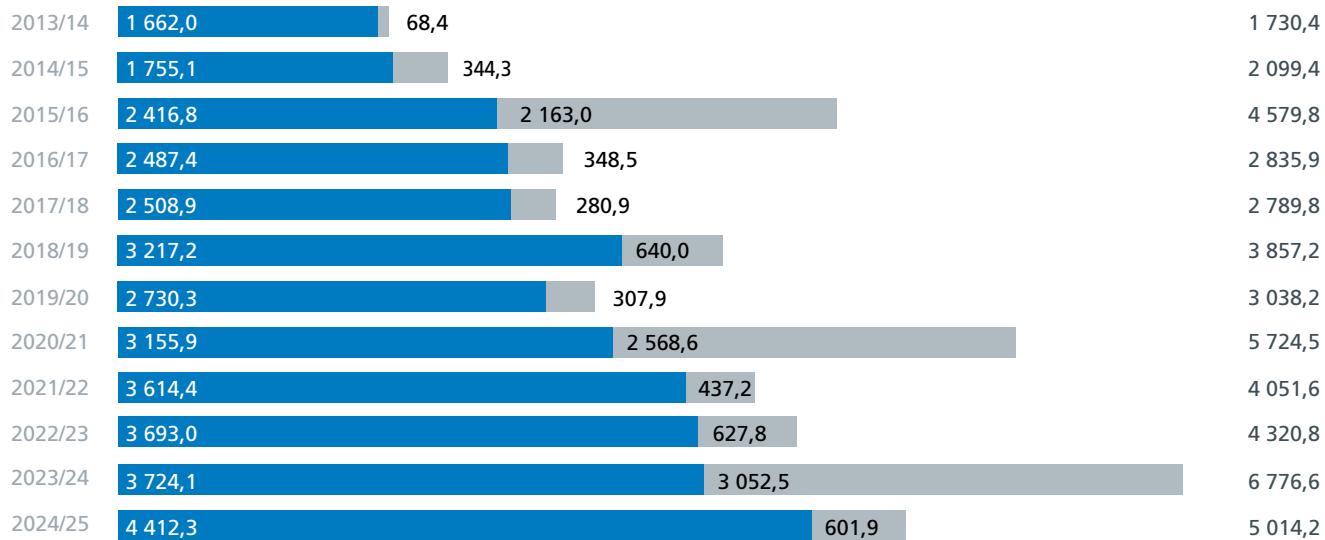
RECETTES

Le total des recettes s'élève à EUR 5 milliards, soit EUR 737 millions de plus qu'en 2023/24 si l'on exclut les recettes de l'EURO 2024. Il va sans dire que cette hausse résulte essentiellement de l'augmentation des recettes générée par le nouveau cycle des compétitions interclubs masculines seniors, compétitions qui rapportent 88% des recettes totales. Les recettes des compétitions pour équipes nationales représentent 10%. Ce taux inclut les recettes de la phase finale 2025 de la Nations League en Allemagne.

Les recettes restantes, de EUR 95 millions, proviennent de la Women's Champions League, de l'EURO des moins de 21 ans en Slovaquie, qui a connu un joli succès financier, ainsi que d'autres sources, comme les amendes et le programme Forward de la FIFA.

Le détail des différentes compétitions figure dans la section consacrée aux compétitions, à partir de la page 18.

L'EURO féminin en Suisse s'est disputé en juillet 2025 et sera donc comptabilisé sur l'exercice 2025/26.



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

Répartition | par compétition

En millions d'EUR	2024/25	2023/24
UEFA EURO 2024	0,1	2 499,4
European Qualifiers, UEFA Nations League, Finalissima et matches amicaux	505,8	486,8
UEFA Champions League / Super Coupe de l'UEFA	3 869,1	3 233,5
UEFA Europa League / UEFA Conference League	544,7	490,6
UEFA Women's Champions League	19,3	18,9
Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	21,4	0,0
Autres compétitions	10,9	3,1
Autres recettes	42,9	44,3
Total	5 014,2	6 776,6

DISTRIBUTION

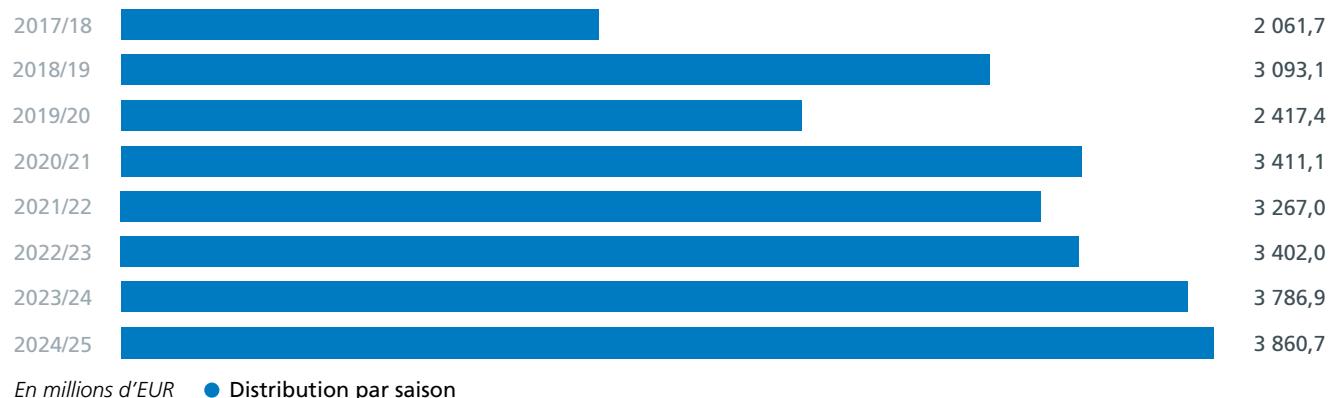
Sur les recettes totales de EUR 5 milliards, EUR 3,9 milliards ont été mis à disposition pour distribution aux associations et aux clubs qui ont participé aux compétitions de l'UEFA. Il s'agit du poste de dépenses le plus important du compte de résultats. La solidarité, pour sa part, se place en deuxième position. Ces deux montants cumulés représentent plus de 83% des dépenses, ce qui est conforme à l'objectif statutaire de l'UEFA consistant à réinjecter le maximum de capitaux dans le football européen.

Le montant distribué pour les European Qualifiers, la Nations League et les matches amicaux masculins correspond aux coûts annuels comptabilisés et non au montant effectif payé aux associations nationales, qui suit un calendrier de versements en huit tranches sur l'ensemble du cycle 2022-28.

La distribution en lien avec les compétitions interclubs masculines seniors a augmenté de EUR 425 millions au cours de la première saison du nouveau cycle de trois ans 2024-27 et s'élève à EUR 3,35 milliards.

Les montants effectifs versés à chaque association participante pour la Nations League et pour les compétitions interclubs masculines seniors, y compris la Super Coupe de l'UEFA, sont présentés en détail dans les sections correspondantes du présent rapport financier.

Le tableau ci-dessous montre aussi les montants versés aux équipes ayant disputé d'autres compétitions, comme la Women's Champions League et la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA en Slovaquie.



En millions d'EUR ● Distribution par saison

Répartition | par compétition

En millions d'EUR

	2024/25	2023/24
UEFA EURO 2024	0,0	331,0
European Qualifiers, UEFA Nations League et matches amicaux	486,1	509,4
UEFA Champions League	2 484,7	2 169,3
UEFA Europa League	570,6	498,2
UEFA Conference League	288,3	251,8
Super Coupe de l'UEFA	9,0	8,0
Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	3,6	0,0
UEFA Women's Nations League	0,0	1,0
UEFA Women's Champions League	18,4	18,2
Total	3 860,7	3 786,9

SOLIDARITÉ

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

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

Les versements de solidarité sont mis à la disposition :

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

- des clubs éliminés lors des phases de qualification de l'UEFA Champions League, de l'UEFA Europa League ou de l'UEFA Conference League ;
- d'autres clubs de première division non qualifiés pour les principales compétitions féminines et masculines de l'UEFA afin de maintenir l'équilibre des compétitions dans les premières divisions européennes ;
- des clubs ayant contribué à la réussite du football des équipes nationales en général et des EURO masculin et féminin, en particulier au moyen de la participation de certains de leurs joueurs et joueuses.

L'UEFA fait également des dons à la Fondation UEFA pour l'enfance ainsi qu'à d'autres initiatives en lien avec la responsabilité sociale et la durabilité environnementale. De plus amples informations figurent aux pages 19 et 20 de l'annexe au présent rapport financier.

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

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



Répartition | par bénéficiaire

En millions d'EUR	2024/25	2023/24
Associations membres	0,0	1 026,6
Clubs	457,6	506,3
Dons	11,3	23,5
Total	468,9	1 556,4

FLUX DES VERSEMENTS DE SOLIDARITÉ DE L'UEFA

Cette section offre un aperçu transparent des versements de solidarité aux associations membres pour le football des équipes nationales ainsi que le football interclubs. Les différents montants totaux par pays figurent dans le tableau de la page ci-contre.

Les versements de solidarité en faveur des clubs éliminés ou non participants sont financés par les compétitions interclubs masculines, tandis que les versements de solidarité aux associations membres sont financés par la phase finale du Championnat d'Europe de football masculin (EURO). Même si les versements de solidarité provenant des bénéfices des compétitions interclubs sont principalement affectés au football interclubs et que les bénéfices de l'EURO sont, dans une large mesure, mis à la disposition des associations nationales dans le cadre du programme HatTrick, le football européen constitue un ensemble cohérent et indissociable basé sur des valeurs mutuelles. Une large part des recettes générées par l'EURO tous les quatre ans sont partagées avec les clubs qui participent à la réussite de la phase finale et du football des équipes nationales en général.

Versements de solidarité: football des équipes nationales

A Le programme HatTrick VI pour le cycle de 4 ans 2024-28 est disponible pour chacune des 55 associations membres de l'UEFA et prévoit un versement de solidarité unique de EUR 5 millions à investir dans les infrastructures de football. Les montants distribués au cours de l'exercice 2024/25 sont indiqués à la page ci-contre. Dans certains cas, des versements provenant de cycles HatTrick précédents ont été effectués.

B Le programme HatTrick continue de prévoir des versements de solidarité annuels en faveur des associations membres de l'UEFA, qui comprennent les montants suivants:

- **EUR 1 000 000** à titre de versement de solidarité pour couvrir les frais de fonctionnement de l'association membre et les projets relatifs à la bonne gouvernance;
- **EUR 2 000 000** au maximum sous forme de paiements incitatifs annuels, répartis comme suit:
 - EUR 250 000 pour la participation aux compétitions juniors, féminines, de futsal et amateurs de l'UEFA,
 - EUR 250 000 pour la mise en œuvre de la procédure d'octroi de licence aux clubs et de surveillance des clubs de l'UEFA,
 - EUR 300 000 pour la mise en œuvre du Programme de développement du football féminin de l'UEFA,
 - EUR 250 000 pour la mise en œuvre d'initiatives en matière de bonne gouvernance,
 - EUR 250 000 pour la mise en œuvre du Programme de football de base de l'UEFA,
 - EUR 150 000 pour la mise en œuvre du Programme de développement des joueurs juniors d'élite de l'UEFA,
 - EUR 125 000 pour la mise en œuvre du Programme de durabilité sociale et environnementale de l'UEFA,

- EUR 100 000 pour la mise en œuvre de la *Convention des entraîneurs de l'UEFA*,
- EUR 100 000 pour la mise en œuvre de la *Convention concernant l'arbitrage de l'UEFA*,
- EUR 75 000 pour la réalisation d'activités en rapport avec l'intégrité et la lutte contre le trucage de matches,
- EUR 150 000 pour couvrir les frais de voyage des équipes nationales.

Jusqu'à EUR 400 000 des EUR 2 millions de paiements incitatifs annuels peuvent être réalloués dans le cadre de paiements incitatifs relatifs à d'autres projets en lien avec le développement du football, conformément aux principes définis dans le *Règlement HatTrick*.

Versements de solidarité: football interclubs

C L'actualisation du programme de solidarité a réaffirmé les principes fondamentaux du système. Des fonds sont alloués aux clubs professionnels qui n'ont pas participé aux phases de ligue des trois compétitions interclubs masculines de l'UEFA afin de maintenir l'équilibre des compétitions dans les premières divisions européennes compte tenu des recettes supplémentaires obtenues par certains clubs du fait de leur participation aux compétitions européennes. Sur la base des évaluations effectuées par chaque association nationale, une partie des fonds pourra être redistribuée aux clubs de deuxième division à certaines conditions. Les clubs qui reçoivent des fonds doivent les utiliser pour consolider leurs structures et relever leurs standards sportifs et organisationnels, renforçant ainsi le système dans son ensemble.

D Sur ce montant, chaque club participant à la phase de qualification de la Champions League a reçu EUR 175 000 par tour ainsi qu'un montant fixe au moment de son élimination, qui augmentait plus le club était éliminé tardivement, et une prime supplémentaire de EUR 260 000 pour un club champion national. Aucun versement n'a été effectué aux clubs qui ont atteint les matches de barrage ou la phase de ligue.

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

F La formule décrite à la lettre D ci-dessus a également été appliquée à la Conference League.

G Chaque association ayant inscrit au moins un club a reçu un versement de solidarité à partager à parts égales entre tous les clubs de son championnat féminin de première division qui n'ont pas participé à la Women's Champions League. Les versements de solidarité doivent être utilisés par les clubs pour améliorer le respect des critères en matière de sport, d'infrastructures, d'administration et de personnel définis dans le *Règlement sur l'octroi de licence aux clubs pour les compétitions interclubs féminines de l'UEFA*.

En milliers d'EUR	Football pour équipes nationales		Football interclubs				
			Champions League		Europa League	Conference League	Women's Champions League
	A	B	C	D	E	F	G
Total par association	Investissement	Solidarité annuelle	Clubs non participants	Clubs éliminés	Clubs éliminés	Clubs éliminéss	Clubs non participants
9 934 Albanie	2 300	2 798	2 146	880	-	1 709	101
13 346 Allemagne	0	2 970	10 000	-	-	196	180
11 952 Andorre	4 089	2 885	1 913	1 524	196	1 345	0
14 787 Angleterre	1 141	3 000	10 000	-	-	196	450
12 077 Arménie	1 300	2 930	3 323	1 328	-	3 166	30
18 097 Autriche	3 227	2 955	10 414	-	588	785	128
11 054 Azerbaïdjan	0	2 980	4 802	-	1 037	2 185	50
10 061 Bélarus	1 614	3 000	3 251	392	392	1 317	95
16 753 Belgique	0	2 990	12 497	-	392	785	89
10 591 Bosnie-Herzégovine	750	3 000	3 412	392	392	2 578	67
13 967 Bulgarie	3 039	2 965	4 463	588	1 009	1 793	110
10 388 Chypre	0	2 920	4 873	392	785	1 373	45
16 262 Croatie	0	3 000	9 727	-	1 233	2 213	89
11 573 Danemark	0	2 955	5 949	-	813	1 793	63
17 637 Écosse	1 000	2 965	10 878	-	1 233	1 401	160
14 513 Espagne	856	2 980	10 000	-	-	196	481
11 025 Estonie	1 780	2 980	2 341	1 104	-	2 746	74
11 191 Finlande	1 770	3 000	3 580	196	-	2 550	95
17 279 France	3 000	2 990	10 000	-	-	1 037	252
10 566 Géorgie	1 900	2 980	2 379	880	-	2 353	74
9 669 Gibraltar	1 710	2 825	2 069	1 524	196	1 345	0
11 273 Grèce	0	2 970	6 191	392	392	1 205	123
14 882 Hongrie	2 278	2 980	5 046	392	1 037	3 026	123
9 970 Iles Féroé	650	2 915	2 692	1 524	196	1 933	60
8 796 Irlande du Nord	900	2 985	2 922	196	-	1 709	84
9 619 Islande	706	2 935	2 750	196	-	2 942	90
11 713 Israël	652	2 955	5 038	196	1 009	1 793	70
13 530 Italie	222	3 000	10 000	-	-	196	112
12 829 Kazakhstan	2 507	2 980	4 064	1 104	588	1 541	45
12 754 Kosovo	2 370	2 905	3 353	1 104	588	2 381	53
11 524 Lettonie	1 912	3 000	3 797	392	196	2 157	70
14 228 Liechtenstein	9 300	2 785	1 555	-	-	588	0
11 698 Lituanie	1 918	2 990	3 081	1 524	196	1 933	56
9 513 Luxembourg	1 000	2 915	2 690	880	-	1 933	95
8 781 Macédoine du Nord	2 000	2 980	1 912	880	-	925	84
9 120 Malte	812	2 960	2 457	880	-	1 933	78
12 173 Moldavie	2 005	3 000	3 776	392	1 401	1 569	30
11 428 Monténégro	3 190	2 876	1 797	1 104	-	2 381	80
13 774 Norvège	506	2 975	7 140	-	588	2 437	128
7 875 Pays de Galles	0	2 945	2 563	392	196	1 709	70
17 232 Pays-Bas	0	2 990	13 118	-	392	588	144
11 946 Pologne	0	3 000	5 031	392	1 429	1 989	105
22 795 Portugal	5 000	3 000	13 688	-	392	588	127
15 057 République d'Irlande	4 800	2 945	3 838	392	392	2 578	112
12 404 Roumanie	540	2 980	4 996	588	1 009	2 213	78
9 474 Russie	2 500	2 750	4 224	0	0	0	0
11 719 Saint-Marin	5 000	2 815	1 679	880	-	1 345	0
21 506 Serbie	6 000	2 980	9 229	1 037	1 205	981	74
16 865 Slovaquie	2 795	2 987	7 771	-	1 233	1 989	90
11 689 Slovénie	565	3 000	4 228	392	1 233	2 157	114
11 983 Suède	883	2 985	5 334	-	588	2 017	176
16 580 Suisse	1 125	2 965	8 958	196	1 429	1 793	114
13 474 Tchéquie	0	2 980	8 625	-	196	1 597	76
12 800 Turquie	1 043	2 960	6 391	196	1 233	785	192
14 975 Ukraine	0	2 990	10 049	-	1 037	785	114
708 701 Total	92 655	162 446	308 000	24 821	26 421	88 758	5 600

BILAN

Comme certains matches de l'EURO 2024 se sont joués en juillet 2025, de nombreuses transactions ont été comptabilisées sur cet exercice, ce qui explique la nette contraction du total du bilan. La saison 2024/25 est aussi la première du cycle de quatre ans du programme HatTrick VI, grâce auquel des versements ont été effectués aux associations nationales. Ces éléments expliquent en grande partie la baisse naturelle de EUR 1,3 milliard du total, qui s'élève à EUR 2,62 milliards au 30 juin 2025.

Les actifs courants ont reculé de EUR 1 milliard, principalement en raison de la baisse des investissements à court terme sur le marché monétaire liés aux paiements sortants additionnels pour l'EURO 2024. Les actifs non courants ont diminué de EUR 281,4 millions en raison de la contraction des investissements à long terme pour contribuer à financer le programme HatTrick VI et du résultat net négatif pour la saison sous revue.

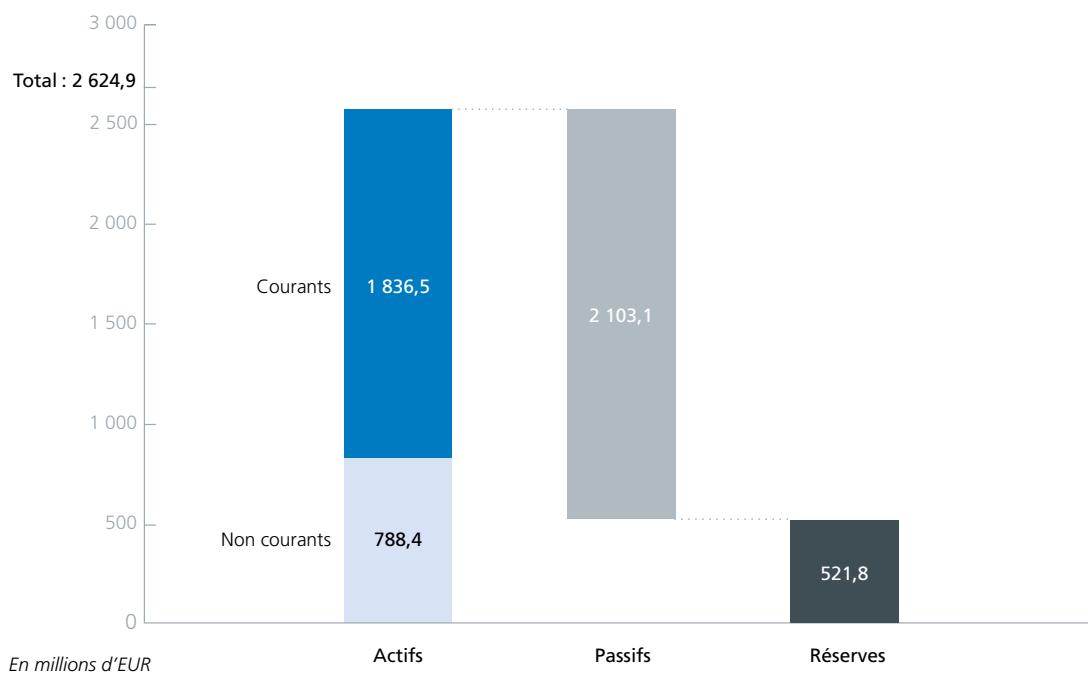
Au 30 juin 2025, les actifs financiers (trésorerie et équivalents de trésorerie et autres actifs financiers) s'élevaient à EUR 1,54 milliard, soit EUR 1,1 milliard de moins que la saison précédente. Une part correspondant à 55% du total des actifs financiers de l'UEFA est placée dans des investissements à court terme pour couvrir tous les engagements liés aux distributions, aux versements de solidarité aux clubs et au programme de développement HatTrick ainsi que les frais d'exploitation de l'UEFA. Le pourcentage restant est investi à plus long terme dans des titres à capital garanti et réservé, dans une très faible mesure, pour l'octroi de prêts. Ensemble, les actifs financiers représentent 58% du total des actifs.

Les dépenses d'investissement se sont élevées à EUR 2,5 millions en 2024/25, soit EUR 1,1 million ou 55% de moins que l'année précédente. Les dépenses ont diminué dans tous les domaines couverts par le rapport: bâtiments, TIC et équipements de bureau ainsi que les immobilisations incorporelles. Par conséquent, les dépréciations et les amortissements ont aussi diminué pendant la période sous revue. La valeur comptable nette totale des immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à EUR 86,5 millions. Comme les années précédentes, les investissements en capital en termes réels sont inférieurs à l'amortissement annuel total, ce qui réduit chaque année la valeur du bilan. Cependant, pour 2025/26, des rénovations de plus grande ampleur ainsi qu'une modernisation des installations techniques dans les bâtiments de l'UEFA sont prévues pour le centre de commande des matches, le centre VAR à distance et l'auditorium, ce qui augmentera à nouveau la valeur comptable nette.

Le total des passifs s'élève à EUR 1,24 milliard de moins qu'à la fin de l'exercice précédent. Cette variation résulte de deux facteurs. D'une part, les charges à payer et produits constatés d'avance pour la nouvelle saison des compétitions interclubs ont été comptabilisés en 2024/25, ce qui a réduit les passifs courants. D'autre part, les charges à payer et les produits constatés d'avance pour l'EURO féminin 2025 ont été reportés, ce qui a légèrement augmenté les passifs.

Le résultat net négatif pour 2024/25, de EUR -46,2 millions, a été déduit des réserves totales, de EUR 568 millions au 30 juin 2024, le total des réserves s'établissant ainsi à EUR 521,8 millions au 30 juin 2025. En pourcentage du bilan, les réserves s'élèvent à 19,9% (contre 14,5% à la fin de l'exercice précédent).





Répartition | par catégorie

En millions d'EUR

	30.06.2025	30.06.2024
Actifs		
Trésorerie et équivalents	461,7	340,9
Autres actifs financiers	391,9	1 293,1
Autres actifs courants	386,1	605,8
Coûts différés des compétitions	596,8	600,4
Actifs courants	1 836,5	2 840,2
Coûts différés des compétitions	12,4	10,0
Immobilisations corporelles	82,1	85,8
Immobilisations incorporelles	4,4	6,2
Autres actifs financiers	689,5	967,8
Actifs non courants	788,4	1 069,8
Total	2 624,9	3 910,0
 Passifs et réserves		
Passifs courants	1 576,9	2 739,0
Passifs non courants	526,2	603,0
Passifs	2 103,1	3 342,0
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	68,0	-140,5
Résultat net pour la période	-46,2	208,5
Réserves	521,8	568,0
Total	2 624,9	3 910,0

FONDS PROPRES

Comme indiqué dans les rapports financiers précédents, l'UEFA croit fermement en l'importance d'avoir un bilan solide afin d'offrir une certaine sécurité face aux défis et aux risques à venir. Cette approche nous a permis, par exemple, d'absorber les conséquences financières de la pandémie, qui ont notamment entraîné une baisse des recettes des jours de matches et des coûts supplémentaires en lien avec le report de l'EURO 2020.

Grâce à l'excellent résultat de l'EURO 2024 et à la hausse des rendements de la gestion des actifs en 2023/24, ces conséquences sont maintenant moins visibles. Les réserves sont actuellement au-dessus des EUR 500 millions visés, un chiffre approuvé par le Congrès de l'UEFA sur la base d'une évaluation des risques et des coûts en cas d'absence de chiffre d'affaires.

Le résultat reporté constitue une partie du montant dont l'UEFA a besoin pour couvrir ses frais de fonctionnement lors des trois saisons sans EURO masculin, et il devrait se trouver à un niveau proche de zéro à la fin de chaque cycle de quatre ans. Ce montant reste l'objectif et a été intégré dans notre planification financière à long terme, comme expliqué dans la section « Cycle de quatre ans ».

Les réserves de l'UEFA seront inférieures aux EUR 500 millions prévus à la fin du cycle de cet EURO, à savoir au 30 juin 2027. Conformément au mandat qui lui a été confié par le Comité exécutif de l'UEFA, l'Administration continue à s'efforcer de combler l'écart et à reconstituer les réserves financières sur deux cycles de l'EURO (EURO 2024 et EURO 2028), afin de garantir que l'UEFA puisse continuer à développer tous les secteurs du football.



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

Répartition | par catégorie

En millions d'EUR

	30.06.2025	30.06.2024
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	68,0	-140,5
Résultat net pour la période	-46,2	208,5
Total	521,8	568,0
Recettes moyennes sur quatre ans	5 040,8	5 218,4
Total en % des recettes moyennes	10,4%	10,9%



UEFA NATIONS LEAGUE ET EUROPEAN QUALIFIERS

La quatrième édition de l’UEFA Nations League masculine, dont le coup d’envoi a été donné en septembre 2024 et qui s’est terminée par la victoire du Portugal pour la deuxième fois, à l’issue de la phase finale en Allemagne, a montré la valeur ajoutée de cette compétition pour nos associations membres. Sur le terrain, remplacer des matches amicaux à sens unique par des matches plus équilibrés donne aux entraîneurs des équipes nationales une occasion bienvenue de faire évoluer leurs jeunes équipes, d’instaurer une mentalité de vainqueur et de progresser vers des objectifs stratégiques à long terme. En dehors du terrain, la centralisation par l’UEFA des droits commerciaux en lien avec la Nations League mais aussi l’EURO et la compétition de qualification pour la Coupe du Monde de la FIFA offre une source de revenus stable grâce aux primes garanties et aux recettes générées par la vente des billets et des packages d’hospitalité pour tous les matches à domicile.

Les ventes cumulées des droits médias et des droits de sponsoring en lien avec nos compétitions pour équipes nationales masculines seniors durant le cycle actuel 2022-28, qui couvre exceptionnellement six saisons, devraient franchir la barre des EUR 3 milliards, soit EUR 130 millions de plus que pour 2018-22 (EUR 2,87 milliards). Cette hausse résulte du changement de formule de la Nations League pour l’édition 2024/25, avec l’ajout de quarts de finale aller-retour qui accroissent les recettes des jours de matches. Les phases de qualification pour la Coupe du Monde de la FIFA 2026 et pour l’EURO 2028 ont également vu leur formule ajustée : les deux compétitions ont été rationalisées, avec une structure plus compacte de douze groupes de quatre ou cinq équipes.

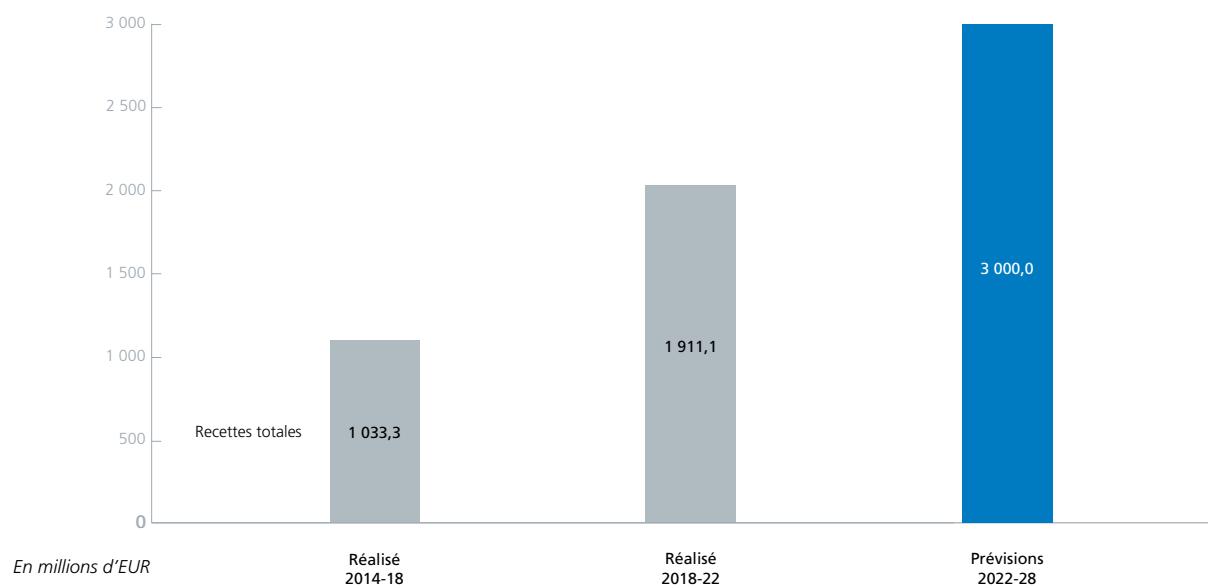
Les recettes sont comptabilisées au compte de résultats en fonction du nombre de matches des équipes nationales disputés durant l’exercice financier en question. Pour 2024/25,

les recettes de nos compétitions pour équipes nationales s’établissent à EUR 505,8 millions, un chiffre supérieur de EUR 125,8 millions à celui de 2021/22, la dernière saison du cycle précédent. Cette hausse est due à la fois aux recettes supérieures de la vente des droits commerciaux et des droits médias pour le nouveau cycle et à la modification de nos principes comptables. Ce dernier changement s’applique également au calcul des montants distribués aux associations. Sur la base du nombre de matches disputés, le montant redistribué pour 2024/25 sera de EUR 486,1 millions.

Les paiements effectifs aux associations qui ont participé à nos compétitions pour équipes nationales diffèrent des coûts comptabilisés, qui sont basés sur les déclarations communes signées entre chaque association et l’UEFA. Les montants pour les European Qualifiers sont fixes, et aucune prime de résultat n’est accordée en cas de victoire ou de match nul. Chaque association qui participe à la Nations League reçoit une prime de qualification, et une prime supplémentaire est versée aux vainqueurs de groupe de chaque ligue. Une approche similaire est adoptée pour la phase finale de la Nations League ; une part des recettes de billetterie est aussi distribuée aux participants.

Le résultat global pour le cycle de six ans de la Nations League et des European Qualifiers sera négatif. Il ne faut toutefois pas le considérer isolément. Le résultat positif net de l’EURO masculin permet des investissements croisés dans nos autres compétitions pour équipes nationales, avec des avantages à long terme pour les joueurs, les supporters et nos associations membres.

Le tableau de la page ci-contre indique l’ensemble des paiements effectués aux associations nationales pour la Nations League, y compris la phase finale.



	En milliers d'EUR	UEFA Nations League		Phase finale			Total
		Prime de participation	Vainqueur	Part des recettes de billetterie	Demi-finales	Match pour la troisième place	
Ligue A	Portugal	2 250	2 250	2 253	2 500		3 500 12 753
	Croatie	2 250					2 250
	Écosse	2 250					2 250
	Pologne	2 250					2 250
Ligue A	France	2 250	2 250	2 253	2 500	1 000	10 253
	Italie	2 250					2 250
	Belgique	2 250					2 250
	Israël	2 250					2 250
Ligue A	Allemagne	2 250	2 250	2 253	2 500		9 253
	Pays-Bas	2 250					2 250
	Hongrie	2 250					2 250
	Bosnie-Herzégovine	2 250					2 250
Ligue A	Espagne	2 250	2 250	2 253	2 500		2 000 11 253
	Danemark	2 250					2 250
	Serbie	2 250					2 250
	Suisse	2 250					2 250
Ligue B	Tchéquie	1 500	1 500				3 000
	Ukraine	1 500					1 500
	Géorgie	1 500					1 500
	Albanie	1 500					1 500
Ligue B	Angleterre	1 500	1 500				3 000
	Grèce	1 500					1 500
	République d'Irlande	1 500					1 500
	Finlande	1 500					1 500
Ligue B	Norvège	1 500	1 500				3 000
	Autriche	1 500					1 500
	Slovénie	1 500					1 500
	Kazakhstan	1 500					1 500
Ligue B	Pays de Galles	1 500	1 500				3 000
	Turquie	1 500					1 500
	Islande	1 500					1 500
	Monténégro	1 500					1 500
Ligue C	Suède	1 125	1 125				2 250
	Slovaquie	1 125					1 125
	Estonie	1 125					1 125
	Azerbaïdjan	1 125					1 125
Ligue C	Roumanie	1 125	1 125				2 250
	Kosovo	1 125					1 125
	Chypre	1 125					1 125
	Lituanie	1 125					1 125
Ligue C	Irlande du Nord	1 125	1 125				2 250
	Bulgarie	1 125					1 125
	Bélarus	1 125					1 125
	Luxembourg	1 125					1 125
Ligue C	Macédoine du Nord	1 125	1 125				2 250
	Arménie	1 125					1 125
	Iles Féroé	1 125					1 125
	Lettonie	1 125					1 125
Ligue D	Saint-Marin	750	750				1 500
	Gibraltar	750					750
	Liechtenstein	750					750
Ligue D	Moldavie	750	750				1 500
	Malte	750					750
	Andorre	750					750
Total		82 500	21 000	9 012	10 000	1 000	5 500
							129 012

COMPÉTITIONS INTERCLUBS MASCULINES

Le cycle 2024-27 des compétitions interclubs masculines de l'UEFA a connu le changement de formule le plus radical des 25 dernières années. La Champions League, l'Europa League et la Conference League ont vu leurs phases de groupe remplacées par trois nouvelles phases de ligue, suivies de tours à élimination directe. Ce changement souligne une fois encore que les compétitions de l'UEFA ne cessent d'évoluer, dans l'intérêt des clubs, des joueurs et des supporters. Notre priorité était d'adopter une formule qui puisse accroître la compétitivité et l'imprévisibilité, tout en élargissant les possibilités pour les clubs et les associations nationales.

Lancée au terme de six années de planification et de tests et après consultation des nombreuses parties prenantes du jeu, cette formule a fait l'unanimité au sein du football européen, qui a considéré que la première saison avait très largement atteint ses objectifs.

La nouvelle phase de ligue donne davantage de possibilités à l'ensemble de nos 55 associations membres de se qualifier pour l'une des compétitions interclubs masculines de l'UEFA puisque des équipes de 37 associations au minimum sont certaines d'atteindre la phase de ligue chaque saison. L'édition inaugurale a dépassé les attentes, car pas moins de 40 pays

différents étaient représentés sur les trois compétitions, soit quatre de plus qu'en 2023/24.

En permettant aux clubs de disputer davantage de matches contre des équipes d'un niveau similaire et d'affronter un plus large éventail d'adversaires, la nouvelle formule a grandement amélioré l'équilibre des compétitions. Durant l'ancienne phase de groupe, dans laquelle les équipes s'affrontaient deux fois, il y avait un total de 48 rencontres différentes; avec la nouvelle phase de ligue, chaque équipe affronte huit adversaires, ce qui fait un total de 144 matches uniques. Pour les supporters, ces changements leur donnent davantage d'occasions de voir jouer de grandes équipes européennes plus tôt dans la compétition. Il y a même eu des remakes de quatre des cinq dernières finales de la Champions League.

Tout au long de la phase de ligue, nous avons assisté à des matches à suspense au score fleuve et à des renversements de situation inattendus. Au total, la moyenne de buts par match (3,26) est la plus élevée dans l'histoire de la Champions League. La dernière journée haletante de la phase de ligue, en janvier, est celle qui illustre le mieux à quel point la nouvelle formule a été imprévisible. Les 36 équipes jouaient simultanément, et tout était encore possible. On voyait les équipes



monter ou descendre dans le classement de la ligue à chaque but marqué ou encaissé, ce qui était à la fois palpitant et éprouvant pour les nerfs des supporters. Toute cette passion est inhérente à la nature flexible de la phase de ligue. Au total, 35 des 36 équipes en Champions League ont vu leur position dans la ligue évoluer au moins une fois lors de la huitième journée de matches.

Ce côté imprévisible s'est poursuivi durant la phase à élimination directe de chaque compétition, des huitièmes de finale aux trois finales, qui se sont jouées à Munich pour la Champions League, Bilbao pour l'Europa League et Wrocław pour la Conference League. La Super Coupe, disputée sur un match, a eu lieu à Varsovie en août 2024.

En dehors des terrains, la réussite de la nouvelle formule des compétitions interclubs est ancrée dans le processus collaboratif qui a présidé à sa conception. Ce processus s'est assuré que l'UEFA tienne compte d'un large éventail d'opinions issues de l'ensemble de l'écosystème du football européen. Les clubs y ont tenu une place importante par l'intermédiaire de l'ECA, aujourd'hui European Football Clubs (EFC). Un protocole d'accord signé pour la première fois en 2008 et récemment prolongé jusqu'en 2033 témoigne de ce partenariat avec EFC. En 2017, ce protocole d'accord a été à l'origine de la création d'une coentreprise, UEFA

Club Competitions SA, une filiale de l'UEFA qui dispose d'un comité directeur composé de représentants de l'UEFA et de EFC. Pour le nouveau cycle des compétitions interclubs, l'UEFA a transféré la gestion, la vente et la réalisation de tous les droits médias, de sponsoring et de licensing sur nos compétitions interclubs masculines et féminines d'élite à cette coentreprise, dont le nom commercial est aujourd'hui UC3. Travaillant main dans la main avec des partenaires d'agences de marketing sportif, UC3 vise à maximiser la valeur des programmes commerciaux pour ses partenaires et ses actionnaires.

Le processus de commercialisation des droits sur les contenus médiatiques pour l'ensemble de nos compétitions interclubs a été réalisé marché par marché, sur une base neutre en matière de plateformes, comme requis par les principes de la Commission européenne. Les distributeurs de contenus médiatiques habilités ont été invités à soumettre des offres pour leurs territoires respectifs, et des agences de marketing externes ont supervisé ce processus au nom de UC3.

Les pages suivantes présentent des informations détaillées par compétition, avec des chiffres comparatifs sur les recettes et les coûts, et un nouveau système de distribution novateur, qui constitue un autre des changements significatifs de ce nouveau cycle.



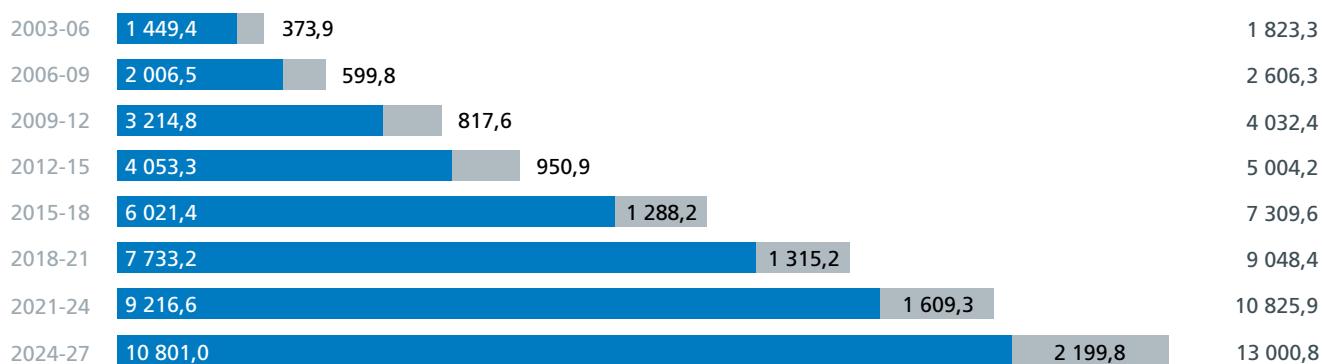
Recettes des droits

Comme indiqué à la page précédente, la stratégie n'a pas changé par rapport aux cycles précédents, et les ventes ont à nouveau fait l'objet d'une commercialisation centralisée pour le cycle 2024-27. La stratégie en la matière reposait sur deux processus de vente différents: l'un pour la Champions League et la Super Coupe, l'autre pour les droits regroupés de l'Europa League et de la Conference League.

Les chiffres par cycle présentés dans le graphique ci-dessous portent uniquement sur les recettes générées par les droits.

Grâce à la Conference League et aux matches supplémentaires qu'elle a apportés, les recettes des droits cumulées pour le cycle 2021-24 se sont établies à EUR 10,8 milliards. Pour le cycle actuel (2024-27), qui a comporté une nouvelle formule et vu l'augmentation du nombre de matches, nous visons EUR 13 milliards, ce qui représentera une hausse de EUR 2,2 milliards, soit 20%, par rapport au cycle précédent. En comparaison avec le cycle 2021-24, les recettes des droits médias augmenteront de 17% et les recettes des droits commerciaux bondiront de 37%.

Par cycle :



En millions d'EUR ● Droits médias ● Droits commerciaux



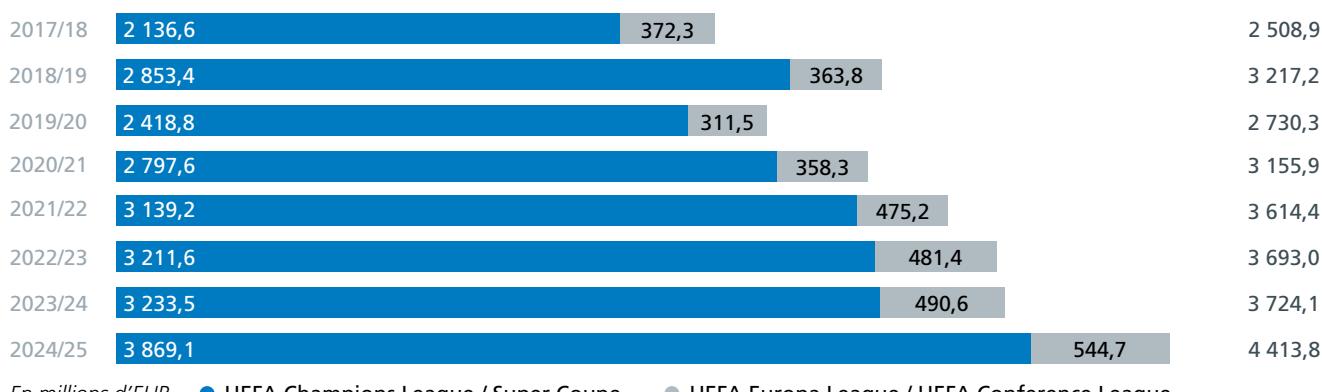
Recettes brutes

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

Au cours de la première saison du cycle actuel, le total a dépassé EUR 4,41 milliards, soit EUR 689,7 millions de plus que la saison précédente. Cette hausse s'explique par les recettes des ventes, plus élevées pour le nouveau cycle en raison

de la nouvelle formule attractive et du nombre accru de matches disputés. Par rapport à la saison 2023/24, les recettes de billetterie et d'hospitalité des finales et de la Super Coupe de l'UEFA se sont élevées à EUR 89,6 millions, soit EUR 9,3 millions de plus que la saison précédente, notamment grâce à la finale 2025 de la Champions League, qui s'est jouée à Munich.

Par saison :



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

Coûts des compétitions

Les coûts des compétitions ont aussi augmenté par rapport au cycle précédent, en raison du nombre plus élevé de clubs participants (108 au lieu de 96) et du plus grand nombre de matches produits par la nouvelle formule.

Les coûts liés à l'organisation des trois compétitions interclubs masculines (des matches de barrage à la finale) et de la Super Coupe, y compris les arbitres et les délégués de match pour l'ensemble des rencontres (des tours de qualification à la

finale), ont totalisé EUR 363,1 millions, soit EUR 40,5 millions de plus qu'en 2023/24. Nous sommes néanmoins parvenus à réaliser des optimisations significatives, en réduisant les coûts par match, de EUR 1,5 million à EUR 0,6 million. Les coûts des compétitions ont diminué à 8,2% des recettes brutes, contre 8,7% précédemment.

Versements de solidarité

L'objectif de l'UEFA est de réinjecter la plus grande part possible des recettes de ses compétitions interclubs masculines dans le football masculin, non seulement sous la forme de primes aux clubs participants, mais aussi par l'intermédiaire de versements de solidarité à ceux qui ne disputent aucune compétition européenne ou qui n'atteignent pas les phases de ligue. Le principe de solidarité financière avec les clubs à tous les niveaux de la pyramide du football est ancré dans le modèle sportif européen. Il contribue à équilibrer les chances entre les clubs, les ligues et les associations, et favorise un meilleur équilibre entre les compétitions. Dans cette section, nous parlons des versements aux clubs qui ont été éliminés au cours des phases de qualification des trois compétitions interclubs masculines et de la solidarité envers les clubs qui n'ont pas participé du tout.

Depuis la saison 2024/25, l'UEFA attribue des versements de solidarité sur la base de nouveaux critères: sur un total de 10% des recettes brutes, 7% vont aux clubs non participants – ce qui représente la hausse la plus significative des versements de solidarité depuis l'introduction de ce programme – et 3% aux clubs éliminés durant les phases de qualification. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, cette solidarité a par conséquent augmenté, passant de EUR 286,4 millions à EUR 440 millions. Elle est plafonnée à 10% de recettes brutes de EUR 4,4 milliards.

Versements aux clubs éliminés: les équipes éliminées au cours des phases de qualification des trois compétitions ont reçu EUR 132 millions, soit EUR 24,1 millions de plus qu'en 2023/24. Un montant supplémentaire de EUR 8 millions a été attribué, issu des indemnités de conformité et des amendes en lien avec la surveillance financière, conformément à la décision de la Commission des compétitions interclubs de l'UEFA. Il a été distribué selon les mêmes critères que lors du cycle précédent. Les clubs reçoivent une contribution forfaitaire par tour et un montant fixe à leur élimination. En outre, chaque champion national qui ne se qualifie pas pour la phase de ligue d'une

des trois compétitions reçoit la somme supplémentaire de EUR 260 000. Aucun versement de solidarité pour les tours de qualification ne sera effectué en faveur des clubs qui se qualifient pour les matches de barrage de la Champions League, étant donné que les clubs concernés bénéficieront de la distribution pour la phase centralisée de la Champions League ou de l'Europa League.

Versements aux clubs non participants: grâce à un pourcentage d'attribution plus élevé, les équipes ont reçu EUR 308 millions au total, soit EUR 129,5 millions de plus qu'en 2023/24 (hausse de 70%). La dernière actualisation du programme de solidarité réaffirme les principes fondamentaux du système. Des fonds sont alloués aux clubs professionnels qui n'ont pas participé aux phases de ligue des trois compétitions interclubs masculines de l'UEFA afin de maintenir l'équilibre des compétitions dans les premières divisions européennes compte tenu des recettes supplémentaires obtenues par certains clubs du fait de leur participation aux compétitions européennes. Sur la base des évaluations effectuées par chaque association nationale, une partie des fonds pourra être redistribuée aux clubs de deuxième division à certaines conditions. Les clubs qui reçoivent des fonds doivent les utiliser pour consolider leurs structures et relever leurs standards sportifs et organisationnels, renforçant ainsi le système dans son ensemble.

Les tableaux suivants montrent le rapprochement entre le total des versements de solidarité et les coûts correspondants. La saison dernière, un excédent net a été ajouté et, pour la dernière fois, une déduction au prorata des versements anticipés liés au COVID-19 payés par l'UEFA en 2019/20 et 2020/21 a été intégrée. Comme mentionné précédemment, en 2024/25, un montant de EUR 8 millions a été attribué, issu des indemnités de conformité et des amendes en lien avec la surveillance financière. Les montants effectifs sont indiqués, par type et par association, à la page 13.

Répartition | par nature

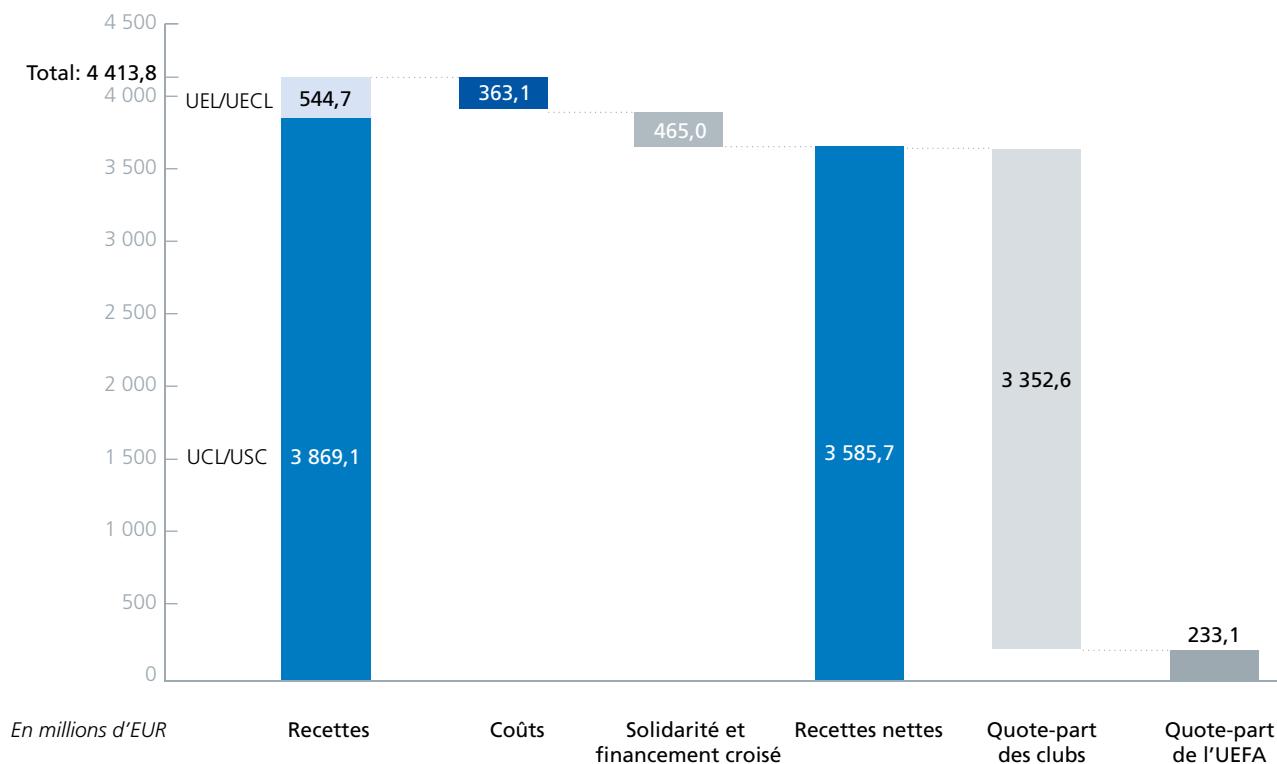
En millions d'EUR

	2024/25	2023/24
Total solidarité – comptabilisé en coûts	440,0	260,7
Surplus net en faveur des clubs non participants	0,0	35,0
Déduit des avances 2019/20 et 2020/21	0,0	-9,3
Montant additionnel en faveur des clubs éliminés	8,0	0,0
Total solidarité – versé	448,0	286,4
- solidarité à l'égard des clubs non participants	308,0	178,5
- solidarité à l'égard des clubs éliminés	140,0	107,9

Comptes de projet

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

Les EUR 25 millions représentent un financement croisé en faveur du football interclubs féminin et de la Youth League.



Compétitions interclubs | comptes de projet

En millions d'EUR	UCL/USC	UEL/UECL	2024/25	En %	2023/24	En %
Droits médias	3 139,2	456,7	3 595,9	81,5%	3 102,0	83,3%
Droits commerciaux	658,4	68,4	726,8	16,4%	541,8	14,5%
Recettes des droits	3 797,6	525,1	4 322,7	97,9%	3 643,8	97,8%
Billetterie	28,5	10,3	38,8	0,9%	40,8	1,1%
Hospitalité	43,0	9,3	52,3	1,2%	39,5	1,1%
Recettes brutes	3 869,1	544,7	4 413,8	100,0%	3 724,1	100,0%
Coûts liés à la compétition	-225,3	-137,8	-363,1	8,2%	-322,6	8,7%
Versements de solidarité	-331,6	-108,4	-440,0	10,0%	-260,7	7,0%
Financement croisé	-25,0	0,0	-25,0	0,6%	-10,0	0,3%
Recettes nettes	3 287,2	298,5	3 585,7	81,2%	3 130,8	84,1%
Quote-part des clubs			-3 352,6	93,5%	-2 927,3	93,5%
Quote-part de l'UEFA			-233,1	6,5%	-203,5	6,5%

Part des clubs

Pour calculer la part des clubs, l'ensemble des recettes des droits, de la billetterie et de l'hospitalité pour la Champions League/la Super Coupe, l'Europa League/la Conference League sont versées dans un seul compte de distribution, duquel sont déduits les coûts liés aux compétitions et les versements de solidarité. Le fait de n'avoir qu'un seul compte de distribution reflète aussi la solidarité entre les clubs, puisque même si la majeure partie des recettes provient de la Champions League, une part substantielle est attribuée à l'Europa League et à la Conference League. Le financement croisé de EUR 25 millions destiné au football interclubs féminin et à la Youth League est également déduit du compte de distribution. Les recettes nettes, de EUR 3,58 milliards en 2024/25, sont ensuite réparties entre

les clubs (93,5%) et l'UEFA (6,5%). La part disponible pour distribution aux clubs s'est élevée à EUR 3,35 milliards en 2024/25. Elle a été répartie entre les participants à la Champions League/Super Coupe (74,4%), à l'Europa League (17%) et à la Conference League (8,6%).

Le graphique ci-dessous montre l'ensemble des distributions liées aux compétitions interclubs au cours des huit dernières saisons. Les distributions les plus faibles, en 2019/20 et en 2020/21, sont dues à la pandémie. Les montants effectivement versés étaient plus élevés, au niveau de 2018/19, la différence avancée par l'UEFA ayant ensuite été remboursée en intégralité jusqu'en 2023/24.



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



Aucune déduction pour l'excédent net en faveur des clubs non participants ni aucun remboursement des versements anticipés liés au COVID-19 n'ont été requis en 2024/25. Comme indiqué ci-dessous, seul le montant de EUR 17,4 millions mis à disposition à partir des indemnités de conformité et des amendes en lien avec la surveillance financière a été ajouté. Le tableau ci-dessous comptabilise les montants totaux

disponibles par poste, y compris une ligne supplémentaire avec le montant attribué à EFC, le décompte final lié à l'excédent net (à savoir les montants nets payés qui dépassent EUR 4,4 milliards en 2024/25) et les versements anticipés liés au COVID-19 pour 2023/24 uniquement. L'excédent (c'est-à-dire le solde final) de EUR 35,5 millions n'a pas encore été versé aux clubs participants et sera débloqué la saison prochaine.

Répartition | par compétition et catégorie

	2024/25	2023/24
Quote-part des clubs	3 352,6	2 927,3
Excédent net en faveur des clubs non participants	0,0	-35,0
Remboursement de l'avance liée au COVID-19	0,0	-97,6
Distribution aux clubs participants	3 352,6	2 794,7
Matches de barrage	30,0	30,0
Prime de qualification	939,6	710,7
Pilier «valeur»	1 107,8	0,0
Phase de ligue	410,4	0,0
Classement dans la ligue	311,8	0,0
Prime de résultat - matches à élimination directe / finale / Super Coupe de l'UEFA	517,5	436,3
Décompte final / EFC / COVID-19 (en 2023/24 uniquement)	35,5	62,6
Classement par coefficient	0,0	693,5
Part de marché	0,0	463,3
Prime de résultat - matches de groupe	0,0	398,3
Total	3 352,6	2 794,7

Le système de distribution a largement changé pour le nouveau cycle (2024-27). Le principe de base reste toutefois le même : la distribution est calculée d'abord sur la base de recettes brutes effectives de EUR 4,4 milliards. De ce montant est déduit le montant budgétaire de EUR 387 millions, qui correspond aux coûts des compétitions. Ensuite, 3% (EUR 132 millions) sont réservés pour les versements liés aux phases de qualification, et 7% (EUR 308 millions) pour les versements de solidarité en faveur des clubs non participants. De plus, EUR 22 millions sont attribués aux compétitions interclubs féminines et EUR 3 millions à la Youth League, ce qui mène au montant des recettes estimatives nettes de EUR 3,55 milliards, dont 93,5% sont redistribués aux clubs participants et 6,5% restent à l'UEFA pour soutenir les investissements et les activités en faveur du football européen.

Les recettes effectives sont légèrement plus élevées en 2024/25, à EUR 4,41 milliards, et les coûts des compétitions, de EUR 363,1 millions, sont inférieurs au budget. Les distributions pour les tours de qualification et les versements de solidarité sont plafonnés sur la base de recettes de EUR 4,4 milliards. Le résultat positif de cette année produit un excédent, qui n'a pas encore été redistribué aux clubs. Par ailleurs, EUR 25 millions ont été attribués à EFC conformément au protocole d'accord signé par l'UEFA et EFC.

UEFA Champions League et Super Coupe de l'UEFA

Au total, EUR 30 millions ont été versés aux clubs qui ont participé aux matches de barrage de la Champions League. Les clubs qui ont été éliminés ont reçu un paiement fixe de EUR 4,29 millions. Les vainqueurs des matches de barrage ne reçoivent pas de paiements, car ils bénéficient de versements pour leur participation à la phase de ligue.

La part des clubs qui ont participé à la compétition à compter de la phase de ligue s'élève à EUR 2,437 milliards, qui sont divisés en trois piliers comme suit:

- 27,5% ont été attribués à la prime de qualification, en parts égales (EUR 670 millions, à savoir EUR 18,62 millions par club);
- 37,5% (EUR 914 millions) ont été alloués aux montants fixes liés à la performance;
- 35% (EUR 853 millions) ont été alloués au nouveau pilier « valeur ».

Des primes de résultat ont été versées pour chaque match de la phase de ligue: EUR 2,1 millions pour une victoire et EUR 700 000 pour un match nul. Chaque équipe a aussi reçu un montant sur la base de son classement final dans la phase de ligue. Les montants non distribués (EUR 700 000 par match nul) pour les matches de la phase de ligue ont été attribués proportionnellement au classement de la phase de ligue.

Le nouveau pilier « valeur » est une combinaison des anciens piliers « part de marché » (valeur du marché médias par pays) et « coefficient » (coefficient individuel du club). Le pilier « valeur » comprend deux parties: une partie européenne et une partie non européenne. Les montants alloués à ces deux parties sont proportionnels au résultat effectif de la vente des droits médias pour cette compétition sur les marchés de l'UEFA (partie européenne) et sur tous les autres marchés (partie non européenne).

Les clubs qui ont disputé au moins la phase de ligue de la Champions League ont reçu en moyenne EUR 57 millions. Le club qui a reçu le moins a bénéficié de EUR 22 millions et les deux montants les plus élevés ont été distribués aux deux clubs finalistes, le Paris Saint-Germain (EUR 144 millions) et le F.C. Internazionale Milano (EUR 137 millions).

L'UEFA a attribué un montant fixe de EUR 4 millions à chacun des deux participants à la Super Coupe de l'UEFA 2024 – le Real Madrid CF et l'Atalanta BC – et le vainqueur, le Real Madrid CF, a reçu un montant supplémentaire de EUR 1 million.

UEFA Europa League

Le même modèle de distribution est appliqué aux 36 clubs qui ont participé à l'Europa League à compter de la phase de ligue: la dotation de EUR 565 millions est divisée selon les mêmes piliers et les mêmes pourcentages que pour la Champions League:

- 27,5% ont été attribués à la prime de qualification, en parts égales (EUR 155 millions, à savoir EUR 3,17 millions par club);

- 37,5% (EUR 212 millions) ont été alloués aux montants fixes liés à la performance;
- 35% (EUR 198 millions) ont été alloués au nouveau pilier « valeur ».

Des primes de résultat ont été versées pour chaque match de la phase de ligue: EUR 450 000 pour une victoire et EUR 150 000 pour un match nul. Chaque équipe a aussi reçu un montant sur la base de son classement final dans la phase de ligue. Les montants non distribués (EUR 150 000 par match nul) pour les matches de la phase de ligue ont été attribués proportionnellement au classement de la phase de ligue.

Le même principe concernant le nouveau pilier « valeur » a été appliqué à l'Europa League.

Les clubs qui ont disputé au moins la phase de ligue de l'Europa League ont reçu en moyenne EUR 13 millions. Le club qui a reçu le moins a bénéficié de EUR 6 millions, et les montants les plus élevés ont été distribués aux deux finalistes, Tottenham Hotspur FC (EUR 41 millions) et Manchester United FC (EUR 36 millions).

UEFA Conference League

La part destinée aux clubs qui ont participé à la Conference League à compter de la phase de ligue s'élève à EUR 285 millions, et elle est aussi divisée en trois piliers, mais selon des pourcentages différents de ceux de la Champions League et de l'Europa League:

- 40% (EUR 114 millions) ont été attribués aux primes de qualification, en parts égales;
- 40% (EUR 114 millions) ont été alloués aux montants fixes liés à la performance;
- 20% (EUR 57 millions) ont été alloués au nouveau pilier « valeur ».

Des primes de résultat ont été versées pour chaque match de la phase de ligue: EUR 400 000 pour une victoire et EUR 133 000 pour un match nul. Chaque équipe a aussi reçu un montant sur la base de son classement final dans la phase de ligue. Les montants non distribués (EUR 134 000 par match nul) pour les matches de la phase de ligue ont été attribués proportionnellement au classement de la phase de ligue.

Le même principe concernant le nouveau pilier « valeur » a été appliqué à la Conference League.

Les clubs qui ont disputé au moins la phase de ligue de la Conference League ont reçu en moyenne EUR 7 millions. Le club qui a reçu le moins a bénéficié de EUR 4 millions et les deux montants les plus élevés ont été distribués aux deux clubs finalistes, le Chelsea FC (EUR 22 millions) et le Real Betis Balompié (EUR 17 millions).

La lettre circulaire de l'UEFA n° 13/2024 explique le système de distribution en détail (https://editorial.uefa.com/resources/028b-1a78810306b3-b07313565a7d-1000/20240322_circular_2024_13_fr.pdf).

Part de l'UEFA

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

dans son ensemble. Elle sert également à cofinancer le développement du football et les activités de formation, ainsi qu'à couvrir les frais institutionnels et administratifs de l'UEFA.

Pour 2024/25, cette contribution s'élève à EUR 233,1 millions, en augmentation de EUR 29,6 million par rapport à 2023/24.

Distribution aux clubs

Les montants effectivement payés aux clubs individuels pour chaque pilier et compétition ainsi que les montants versés aux participants à la Super Coupe de l'UEFA figurent en détail aux pages suivantes.



UEFA Champions League 2024/25 | distribution aux clubs

		Matches de barrage	Prime de qualification	Pilier « valeur »	Phase de ligue	Classement dans la ligue	
	<i>En milliers d'EUR</i>						
Clubs qualifiés	Paris Saint-Germain	FRA	18 620	44 729	9 516	8 050	
	F.C. Internazionale Milano	ITA	18 620	36 006	13 924	11 075	
	Arsenal FC	ENG	18 620	34 585	13 943	11 350	
	FC Barcelona	ESP	18 620	33 855	13 962	11 625	
	FC Bayern München	GER	18 620	43 897	10 973	8 875	
	Borussia Dortmund	GER	18 620	39 606	11 011	9 425	
	Real Madrid CF	ESP	18 620	39 567	10 992	9 150	
	Liverpool FC	ENG	18 620	41 233	15 381	11 900	
	Bayer 04 Leverkusen	GER	18 620	35 174	11 787	10 525	
	Club Atlético de Madrid	ESP	18 620	31 293	13 205	10 800	
	Aston Villa FC	ENG	18 620	19 841	11 749	9 975	
	LOSC Lille	FRA	18 620	27 078	11 768	10 250	
	Manchester City FC	ENG	18 620	44 486	7 984	5 125	
	SL Benfica	POR	18 620	24 542	9 497	7 775	
	Atalanta BC	ITA	18 620	27 732	11 030	9 700	
	Juventus Football Club	ITA	18 620	33 406	8 722	5 675	
	PSV Eindhoven	NED	18 620	17 100	10 235	8 325	
	Feyenoord	NED	18 620	19 803	9 441	5 950	
	AC Milan	ITA	18 620	23 197	10 954	8 600	
	Club Brugge KV	BEL	18 620	18 727	7 946	4 575	
	AS Monaco	FRA	18 620	25 170	9 478	6 500	
	RB Leipzig	GER	18 620	36 596	2 195	1 375	
	Stade Brestois 29	FRA	18 620	17 523	9 459	6 225	
	Sporting Clube de Portugal	POR	18 620	17 548	7 965	4 850	
	Celtic FC	SCO	18 620	13 501	8 703	5 400	
	VfB Stuttgart	GER	18 620	14 128	7 208	3 025	
	FC Salzburg	AUT	18 620	20 943	2 157	825	
	FC Shakhtar Donetsk	UKR	18 620	14 846	5 089	2 750	
	GNK Dinamo	CRO	18 620	9 863	7 927	3 300	
	Bologna FC	ITA	18 620	9 799	4 370	2 475	
	FK Crvena Zvezda	SRB	18 620	6 853	4 351	2 200	
	BSC Young Boys	SUI	18 620	11 285	19	275	
	Girona FC	ESP	18 620	8 031	2 176	1 100	
	AC Sparta Praha	CZE	18 620	5 329	2 914	1 650	
	SK Sturm Graz	AUT	18 620	3 151	4 332	1 925	
	ŠK Slovan Bratislava	SVK	18 620	2 664	38	550	
Clubs éliminés	FC Dynamo Kyiv	UKR	4 290				
	FC Midtjylland	DEN	4 290				
	FK Bodø/Glimt	NOR	4 290				
	Galatasaray A.Ş.	TUR	4 290				
	Malmö FF	SWE	4 290				
	FK Qarabağ	AZE	4 290				
	SK Slavia Praha	CZE	4 290				
USC	Real Madrid CF	ESP					
	Atalanta BC	ITA					
Conformément au protocole d'accord signé avec l'ECA							
Total		30 030	670 320	853 087	302 401	223 150	

	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	Solde final	Total	
	11 000	12 500	15 000	25 000		144 415	Paris Saint-Germain
	11 000	12 500	15 000	18 500		136 625	F.C. Internazionale Milano
	11 000	12 500	15 000			116 998	Arsenal FC
	11 000	12 500	15 000			116 562	FC Barcelona
	11 000	12 500				105 865	FC Bayern München
	11 000	12 500				102 162	Borussia Dortmund
	11 000	12 500				101 829	Real Madrid CF
	11 000					98 134	Liverpool FC
	11 000					87 106	Bayer 04 Leverkusen
	11 000					84 918	Club Atlético de Madrid
	11 000					83 685	Aston Villa FC
	11 000					78 716	LOSC Lille
	11 000					76 215	Manchester City FC
	11 000					71 434	SL Benfica
	11 000					67 082	Atalanta BC
	11 000					66 423	Juventus Football Club
	11 000					65 280	PSV Eindhoven
	11 000					64 814	Feyenoord
	11 000					61 371	AC Milan
	11 000					60 868	Club Brugge KV
	11 000					59 768	AS Monaco
	11 000					58 756	RB Leipzig
	11 000					51 827	Stade Brestois 29
	11 000					48 983	Sporting Clube de Portugal
	11 000					46 224	Celtic FC
	11 000					42 981	VfB Stuttgart
	11 000					42 545	FC Salzburg
	11 000					41 305	FC Shakhtar Donetsk
	11 000					39 710	GNK Dinamo
	11 000					35 264	Bologna FC
	11 000					32 024	FK Crvena Zvezda
	11 000					30 199	BSC Young Boys
	11 000					29 927	Girona FC
	11 000					28 513	AC Sparta Praha
	11 000					28 028	SK Sturm Graz
	11 000					21 872	ŠK Slovan Bratislava
						4 290	FC Dynamo Kyiv
						4 290	FC Midtjylland
						4 290	FK Bodø/Glimt
						4 290	Galatasaray A.Ş.
						4 290	Malmö FF
						4 290	FK Qarabağ
						4 290	SK Slavia Praha
				5 000		5 000	Real Madrid CF
				4 000		4 000	Atalanta BC
	176 000	100 000	60 000	52 500		2 467 488	

UEFA Europa League 2024/25 | distribution aux clubs

<i>Clubs qualifiés</i>	<i>En milliers d'EUR</i>		Prime de qualification	Pilier « valeur »	Phase de ligue	Classement dans la ligue
Tottenham Hotspur FC	ENG		4 310	9 712	2 810	3 075
Manchester United FC	ENG		4 310	10 522	2 968	3 150
S.S. Lazio	ITA		4 310	9 175	3 134	3 300
Athletic Club	ESP		4 310	4 860	3 126	3 225
Eintracht Frankfurt	GER		4 310	9 745	2 652	3 000
Olympique Lyonnais	FRA		4 310	8 549	2 494	2 925
FK Bodø/Glimt	NOR		4 310	4 163	2 321	2 700
Rangers FC	SCO		4 310	7 041	2 329	2 775
AS Roma	ITA		4 310	10 249	1 973	2 250
AFC Ajax	NED		4 310	9 359	2 147	2 475
Olympiacos FC	GRE		4 310	8 035	2 486	2 850
Real Sociedad de Fútbol	ESP		4 310	8 181	2 139	2 400
AZ Alkmaar	NED		4 310	7 724	1 792	1 650
FC Porto	POR		4 310	8 653	1 800	1 725
Fenerbahçe SK	TUR		4 310	6 745	1 602	1 275
FC Viktoria Plzeň	CZE		4 310	4 202	1 966	2 175
Galatasaray A.Ş.	TUR		4 310	5 317	2 131	2 325
SC Braga	POR		4 310	6 632	1 595	900
PAOK FC	GRE		4 310	5 854	1 618	1 425
TSG 1899 Hoffenheim	GER		4 310	5 976	1 429	750
SK Slavia Praha	CZE		4 310	6 768	805	525
SC Fotbal Club FCSB	ROU		4 310	1 074	2 305	2 550
Ferencvárosi TC	HUN		4 310	3 834	1 958	1 800
FC Midtjylland	DEN		4 310	3 697	1 784	1 575
RSC Anderlecht	BEL		4 310	2 012	2 313	2 625
FC Twente	NED		4 310	3 490	1 610	1 350
Beşiktaş JK	TUR		4 310	4 306	1 421	675
R. Union Saint-Gilloise	BEL		4 310	1 917	1 776	1 500
Maccabi Tel-Aviv FC	ISR		4 310	2 991	963	600
OGC Nice	FRA		4 310	3 786	466	150
FC Dynamo Kyiv	UKR		4 310	3 406	624	225
Malmö FF	SWE		4 310	2 887	797	450
FK Qarabağ	AZE		4 310	3 015	458	75
IF Elfsborg	SWE		4 310	1 027	1 587	825
PFC Ludogorets 1945	BUL		4 310	2 421	632	300
FK Rīgas Futbola Skola	LVA		4 310	297	789	375
Conformément au protocole d'accord signé avec l'ECA						
Total			155 160	197 622	64 800	61 950

	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	Solde final	Total	
	1 750	2 500	4 200	13 000		41 357	Tottenham Hotspur FC
	1 750	2 500	4 200	7 000		36 400	Manchester United FC
	1 750	2 500				24 169	S.S. Lazio
	1 750	2 500	4 200			23 971	Athletic Club
	1 750	2 500				23 957	Eintracht Frankfurt
	1 750	2 500				22 528	Olympique Lyonnais
	1 750	2 500				21 944	FK Bodø/Glimt
	1 750	2 500	4 200			20 705	Rangers FC
	1 750	2 500				20 532	AS Roma
	1 750					20 041	AFC Ajax
	1 750					19 431	Olympiacos FC
	1 750					18 780	Real Sociedad de Fútbol
	1 750					17 226	AZ Alkmaar
	1 750					16 488	FC Porto
	1 750					15 682	Fenerbahçe SK
	1 750					14 403	FC Viktoria Plzeň
	1 750					14 083	Galatasaray A.Ş.
	1 750					13 437	SC Braga
	1 750					13 207	PAOK FC
	1 750					12 465	TSG 1899 Hoffenheim
	1 750					12 408	SK Slavia Praha
	1 750					11 989	SC Fotbal Club FCSB
	1 750					11 902	Ferencvárosi TC
	1 750					11 366	FC Midtjylland
	1 750					11 260	RSC Anderlecht
	1 750					10 760	FC Twente
	1 750					10 712	Beşiktaş JK
	1 750					9 503	R. Union Saint-Gilloise
	1 750					8 864	Maccabi Tel-Aviv FC
	1 750					8 712	OGC Nice
	1 750					8 565	FC Dynamo Kyiv
	1 750					8 444	Malmö FF
	1 750					7 858	FK Qarabağ
	1 750					7 749	IF Elfsborg
	1 750					7 663	PFC Ludogorets 1945
	1 750					5 771	FK Rīgas Futbola Skola
	28 000	20 000	16 800	20 000		564 332	

UEFA Conference League 2024/25 | distribution aux clubs

<i>Clubs qualifiés</i>	<i>En milliers d'EUR</i>		Prime de qualification	Pilier « valeur »	Phase de ligue	Classement dans la ligue
Chelsea FC	ENG		3 170	3 085	2 559	1 408
Real Betis Balompié	ESP		3 170	2 867	1 430	1 016
ACF Fiorentina	ITA		3 170	2 976	1 883	1 352
Djurgårdens IF FF	SWE		3 170	2 050	1 875	1 296
Legia Warszawa	POL		3 170	2 594	1 733	1 240
SK Rapid Wien	AUT		3 170	2 205	1 879	1 324
Jagiellonia Białystok	POL		3 170	1 538	1 590	1 184
Vitória SC	POR		3 170	2 033	2 021	1 380
F.C. København	DEN		3 170	2 812	1 150	732
FC Lugano	SUI		3 170	1 434	1 870	1 268
Cercle Brugge KSV	BEL		3 170	1 589	1 594	1 212
Panathinaikos FC	GRE		3 170	1 740	1 439	1 072
1. FC Heidenheim 1846	GER		3 170	2 620	1 426	988
Molde FK	NOR		3 170	2 446	995	592
APOEL FC	CYP		3 170	1 985	1 581	1 128
KAA Gent	BEL		3 170	2 453	1 289	760
NK Celje	SVN		3 170	554	1 004	648
NK Olimpija Ljubljana	SVN		3 170	1 332	1 435	1 044
Pafniakos Pafos	CYP		3 170	435	1 444	1 100
İstanbul Başakşehir FK	TUR		3 170	2 587	848	308
Shamrock Rovers FC	IRL		3 170	818	1 586	1 156
Omonoia FC	CYP		3 170	1 628	999	620
FK Borac Banja Luka	BIH		3 170	593	1 141	676
LASK Linz	AUT		3 170	2 439	408	56
FK Mladá Boleslav	CZE		3 170	1 575	844	280
FK TSC Bačka Topola	SRB		3 170	1 084	991	564
Heart of Midlothian FC	SCO		3 170	1 232	986	336
FC Astana	KAZ		3 170	1 227	706	252
Víkingur Reykjavík	ISL		3 170	234	1 146	704
HJK Helsinki	FIN		3 170	1 260	564	196
FC St. Gallen 1879	SUI		3 170	966	701	224
The New Saints FC	WAL		3 170	1 230	422	140
Larne FC	NIR		3 170	445	413	84
FC Dinamo Minsk	BLR		3 170	410	418	112
FC Noah	ARM		3 170	148	560	168
FC Petrocub Hîncești	MDA		3 170	452	270	28
Conformément au protocole d'accord signé avec l'ECA						
Total			114 120	57 076	43 200	26 648

	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	Solde final	Total	
	800	1 300	2 500	7 000		21 822	Chelsea FC
	800	1 300	2 500	4 000		17 083	Real Betis Balompié
	800	1 300	2 500			13 981	ACF Fiorentina
	800	1 300	2 500			12 991	Djurgårdens IF FF
	800	1 300				10 837	Legia Warszawa
	800	1 300				10 678	SK Rapid Wien
	800	1 300				9 582	Jagiellonia Białystok
	800	1 300				9 404	Vitória SC
	800	1 300				8 664	F.C. København
	800	1 300				8 542	FC Lugano
	800	1 300				8 365	Cercle Brugge KSV
	800	1 300				8 221	Panathinaikos FC
	800	1 300				8 204	1. FC Heidenheim 1846
	800	1 300				8 003	Molde FK
	800	1 300				7 864	APOEL FC
	800	1 300				7 672	KAA Gent
	800	1 300				7 476	NK Celje
	800	1 300				6 981	NK Olimpija Ljubljana
	800	1 300				6 949	Pafíakos Pafos
	800	1 300				6 913	İstanbul Başakşehir FK
	800	1 300				6 730	Shamrock Rovers FC
	800	1 300				6 417	Omonoia FC
	800	1 300				6 380	FK Borac Banja Luka
	800	1 300				6 073	LASK Linz
	800	1 300				5 869	FK Mladá Boleslav
	800	1 300				5 809	FK TSC Bačka Topola
	800	1 300				5 724	Heart of Midlothian FC
	800	1 300				5 355	FC Astana
	800	1 300				5 254	Víkingur Reykjavík
	800	1 300				5 190	HJK Helsinki
	800	1 300				5 061	FC St. Gallen 1879
	800	1 300				4 962	The New Saints FC
	800	1 300				4 112	Larne FC
	800	1 300				4 110	FC Dinamo Minsk
	800	1 300				4 046	FC Noah
	800	1 300				3 920	FC Petrocub Hîncești
	12 800	10 400	10 000	11 000		285 244	

COMPÉTITIONS INTERCLUBS FÉMININES

Conformément à « Time for Action », la Stratégie de l'UEFA en matière de football féminin pour 2024-30, l'UEFA Women's Champions League a bénéficié d'un remaniement total avec la centralisation des droits commerciaux et des droits de diffusion, l'introduction du premier partenaire de diffusion mondial de la compétition, DAZN, et le passage à une phase de groupe à seize équipes. Toutes ces évolutions étaient vitales pour accroître la visibilité et l'exposition de la compétition, augmenter sa compétitivité et relever le statut et la valeur de la compétition interclubs féminine phare en Europe.

La nouvelle stratégie pour le football féminin, « Unstoppable », couvre la période allant de 2024 à 2030. Comme le suggèrent le nom de ces deux stratégies, nous refusons de nous reposer sur nos lauriers. Par conséquent, en dépit du succès incontestable de l'introduction de cette phase de groupe et de la centralisation des droits de la compétition, une consultation étendue a été menée avec European Football Clubs (EFC), les associations membres de l'UEFA, les ligues et les clubs afin d'améliorer encore la compétition. Ce processus de collaboration a abouti à la décision du Comité exécutif de l'UEFA, en décembre 2024, d'actualiser à nouveau cette formule pour adopter une phase de ligue à compter de 2025/26.

La nouvelle formule introduira, sur le modèle des compétitions interclubs masculines de l'UEFA remaniées, une phase de ligue unique plus compétitive et dynamique dans laquelle chaque match comptera et qui mettra aux prises 18 équipes, soit deux de plus que dans la phase de groupe actuelle. Le changement de formule signifie que les meilleures équipes se rencontreront plus souvent et plus tôt. Toutes les équipes disputeront ainsi davantage de matches compétitifs et affronteront une grande variété d'adversaires.

En parallèle, l'UEFA a décidé d'introduire une deuxième compétition interclubs européenne, l'UEFA Women's Europa Cup, qui sera organisée selon une formule à élimination directe. De ce fait, davantage d'équipes pourront se mesurer à des adversaires européens, et certaines équipes éliminées lors des premiers tours de la Women's Champions League auront une deuxième possibilité de jouer dans une compétition européenne. Les deux compétitions ont été développées dans le but d'accroître la compétitivité et de maximiser la participation, tout en tenant compte des contraintes de calendrier et de la charge des joueuses. La qualification pour ces deux compétitions continuera à être ouverte et basée sur le mérite sportif.

Par conséquent, 2024/25 a été la dernière saison de la formule avec une phase de groupe, et ce fut une saison mémorable. Les seize équipes qui ont disputé la phase de groupe comprenaient six débutantes, ce qui a porté à 32 le nombre de clubs qui ont disputé la phase de groupe au cours du cycle de quatre ans, représentant 18 associations nationales. Ces éléments montrent la solidité croissante du football en Europe.

La compétition a présenté beaucoup d'actions : 232 buts ont été marqués sur les 61 matches, soit une moyenne de 3,81 buts par match, ou un but toutes les 24 minutes. La finale a toutefois été très serrée. L'Arsenal FC a battu le FC Barcelone d'un seul but tardif à l'Estadio José Alvalade, à Lisbonne. Arsenal, première équipe à avoir remporté la compétition en commençant au premier tour de qualification, a disputé le nombre record de quinze matches, revenant au score après avoir été mené au match aller dans toutes les rencontres du deuxième tour, en quart de finale et en demi-finale.

Conformément au modèle de distribution financière convenu, l'UEFA a redistribué un total de EUR 24 millions pour la saison 2024/25, sous la forme à la fois de primes pour les clubs participants et de versements de solidarité aux clubs non participants. Le montant disponible pour distribution, pour la solidarité et pour couvrir les coûts de la compétition provient des recettes de la compétition, d'un financement croisé de EUR 10 millions en provenance des compétitions interclubs masculines de l'UEFA et d'un investissement de l'UEFA à hauteur de EUR 15,1 millions.

Les distributions devraient augmenter pour la prochaine édition en raison de la hausse des recettes de la compétition et de l'augmentation du financement croisé en provenance des compétitions interclubs masculines de l'UEFA, ainsi que de la politique de l'UEFA, qui prévoit des investissements stratégiques dans le football féminin.



Recettes brutes

Au cours de la dernière saison du cycle actuel, les recettes totales s'établissent à EUR 19,3 millions. Les droits médias et commerciaux se taillent la part du lion. Sur ce total, 42% ont été générés par la vente des droits médias et 51% par les droits commerciaux, soit plus que le pourcentage équivalent pour le football masculin. Cette différence significative souligne une fois encore l'intérêt croissant de nos partenaires commerciaux pour le football féminin.

Les recettes de billetterie et d'hospitalité correspondent aux revenus de la finale à Lisbonne et sont supérieures de 40% à celles de l'an dernier. Pour tous les autres matches, le club recevant conserve ses recettes de billetterie.



Coûts des compétitions

Les coûts des compétitions s'élèvent à EUR 20,4 millions, soit 11% de plus que la saison précédente, une hausse qui reflète une fois encore l'engagement continu de l'UEFA à relever les standards du football interclubs féminin d'élite. Comme dans la Champions League masculine, le total des coûts comprend

notamment les coûts relatifs au stade et à la sécurité pour la finale, les dépenses liées au site et à l'événement, les coûts de diffusion et les dépenses relatives à la cession des droits, l'arbitrage (y compris l'assistance vidéo à l'arbitrage) et les commissaires de match.

UEFA Women's Champions League | comptes de projet

En millions d'EUR	2024/25	En %	2023/24	En %
Droits médias	8,1	42,0%	8,1	42,9%
Droits commerciaux	9,8	50,7%	9,8	51,8%
Recettes des droits	17,9	92,7%	17,9	94,7%
Billetterie	1,1	5,7%	0,7	3,7%
Hospitalité	0,3	1,6%	0,3	1,6%
Recettes brutes	19,3	100,0%	18,9	100,0%
Coûts liés à la compétition	-20,4	105,7%	-18,3	96,8%
Versements de solidarité	-5,6	29,0%	-5,6	29,6%
Financement croisé provenant des compétitions interclubs masculines	10,0	-51,8%	10,0	-52,9%
Recettes nettes	3,3	17,1%	5,0	26,5%
Distribution aux clubs	-18,4		-18,2	
Financement par l'UEFA	-15,1		-13,2	

		En milliers d'EUR	Phase de commercialisation non centralisée	Prime de qualification	Phase de groupe	Phase à élimination directe			Total
						Prime de résultat	Quarts de finale	Demi-finales	
Groupe A	Olympique Lyonnais	FRA		400	320	160	180		1 060
	VfL Wolfsburg	GER	100	400	150	160			810
	AS Roma	ITA	100	400	150				650
	Galatasaray A.Ş.	TUR	197	400					597
Groupe B	Chelsea FC	ENG		400	320	160	180		1 060
	Real Madrid CF	ESP	100	400	200	160			860
	FC Twente	NED	145	400	100				645
	Celtic FC	SCO	189	400					589
Groupe C	FC Bayern München	GER		400	217	160			777
	Arsenal FC	ENG	145	400	270	160	180	350	1 505
	Juventus Football Club	ITA	100	400	100				600
	Vålerenga FB Women	NOR	193	400	17				610
Groupe D	FC Barcelona	ESP		400	270	160	180	200	1 210
	Manchester City FC	ENG	100	400	250	160			910
	SKN St. Pölten	AUT	193	400					593
	Hammarby IF	SWE	121	400	100				621
1er/2^e tour	Autres clubs		5 044						5 044
	Contribution aux longs trajets		249						249
Total			6 976	6 400	2 464	1 280	720	550	18 390

Distribution

Au total, EUR 18,4 millions ont été distribués aux clubs qui ont participé aux phases de groupe et à élimination directe 2024/25, dont EUR 5,3 millions pour les 56 clubs qui ont pris part à la phase non centralisée de la compétition (premier et deuxième tours de qualification). Pour la phase centralisée, les versements ont été répartis entre deux piliers: 56% sous forme de primes de participation (EUR 6,4 millions) et 44% sous forme de montants fixes liés à la performance (EUR 5,0 millions). Chaque vainqueur de groupe a reçu une prime de EUR 20 000, les primes de résultat pour la phase de groupe rapportant aux clubs EUR 50 000 pour une victoire et EUR 17 000 pour un match nul. Les montants de EUR 16 000 non distribués en cas de match nul ont été mis en commun et redistribués aux

23 clubs qui avaient cumulé les plus longs déplacements pour leurs matches à l'extérieur lors des premier et deuxième tours.

La distribution pour la phase non centralisée, hors dédommagements pour les longs déplacements, s'est élevée à EUR 7 millions. Au premier tour, EUR 30 000 ont été versés à chaque équipe recevante, et EUR 65 000 à chaque équipe visiteuse. Les vainqueurs de groupe ont ensuite reçu EUR 15 000, les deuxièmes de groupe EUR 10 000, les troisièmes de groupe EUR 5 000 et les quatrièmes de groupe EUR 1 000. Au deuxième tour, les équipes vaincues ont reçu EUR 140 000 et les équipes victorieuses EUR 100 000.

Solidarité

La solidarité représente les paiements aux clubs non participants des associations nationales qui ont inscrit au moins un club pour la saison 2024/25. La part de chaque association sur le montant de EUR 5,6 millions est basée sur la performance de son ou ses clubs participants dans la

Women's Champions League. Les associations nationales sont ensuite tenues de répartir à parts égales le montant alloué entre les clubs de leur championnat national féminin de première division qui n'ont pas participé à la Women's Champions League.

RÉSULTAT PAR COMPÉTITION ET PAR ACTIVITÉ

Le système comptable de l'UEFA est structuré de telle sorte que le résultat puisse être analysé selon différentes perspectives. Les états financiers sont structurés par nature des coûts et audités par la société de révision externe, comme présenté dans l'annexe au présent rapport financier et à la page 8.

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

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

• **Compétitions principales:** ce poste montre le résultat net de l'ensemble des compétitions masculines seniors pour équipes nationales (EURO en 2023/24, European Qualifiers, Nations League et matches amicaux) et interclubs (Champions League, Europa League, Conference League et Super Coupe). L'exercice 2024/25 est la première saison d'un nouveau cycle de trois ans des compétitions interclubs masculines (2024-27).

• **Autres recettes et gestion des actifs:** les autres recettes correspondent aux recettes provenant des amendes infligées dans le cadre de procédures disciplinaires et liées au fair-play financier, au programme Forward de la FIFA et à d'autres opérations non footballistiques. La gestion des actifs est constituée des recettes résultant des investissements financiers après déduction des frais et des différences de change.

L'utilisation des produits nets est divisée en quatre postes principaux, plus de détails figurant à la page 42, dans la section « Utilisation des produits ».

Répartition | par compétition et activité

En millions d'EUR

	2024/25 Résultat net	2023/24 Résultat net
Compétitions pour équipes nationales	-51,8	1 187,3
Compétitions interclubs	233,1	203,5
Autres recettes et gestion des actifs	54,8	119,9
Source des produits nets	236,1	1 510,7
HatTrick et durabilité sociale et environnementale	-17,6	-1 043,3
Autres compétitions	-71,4	-70,9
Autres activités liées au football	-68,6	-62,5
Frais de gouvernance	-124,7	-125,5
Sous-total	-282,3	-1 302,2
Financement net à partir des (+) / aux (-) réserves	46,2	-208,5
Utilisation des produits nets	-236,1	-1 510,7

SOURCE DES PRODUITS

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

Lors d'une année sans EURO, la part la plus importante provient des compétitions interclubs masculines seniors. La saison 2024/25, première année d'un nouveau cycle (2024–27), a présenté des bénéfices nets de EUR 233,1 millions. Des explications plus détaillées sur les compétitions interclubs et pour équipes nationales sont fournies dans les différentes sections consacrées aux compétitions.

Les « Autres recettes », de EUR 44 millions, sont en légère hausse par rapport à l'année dernière en raison de l'augmentation des recettes tirées de l'utilisation des données collectées sur

le football. Les recettes provenant des amendes sont aussi plus élevées que la saison dernière, si l'on exclut les amendes imposées lors de matches de l'EURO 2024.

Le résultat de la gestion des actifs est décevant. Ces dernières années, l'UEFA a bénéficié de la solidité du dollar US, qui a permis d'obtenir des gains de change substantiels. Cependant, en mars 2025, la situation s'est inversée et le dollar US a perdu près de 9% en peu de temps, entraînant des pertes de change de EUR 47 millions. Ces pertes substantielles étaient inévitables, car l'UEFA doit détenir une position importante en dollars US pour garantir les opérations de couverture ouvertes. Cependant, les intérêts créditeurs, de EUR 58 millions après déduction des frais, ont seulement diminué de EUR 6 millions par rapport à 2023/24. Ce résultat a contribué à absorber les répercussions négatives des pertes de change. Le résultat total net de la gestion des actifs pour l'exercice, change compris, est ainsi de EUR 10,6 millions (soit EUR 66,5 millions de moins qu'en 2023/24, qui était une année exceptionnelle).

Répartition | par compétition et autres produits

2024/25 Recettes	2024/25 Dépenses	En millions d'EUR	2024/25 Résultat net	2023/24 Résultat net
0,1	-1,2	UEFA EURO 2024	-1,1	1 267,6
505,8	-556,5	European Qualifiers, UEFA Nations League et matches amicaux	-50,7	-80,3
4 413,8	-4 180,7	Compétitions interclubs	233,1	203,5
4 919,7	-4 738,4	Compétitions principales	181,3	1 390,8
44,4	-0,2	Autres recettes	44,2	42,8
0,0	10,6	Gestion des actifs	10,6	77,1
4 964,1	-4 728,0	Source des produits nets	236,1	1 510,7



UTILISATION DES PRODUITS

Le tableau de la page ci-contre donne les détails des investissements effectués dans les postes HatTrick et durabilité sociale et environnementale, Autres compétitions et Autres activités liées au football.

Le financement du programme HatTrick VI a été comptabilisé en totalité sur l'exercice 2023/24, et les paiements aux associations nationales ont commencé en juillet 2024. Par conséquent, seuls les coûts liés à l'administration du programme HatTrick ont été comptabilisés cette année.

La durabilité sociale et environnementale est répartie en deux groupes : la Fondation UEFA pour l'enfance, d'une part, et les autres activités liées à la durabilité sociale et environnementale, d'autre part. Le soutien à la Fondation a été renforcé pour financer les activités célébrant son dixième anniversaire. Les Autres activités de responsabilité sociale liées au football comprennent également une provision pour financer les programmes de compensation carbone.

L'UEFA investit un montant substantiel dans les compétitions féminines, les compétitions juniors masculines et d'autres compétitions. Le montant total pour 2024/25, de EUR 71,4 millions, est comparable à celui de 2023/24. Malgré des investissements plus élevés dans la Women's Champions League, le total reste inchangé grâce aux économies réalisées dans d'autres compétitions féminines.

L'Angleterre a remporté le Championnat d'Europe des moins de 21 ans face à l'Allemagne après prolongation,

décrochant ainsi son deuxième titre consécutif et son quatrième en tout. Le tournoi final organisé par la Slovaquie, qui a pratiquement atteint le seuil de rentabilité, a aussi été une réussite financière.

La Coupe des régions de l'UEFA est disputée tous les deux ans, ce qui explique les coûts plus élevés cette année. Aragon est devenu la quatrième équipe espagnole à remporter la Coupe des régions, privant ainsi la région polonaise de Dolnośląski d'un troisième sacre historique.

Les Autres activités liées au football sont les événements, les projets et les initiatives en lien avec le développement du football et la formation. Elles s'établissent à EUR 68,5 millions, un chiffre en hausse de EUR 6 millions par rapport à 2023/24. Des investissements plus élevés ont été enregistrés pour le développement du football féminin, conformément à la stratégie de l'UEFA en matière de football féminin 2024-30. Le développement des activités et les technologies numériques étaient en hausse en raison de l'augmentation des frais variables liés aux bases de données et aux licences d'exploitation de notre système de gestion des relations client (CRM). Le soutien aux autres confédérations de la FIFA et à leurs associations a également été plus élevé en raison des activités associées aux projets UEFA Together et à plusieurs tournois amicaux.

Les frais de gouvernance se montent à EUR 124,7 millions. Davantage de détails figurent à la page 44. Enfin, le résultat net pour la période sous revue est de EUR -46 millions.



Répartition | par compétition et activité

2024/25 Recettes	2024/25 Dépenses	En milliers d'EUR	2024/25 Résultat net	2023/24 Résultat net
-	-	Programme HatTrick	0	-1 028 537
-	-1 266	Frais administratifs HatTrick	-1 266	-1 152
-	-7 733	Fondation UEFA pour l'enfance	-7 733	-6 916
93	-8 728	Autres activités liées à la durabilité sociale et environnementale	-8 635	-6 741
93	-17 727	HatTrick et durabilité sociale et environnementale	-17 634	-1 043 346
-	-7 062	Championnat d'Europe féminin de l'UEFA (y c. UEFA Women's Nations League)	-7 062	-8 493
310	-7 449	Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans de l'UEFA	-7 139	-7 386
331	-7 566	Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans de l'UEFA	-7 235	-7 045
19 247	-34 391	UEFA Women's Champions League	-15 144	-13 159
19 888	-56 468	Compétitions féminines	-36 580	-36 083
21 425	-28 013	Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	-6 588	-7 710
172	-7 177	Championnat d'Europe des moins de 19 ans de l'UEFA	-7 005	-6 813
115	-8 099	Championnat d'Europe des moins de 17 ans de l'UEFA	-7 984	-8 551
2 202	-5 117	UEFA Youth League	-2 915	-4 558
-	-3 088	Coupe des régions de l'UEFA	-3 088	-355
23 914	-51 494	Compétitions masculines juniors et amateurs	-27 580	-27 987
917	-2 540	Championnat d'Europe de futsal de l'UEFA	-1 623	-1 754
68	-3 631	UEFA Futsal Champions League	-3 563	-3 346
6	-1 057	Championnat d'Europe de futsal féminin de l'UEFA	-1 051	-152
-	-1 031	Championnat d'Europe de futsal des moins de 19 ans de l'UEFA	-1 031	-1 598
991	-8 259	Compétitions de futsal	-7 268	-6 850
44 793	-116 221	Autres compétitions	-71 428	-70 920
-	-1 001	Programme Share de l'UEFA	-1 001	-963
-	-7 780	Développement des associations nationales	-7 780	-8 630
-	-3 401	Développement des compétitions	-3 401	-3 939
157	-10 215	Développement du football féminin	-10 058	-7 836
-	-11 324	Développement de l'activité et numérique	-11 324	-9 636
-	-5 947	Formation des arbitres	-5 947	-5 860
-	-1 101	Formation des commissaires de match	-1 101	-1 234
-	-3 571	Formations des entraîneurs	-3 571	-2 952
-	-3 697	Lutte contre le dopage et questions médicales	-3 697	-3 588
3 616	-5 787	Conférences techniques	-2 171	-2 013
-	-3 870	Stades et sécurité	-3 870	-3 023
-	-2 019	Installations de football	-2 019	-1 926
-	-1 958	Développement du football de base	-1 958	-1 420
150	-6 578	Autres confédérations de la FIFA et leurs associations	-6 428	-5 235
-	-843	Mouvements de supporters	-843	-716
1 064	-4 417	UEFA Academy et bourses	-3 353	-3 499
4 987	-73 509	Autres activités liées au football	-68 522	-62 470
257	-124 939	Frais de gouvernance	-124 682	-125 527
50 130	-332 396	Sous-total	-282 266	-1 302 263
Financement net à partir des (+) / aux (-) réserves			46 214	-208 469
Utilisation des produits nets			-236 052	-1 510 732

FRAIS DE GOUVERNANCE

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

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

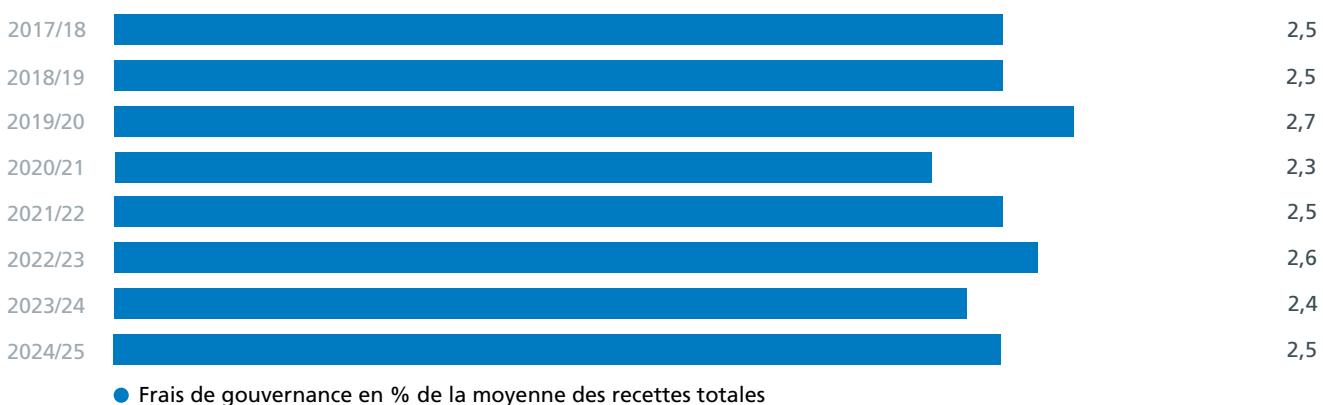
Les frais institutionnels ont diminué de EUR 2,4 millions par rapport à 2023/24, quand des coûts supplémentaires avaient été encourus en relation avec l'EURO 2024, y compris les billets et les packages d'hospitalité pour les membres des commissions et les invités assistant aux matches. Des frais uniques avaient aussi été comptabilisés en 2023/24 : de nouveaux uniformes de l'UEFA et le lancement d'un programme de formation à la réanimation cardio-pulmonaire. Inversement, en 2024/25, l'UEFA est parvenue à réduire le coût des campagnes de communication supplémentaires figurant sous Publications et médias.

- **Frais administratifs:** cette rubrique comprend les frais de personnel et les autres charges administratives générales, telles que les frais de voyage et de fonctionnement qui ne sont pas attribuables à une compétition ni à une activité. Ces coûts concernent essentiellement les frais de gestion des divisions ainsi que ceux relatifs aux services juridiques et financiers, aux traductions externes, aux services généraux d'entretien des bâtiments et aux ressources humaines. Le

total des frais administratifs a augmenté à EUR 73,7 millions, dont 79% correspondent aux frais de personnel, qui ont progressé de 5%, principalement en raison du nombre plus élevé d'employés et des promotions. Comme lors des derniers exercices, les investissements en capital en termes réels ont baissé, ce qui entraîne une réduction du total annuel des dépréciations et des amortissements. Les Autres frais comprennent par exemple les frais liés aux déplacements professionnels, les frais de consultance et les frais informatiques budgétés.

Une information supplémentaire concernant le graphique ci-dessous : les frais de gouvernance sont exprimés par rapport à la moyenne des recettes totales sur quatre ans. Ce pourcentage indique bien la mesure dans laquelle l'UEFA réussit à maintenir ses frais de gouvernance aussi bas que possible, afin d'attribuer le maximum de ressources à la solidarité, au développement du football et aux équipes participant à ses compétitions. Les frais de gouvernance ont baissé en 2024/25, mais ils ont légèrement augmenté en points de pourcentage, à 2,5 %, en raison de la baisse de la moyenne des recettes totales en 2024/25 due au report de l'EURO 2020, qui a exceptionnellement entraîné l'inclusion de deux éditions de l'EURO dans la moyenne pour la saison précédente.

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



Répartition | par catégorie

<i>En milliers d'EUR</i>	2024/25	2023/24
Comité exécutif et présidence	-9 417	-9 938
Commissions et panels d'experts	-1 876	-2 095
Congrès	-2 754	-2 980
Procédures disciplinaires	-6 077	-5 856
Octroi de licence aux clubs et viabilité financière	-7 206	-6 824
Détection des fraudes liées aux paris	-3 169	-2 881
Publications et médias	-9 396	-10 053
Gouvernance et conformité	-3 799	-3 189
Autres questions institutionnelles	-7 284	-9 533
Frais institutionnels	-50 978	-53 349
Salaires et avantages du personnel	-58 543	-55 844
Dépréciation et amortissement	-6 530	-6 944
Autres frais	-8 631	-9 390
Frais administratifs	-73 704	-72 178
Frais de gouvernance	-124 682	-125 527
Moyenne des recettes totales sur quatre ans	5 040 785	5 218 369
En % de la moyenne des recettes totales	2,5%	2,4%



RÉMUNÉRATION

Cette section donne des informations sur la gouvernance en matière de rémunération ainsi que sur les rémunérations du président de l'UEFA, du secrétaire général de l'UEFA et des membres du Comité exécutif de l'UEFA pour l'exercice 2024/25.

Le Comité de rémunération a été créé en septembre 2016 sur décision du Comité exécutif, et tous ses membres ont été réélus pour un nouveau mandat de quatre ans en mai 2025.

Indépendant du Comité exécutif et du Congrès de l'UEFA, le Comité de rémunération s'assure qu'un système de rémunération soit en place, qu'il soit conforme à des principes rigoureux de gestion de la performance, de conformité et de gouvernance d'entreprise, et qu'il soit géré dans le respect de ces principes.

Pouvoirs et responsabilités

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

Composition et organisation

Le Comité de rémunération était présidé par le trésorier de l'UEFA et président de la Commission des finances, David Gill, dont le mandat a pris fin lors du Congrès de l'UEFA 2025. Le Comité exécutif a désigné Sándor Csányi comme nouveau président du Comité de rémunération à compter de l'exercice 2025/26. Les autres membres pendant la période sous revue étaient Herbert Hübel et José Juan Pintó Sala (membre indépendant), tous deux membres de la Commission en charge de la gouvernance et de la conformité, ainsi que Stephan Hostettler, membre indépendant sans droit de vote. Ce dernier est partenaire de gestion de HCM International Ltd, une société de conseil internationale de premier plan, et expert dans les domaines de la rémunération, de la gouvernance et de la conformité. Le Comité de rémunération s'est réuni à deux reprises durant l'exercice 2024/25.

Cadre de la rémunération

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

Président

Aleksander Čeferin a été réélu à la présidence de l'UEFA lors du Congrès ordinaire de l'UEFA, à Lisbonne, le 5 avril 2023, pour un mandat de quatre ans. En 2024/25, le président de l'UEFA a reçu une rémunération fixe de CHF 3 250 000 (montant brut). Le président de l'UEFA n'a pas droit à un bonus. L'UEFA verse une contribution pour ses charges sociales, sa caisse de pension et son assurance accidents.

Secrétaire général

Theodore Theodoridis a été désigné par le Comité exécutif en tant que secrétaire général de l'UEFA le 15 septembre 2016. En 2024/25, le secrétaire général de l'UEFA a reçu une rémunération fixe de CHF 1 500 000 (montant brut). Un bonus de CHF 560 000 lui a été octroyé. L'UEFA verse une contribution pour ses charges sociales, sa caisse de pension et son assurance accidents. Elle lui verse également une indemnité de représentation et règle les frais de scolarité de ses enfants.

Comité exécutif

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

Les deux membres du Comité exécutif nommés par European Football Clubs (EFC) et le membre nommé par European Leagues ne reçoivent aucune rémunération de l'UEFA.



CYCLE DE QUATRE ANS

L'UEFA est une organisation à but non lucratif. Toutefois, cet aspect essentiel n'est pas visible si les résultats d'un seul exercice sont considérés isolément. Les exercices avec un EURO présentent un résultat net positif, alors que les exercices sans EURO peuvent être caractérisés par un résultat négatif. En d'autres termes, le résultat positif généré lors d'un exercice financier avec un EURO est investi au cours des trois années suivantes. Par conséquent, les flux globaux de recettes et de dépenses sont cumulés sur une période financière de quatre ans pour présenter une image claire.

L'exercice 2023/24 représentait la première année du cycle de l'EURO 2024, qui s'achèvera en 2026/27. Le but de l'UEFA est de terminer chaque cycle de quatre ans avec un solde juste supérieur à zéro, afin que les réserves non affectées, de EUR 500 millions, ne doivent pas être entamées. Grâce au résultat positif de la dernière saison, les réserves de l'UEFA se sont à nouveau établies au-dessus de EUR 500 millions, à EUR 568 millions, au 30 juin 2024. Le résultat reporté – EUR 68 millions – sera utilisé pour financer les trois prochaines années. Mais ce montant ne suffira pas. C'est la raison pour laquelle le Comité exécutif de l'UEFA a convenu que les réserves non affectées de l'UEFA, fixées à EUR 500 millions, seront totalement reconstituées avec les recettes générées par l'UEFA EURO 2028.

Le tableau ci-dessous couvre le cycle entier et présente les chiffres réalisés et estimés par saison, ainsi que les totaux pour les cycles de l'EURO 2020 et de l'EURO 2024. L'excédent de financement net pour le cycle de l'EURO 2024 est estimé à environ

EUR 43 millions. Ce montant restera dans les réserves de l'UEFA, lesquelles s'établiront à EUR 403 millions à la fin du cycle.

Le tableau montre également les chiffres cumulés sous forme de pourcentages et indique, d'une part, l'origine des recettes nettes et, de l'autre, la manière dont elles seront investies. Pour résumer, 46% environ des dépenses seront financées par les compétitions pour équipes nationales (contre 36% pour le cycle de l'EURO 2020), tandis que la contribution des compétitions interclubs diminuera de 50% à 41%. Ce changement entre les deux cycles s'explique par les recettes bien plus élevées de l'EURO 2024. Par ailleurs, pendant le cycle de l'EURO 2020, les taux d'intérêt étaient très bas, voire négatifs. Un environnement positif étant attendu pour les trois premiers exercices au minimum, le rendement de la gestion des actifs devrait donc augmenter sensiblement durant le cycle en cours.

En ce qui concerne l'utilisation des produits, il est difficile de comparer les deux cycles. En effet, le financement net était négatif et EUR 215 millions ont dû être pris dans les réserves de l'UEFA lors du cycle précédent. Les postes HatTrick et durabilité sociale et environnementale, Autres compétitions et Autres activités liées au football indiquent tous une diminution en points de pourcentage, mais en termes réels, l'UEFA augmente significativement ses investissements dans tous ces domaines.

Les chiffres ci-dessous sont des estimations sur une base prudente. Ils reflètent la situation actuelle avec des hypothèses raisonnables, mais le contexte pourrait bien sûr évoluer dans un sens ou dans l'autre.

Répartition | sur deux cycles de l'EURO

En millions d'EUR	Réalisé 2023/24	Réalisé 2024/25	Prévisions 2025/26	Budget 2026/27	Cycle 2024	En %	Cycle 2020	En %
Compétitions pour équipes nationales	1 187,3	-51,8	-52,8	-64,1	1 018,6	45,7 %	520,7	36,0 %
Compétitions interclubs	203,5	233,1	233,0	233,3	902,9	40,5 %	722,6	50,0 %
Autres recettes	42,8	44,2	36,5	41,3	164,8	7,4 %	109,0	7,6 %
Gestion des actifs	77,1	10,6	29,4	25,1	142,2	6,4 %	93,1	6,4 %
Source des produits nets	1 510,7	236,1	246,1	235,6	2 228,5	100,0 %	1 445,4	100,0 %
HatTrick et durabilité sociale et environnementale	-1 043,3	-17,6	-19,1	-19,2	-1 099,2	49,3 %	-815,8	56,5 %
Autres compétitions	-70,9	-71,4	-91,7	-77,3	-311,3	14,0 %	-254,3	17,6 %
Autres activités liées au football	-62,5	-68,6	-70,8	-78,3	-280,2	12,6 %	-204,1	14,1 %
Frais de gouvernance	-125,5	-124,7	-121,5	-122,8	-494,5	22,2 %	-386,4	26,7 %
Sous-total	-1 302,2	-282,3	-303,1	-297,6	-2 185,2	98,1 %	-1 660,6	114,9 %
Financement net aux (-) / à partir des (+) réserves	-208,5	46,2	57,0	62,0	-43,3	1,9 %	215,2	-14,9 %
Utilisation des produits nets	-1 510,7	-236,1	-246,1	-235,6	-2 228,5	100,0 %	-1 445,4	100,0 %
Réserves – solde d'ouverture					359,6		574,8	
Réserves – solde de clôture					402,9		359,6	

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



UEFA
Route de Genève 46
CH-1260 Nyon 2
Suisse