

UEFA

BUDGET 2024/25



SOMMAIRE

Introduction	2
Compte de résultats	4
Recettes	5
Distribution	6
Contributions	7
Dépenses liées aux événements	8
Arbitres et commissaires de match	9
Technologies de l'information et de la communication (TIC)	9
Salaires et prestations en faveur du personnel	10
Autres dépenses	11
Solidarité	12
Résultat net de l'exercice	13
Compétitions interclubs	14
Résultat par compétition et par activité	15
Détails de l'utilisation des produits	16
Frais de gouvernance	17
Cycle de quatre ans	18
Informations complémentaires et taux de change	20

INTRODUCTION

La réussite de toutes les compétitions de l'UEFA réside dans leur évolution permanente pour suivre les changements qui interviennent dans le jeu par l'introduction de nouvelles formules et la définition de standards toujours plus élevés. Mais un élément reste constant : la qualification est basée sur le mérite sportif.

L'exercice 2024/25 ne fait pas exception à cette règle. Il annonce l'ouverture d'un nouveau chapitre pour nos compétitions interclubs masculines seniors, qui bénéficiera tant aux équipes qu'aux joueurs et aux supporters. Les derniers développements, qui résultent d'un vaste processus de consultation mené auprès des parties prenantes clés du football européen, défendent le principe de compétitions ouvertes, une des valeurs fondamentales du modèle sportif européen.

Une nouvelle formule de ligue pour chacune des trois compétitions augmentera le nombre d'équipes disputant l'UEFA Champions League, qui passera à 36 clubs, soit le même nombre que pour la prochaine édition de l'UEFA Europa League. Non seulement il y aura plus de journées de matches, mais les changements généreront un intérêt accru grâce à davantage de confrontations directes entre grandes équipes et à un plus grand nombre de matches à jouer durant la phase de ligue. Une fois encore, les ventes sont regroupées pour la Champions League et la Super Coupe d'un côté et pour l'Europa League et l'Europa Conference League, renommée Conference League, de l'autre.

Par conséquent, la première saison du nouveau cycle verra une augmentation des recettes brutes, qui passeront de EUR 3,72 milliards à EUR 4,52 milliards (en hausse de 22% par rapport à 2023/24). Sachant que le processus de vente est en cours et que des contrats doivent encore être conclus pour certains marchés importants, l'UEFA traite ces chiffres avec la prudence requise. Même si des synergies devraient permettre de réaliser des économies, une hausse de 20% des coûts totaux des compétitions est néanmoins prévue.

Compte tenu de l'augmentation des versements de solidarité de 7% à 10% jusqu'à des recettes maximales de EUR 4,4 milliards, le montant total disponible atteindra EUR 465 millions, contre EUR 274 millions auparavant, y compris un financement croisé de EUR 25 millions en faveur de la Women's Champions League et de la Youth League. Ce système permet aux clubs européens qui ne participent à aucune des trois compétitions de l'UEFA et aux clubs éliminés durant les phases de qualification de bénéficier eux aussi du changement de formule.

S'agissant de nos compétitions pour équipes nationales masculines, la saison 2024/25 verra non seulement la quatrième

édition de l'UEFA Nations League, mais aussi les European Qualifiers en vue de la Coupe du monde de la FIFA 2026.

Les investissements cumulés dans les compétitions féminines, de futsal, juniors et amateurs devraient s'établir à EUR 77 millions, soit EUR 5 millions de plus qu'au cours des douze mois précédents. Une part importante de cette hausse est attribuable à la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA, qui se jouera en Slovaquie. Le nouveau cycle de la Women's Champions League, lancé en 2022/23 avec la vente centralisée des droits commerciaux et des droits médias et une nouvelle formule comprenant une phase de groupe, continue de produire des matches compétitifs dans des stades plus grands, qui sont suivis par une audience TV mondiale de plus en plus large. La hausse des recettes attendue pour la dernière saison du cycle actuel réduira le montant des contributions versées par l'UEFA pour cette compétition. Le prochain EURO féminin de l'UEFA sera organisé par la Suisse en juillet 2025, ce qui signifie que les chiffres de cette compétition seront publiés dans le budget 2025/26. À la page 16, les Détails de l'utilisation des produits nets présentent un aperçu complet des différents postes du budget, y compris les compétitions féminines, juniors, amateurs et de futsal.

Les investissements de l'UEFA dans le développement du football et les programmes de formation, qui ont continué d'augmenter en 2023/24, devraient se maintenir à un niveau similaire en 2024/25. Ce point pourrait toutefois évoluer en fonction des circonstances, notamment en cas de renforcement du soutien offert par l'UEFA aux autres confédérations.

Les frais de gouvernance de l'UEFA (frais administratifs et dépenses liées aux commissions et aux panels, à l'octroi de licence aux clubs et à la viabilité financière, ainsi qu'à d'autres questions institutionnelles) sont budgétés à EUR 112,8 millions, soit exactement 2,2% du total des recettes moyennes. Davantage de détails figurent à la page 17.

Les taux d'intérêt en dollars US et en livres sterling sont en hausse depuis début 2022. Après une longue période de taux d'intérêt négatifs, la remontée des taux en euro est à la fois plus rapide et plus importante que prévu, ce qui exerce un effet positif sur nos investissements financiers à long terme. Le résultat net de l'UEFA est budgété à EUR -19 millions, un meilleur chiffre que celui qui figurait dans nos prévisions financières stratégiques, grâce au rendement supérieur de la gestion des actifs.

L'UEFA actualisera ses prévisions financières stratégiques lorsque des informations plus précises seront disponibles concernant non seulement l'évolution des intérêts créditeurs,

mais aussi les compétitions interclubs masculines seniors, le football féminin ainsi que les futurs cycles du football pour équipes nationales masculines seniors. Ces éléments seront aussi importants pour suivre la reconstitution et l'évolution des réserves de l'UEFA après l'EURO 2028.

Cette proposition de budget a été établie sur la base d'objectifs fixés par le secrétaire général. Elle a été étudiée et approuvée par la Commission des finances lors de sa séance du 22 novembre 2023, avant d'être entérinée par le Comité exécutif le 2 décembre 2023.

Chiffres clés

Les chiffres budgétaires et comparatifs clés sont résumés ci-dessous. Davantage de détails sont disponibles dans les sections correspondantes. Toutes les données et les explications fournies dans ce document visent à guider les délégués au Congrès de l'UEFA dans leur étude de la proposition de budget 2024/25 soumise pour approbation.

L'UEFA reconnaît les incertitudes inhérentes à la comparaison d'exercices financiers alors que le facteur ayant la plus grande influence sur la performance – l'EURO masculin – a lieu seulement tous les quatre ans. C'est pour cette raison que nous avons retiré les chiffres en lien avec l'EURO 2024 ainsi que les provisions HatTrick de la colonne et des graphiques des prévisions pour 2023/24, sauf quand leur intégration ajoutait de la clarté et un contexte pour le lecteur.

Chiffres clés

<i>En milliers d'EUR</i>	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
Recettes	4 320 821	4 274 934	5 096 052
Dépenses	-4 121 526	-4 117 120	-4 704 076
- dont distribution aux équipes participantes	-3 402 045	-3 471 180	-3 970 821
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	199 295	157 814	391 976
Versements de solidarité	-314 859	-274 430	-465 997
Résultat net de l'exercice	-87 121	-75 141	-19 000
	Réalisé 30.06.2023	Prévisions 30.06.2024	Budget 30.06.2025
Nombre d'employés en fin d'exercice	771,8	781,4	757,1
- sous contrats à durée indéterminée	591,6	614,6	733,6
- sous contrats à durée déterminée	180,2	166,8	23,5
- avec EURO 2024 / Women's EURO 2025	907,6	1 531,4	777,1

COMPTE DE RÉSULTATS

Du fait du changement majeur de formule des compétitions interclubs masculins seniors pour le cycle 2024/27 et de la hausse correspondante du nombre de matches, les recettes présenteront une augmentation de 19% et franchiront la barre des EUR 5 milliards pour la première fois lors d'une année sans EURO masculin. Comme c'est généralement le cas dans le secteur d'activité de l'UEFA, la majeure partie des recettes totales proviendra des droits médias (84%), suivis par les droits commerciaux (14%). Les Autres recettes, y compris la billetterie et l'hospitalité, représentent 2%.

Les équipes participant aux compétitions de l'UEFA recevront 78% de ces recettes totales, un pourcentage similaire à celui des années précédentes. Le montant distribué devrait atteindre EUR 4 milliards et augmenter encore dans les saisons qui suivront.

Le changement majeur de formule des compétitions interclubs masculins seniors aura des répercussions aussi sur les dépenses liées aux compétitions, des hausses étant prévues dans tous les postes. Par conséquent, les comparaisons avec les exercices précédents sont difficiles et les explications répétitives. Comme souligné plus tard dans ce rapport, une

part importante des coûts de l'UEFA ; comme les salaires, les voyages et l'approvisionnement local en biens et services, est payée en francs suisses. Depuis quelque temps déjà, la force du franc suisse exerce des effets négatifs et augmente les coûts, exprimés chaque année en euros. Dans le budget 2024/25, l'UEFA applique le même taux de change moyen que pour les prévisions 2023/24, ce qui réduit son effet en comparaison avec les saisons précédentes.

Les clubs qui ne participent pas aux compétitions interclubs masculins seniors de l'UEFA et les clubs éliminés lors des phases de qualification bénéficieront eux aussi du changement de formule : la solidarité passera de 7% à 10% des recettes brutes, jusqu'à concurrence de EUR 4,4 milliards. Au total, EUR 466 millions seront réservés pour les versements de solidarité, y compris envers les clubs éliminés au cours de la phase de qualification de la Women's Champions League.

Des explications plus détaillées sur les recettes par compétition et sur les différents postes de dépenses figurent dans les sections correspondantes du présent budget.

Répartition | par nature

En milliers d'EUR	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
Droits médias	3 594 965	3 601 978	4 293 287
Droits commerciaux	601 087	571 409	685 539
Total recettes des droits	4 196 052	4 173 387	4 978 826
Billetterie	53 115	33 680	40 264
Hospitalité	25 843	27 073	28 695
Autres recettes	45 811	40 794	48 267
Total recettes	4 320 821	4 274 934	5 096 052
Distribution aux équipes participantes	-3 402 045	-3 471 180	-3 970 821
Contributions aux associations	-78 257	-44 808	-55 776
Dépenses liées aux événements	-277 346	-251 523	-307 950
Arbitres et commissaires de match	-49 718	-54 934	-59 188
Technologies de l'information et de la communication	-77 635	-83 169	-84 456
Salaires et prestations en faveur du personnel	-153 559	-146 171	-160 012
Amortissements	-9 011	-8 088	-8 901
Autres dépenses	-73 955	-57 247	-56 972
Total dépenses	-4 121 526	-4 117 120	-4 704 076
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	199 295	157 814	391 976
Versements de solidarité	-314 859	-274 430	-465 997
Résultat financier et impôts	28 443	41 475	55 021
Résultat net de l'exercice	-87 121	-75 141	-19 000

RECETTES

Les recettes devraient franchir la barre des EUR 5 milliards pour la première fois au cours d'un exercice sans EURO masculin, ce qui représente une augmentation de 19% par rapport à 2023/24. La nouvelle formule des compétitions interclubs masculines seniors, qui compte un nombre beaucoup plus élevé de matches, a accru les ventes des droits médias et commerciaux pour le cycle 2024-27. Le processus de vente n'est toutefois pas finalisé au moment de l'établissement du budget, et un certain nombre de contrats importants pour certains grands marchés doivent encore être conclus. L'UEFA a donc adopté une approche prudente et budgété le total des recettes des compétitions interclubs masculines à EUR 4,52 milliards, billetterie et hospitalité comprises.

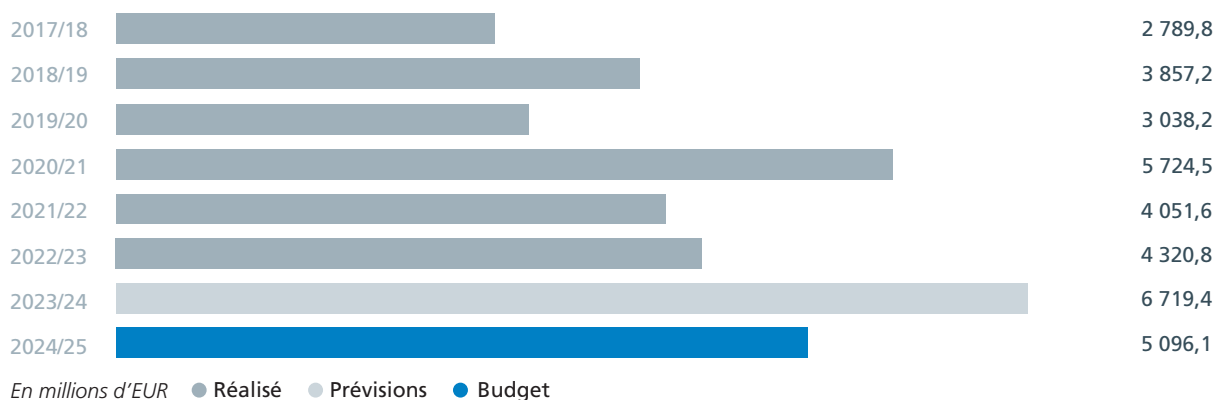
Concernant les activités commerciales de l'UEFA, les droits médias (84%) représentent la majeure partie des recettes totales; ils sont suivis par les droits commerciaux, dont la part s'élève à 14%. Lors d'une année sans EURO masculin,

les recettes de billetterie et d'hospitalité apportent une contribution moindre au chiffre d'affaires total.

Les recettes des Autres compétitions pour équipes nationales (Nations League, European Qualifiers et matches amicaux masculins) se situent à un niveau similaire à celui de 2023/24, les recettes totales attendues pour le cycle 2022-28 étant comptabilisées à parts égales sur l'ensemble du cycle.

Le poste Autres compétitions et recettes est en hausse de 36% par rapport à la saison 2023/24, car aucun autre tournoi majeur n'aura lieu durant cette saison. Les recettes seront toutefois inférieures à celles de la saison 2022/23, qui avait vu l'EURO féminin de l'UEFA 2022 en Angleterre.

En moyenne sur quatre ans, l'UEFA générera près de EUR 5,1 milliards de recettes chaque saison.



Répartition | par compétition

En milliers d'EUR	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
UEFA EURO	963	0	0
Autres compétitions pour équipes nationales	494 874	498 964	503 426
UEFA Champions League / Super Coupe de l'UEFA	3 211 555	3 229 781	3 963 937
UEFA Europa League / UEFA Europa Conference League	481 434	492 703	556 063
Autres compétitions et recettes	131 995	53 486	72 626
Total	4 320 821	4 274 934	5 096 052
- avec EURO 2024		6 719 425	

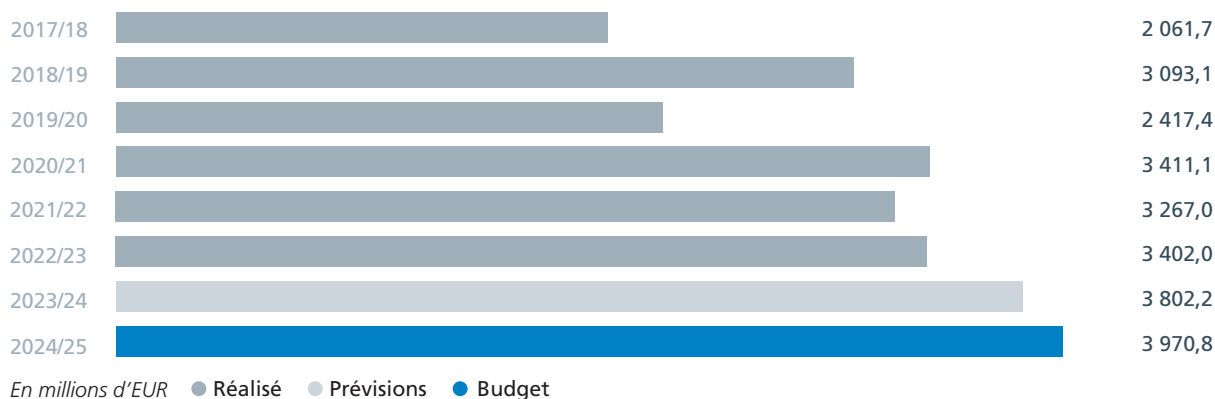
DISTRIBUTION

L'UEFA distribuera 78% de ses recettes totales aux équipes participant à ses compétitions.

Le budget total alloué à la distribution s'élève à près de EUR 4 milliards, en hausse de 14% par rapport à 2023/24. Il est clair que cette augmentation est liée à la nouvelle formule des compétitions interclubs masculines seniors et des ventes plus élevées pour le nouveau cycle. La distribution dans le cadre du poste Autres compétitions pour équipes nationales sera similaire à celle de 2023/24. Le nombre de matches des

équipes nationales masculines par saison reste constant, ce qui conduit à une répartition des coûts enregistrés par saison beaucoup plus équitable.

La distribution en lien avec l'UEFA Women's Champions League est budgétée au même niveau que pour 2023/24. Il en va de même pour la phase finale des M21, en Slovaquie.



Répartition | par compétition

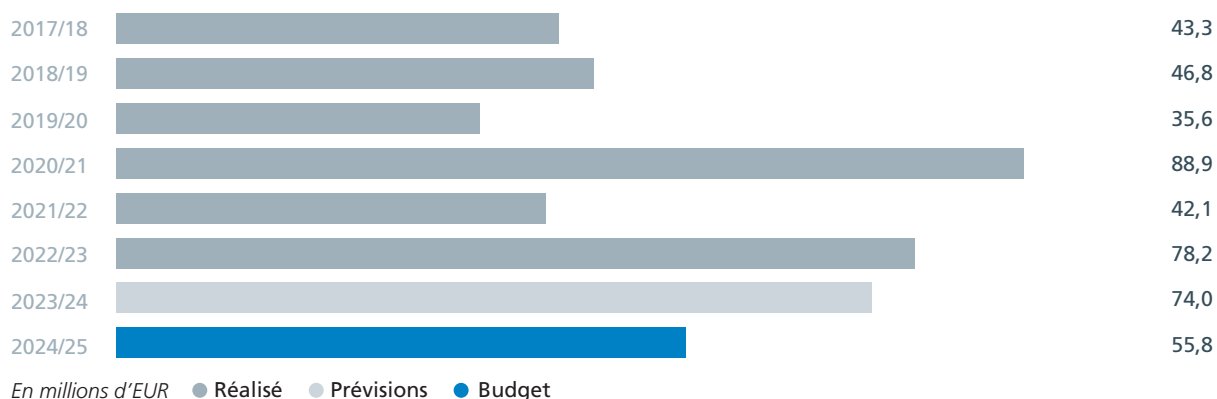
En milliers d'EUR	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
Autres compétitions pour équipes nationales	-455 149	-524 252	-516 920
UEFA Champions League	-2 155 331	-2 170 202	-2 544 313
UEFA Europa League	-495 024	-498 427	-584 033
UEFA Europa Conference League	-250 130	-251 849	-295 105
Super Coupe de l'UEFA	-8 000	-8 000	-8 000
EURO féminin de l'UEFA	-16 000	0	0
UEFA Women's Champions League	-18 385	-18 400	-18 400
Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	-4 000	0	-4 000
Autres compétitions	-26	-50	-50
Total	-3 402 045	-3 471 180	-3 970 821
- avec EURO 2024		-3 802 180	

CONTRIBUTIONS

Le total des contributions aux associations et aux autres parties prenantes est budgété à EUR 55,8 millions, un montant nettement inférieur à celui de la saison 2022/23, au cours de laquelle l'EURO féminin en Angleterre s'est déroulé.

L'augmentation par rapport à 2023/24 est liée à l'EURO des moins de 21 ans et à la contribution versée aux autres confédérations, qui comprend l'aide fournie pour les tournois de développement, la formation des entraîneurs, le partage de connaissances et la formation sous l'égide du programme

Assist de l'UEFA. Les variations sont habituelles dans ce poste, car les dépenses dépendent du moment où les projets peuvent être exécutés. La rubrique Autres contributions se rapporte à une aide similaire fournie, mais cette fois-ci aux associations membres de l'UEFA.



Répartition | par nature

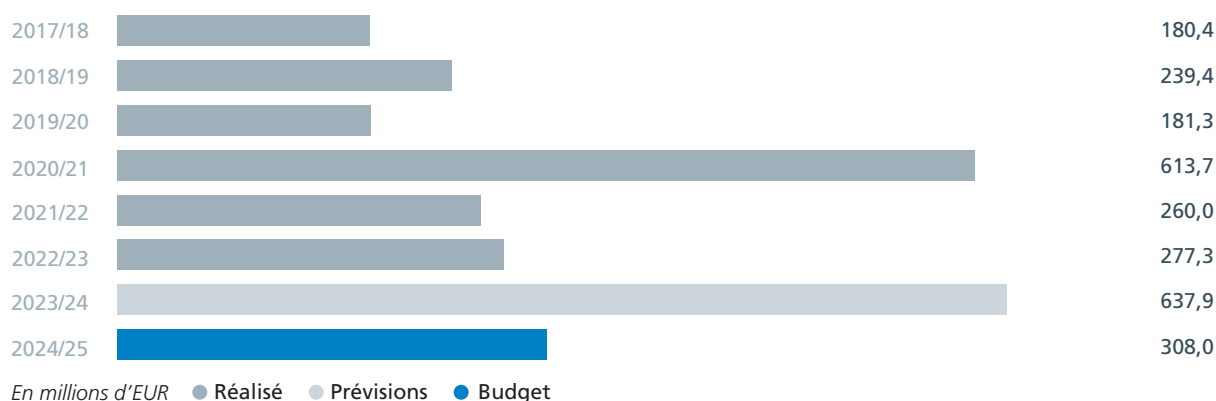
En milliers d'EUR	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
Contribution aux frais de la compétition	-58 863	-30 057	-37 266
Contribution aux frais de voyage des équipes	-12 974	-7 860	-9 805
UEFA Share	-393	-649	-684
Assistance aux confédérations non européennes	-3 200	-1 807	-3 957
Autres contributions	-2 827	-4 435	-4 064
Total	-78 257	-44 808	-55 776
- avec EURO 2024		-73 973	

DÉPENSES LIÉES AUX ÉVÉNEMENTS

L'UEFA prévoit de consacrer EUR 308 millions aux dépenses liées aux événements, soit 6% de ses recettes totales, tout comme en 2023/24. La hausse des coûts nominaux s'explique par le plus grand nombre de matches du fait de la nouvelle formule des compétitions interclubs masculines seniors. Bien que le début de la nouvelle saison approche à grands pas, certaines questions organisationnelles doivent encore être clarifiées. L'UEFA reste néanmoins convaincue que le nombre plus élevé de matches permettra des synergies et que les objectifs financiers budgétés pourront être atteints.

Un autre poste important des dépenses liées aux événements reflète les frais d'organisation de la phase finale des M21, en Slovaquie en 2025, pour laquelle le même niveau d'investissement est prévu que pour la phase finale 2023 en Géorgie et en Roumanie.

Des informations plus détaillées sur la répartition par nature des coûts figurent dans le tableau ci-dessous, et des renseignements sur les coûts par compétition sont fournis dans la section consacrée aux compétitions, à la page 14.



Répartition | par nature

En milliers d'EUR	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
Dépenses directes liées aux événements	-80 704	-57 215	-103 674
Retransmission et médias	-44 219	-43 359	-47 789
Marketing	-106 618	-112 364	-104 159
Promotion	-2 935	-3 209	-3 665
Publications	-2 855	-1 526	-1 453
Hospitalité	-18 193	-12 992	-22 638
Autres dépenses liées aux événements	-21 822	-20 858	-24 572
Total	-277 346	-251 523	-307 950
- avec EURO 2024		-637 933	

ARBITRES ET COMMISSAIRES DE MATCH

Le total des frais relatifs aux arbitres et aux commissaires de match (délégués, observateurs d'arbitres, responsables de la sécurité, contrôleurs antidopage et directeurs de site) inclut les rétributions (uniquement pour les arbitres), les indemnités journalières et les frais de voyage.

Le budget s'élève à EUR 59,2 millions, soit 8% de plus que les projections pour 2023/24. Nous prévoyons une hausse des coûts pour l'ensemble des compétitions masculines seniors,

qui s'explique par la nouvelle formule et l'augmentation correspondante du nombre de matches joués chaque saison.

La FIFA, quant à elle, prendra en charge tous les frais relatifs aux arbitres et aux commissaires de match de la compétition de qualification pour la Coupe du Monde.

Répartition | par compétition

En milliers d'EUR	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
Autres compétitions pour équipes nationales	-7 170	-6 241	-4 486
UEFA Champions League / Super Coupe de l'UEFA	-11 909	-12 147	-15 981
UEFA Europa League	-5 248	-5 667	-7 591
UEFA Europa Conference League	-9 140	-9 443	-10 021
Compétitions féminines	-6 530	-9 892	-8 205
Compétitions juniors et amateurs	-5 627	-7 021	-7 719
Autres compétitions	-4 094	-4 523	-5 185
Total	-49 718	-54 934	-59 188
- avec EURO 2024		-58 880	

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)

Cette rubrique regroupe l'ensemble des frais relatifs au Web et aux TIC. Comme pour les dépenses liées aux événements, ce sous-total ne comprend ni les salaires, ni les prestations en faveur du personnel, ni les autres frais, mais il correspond au total budgété pour les dépenses technologiques. Il inclut aussi les coûts liés aux technologies du site Web, les frais rédactionnels et ceux concernant les services numériques. Les installations techniques et les logiciels à l'intention des arbitres assistants vidéo (VAR) pour toutes les compétitions

interclubs masculines seniors, l'EURO des M21 masculin et pour certains matches de football féminin seniors figurent également dans cette rubrique.

Les coûts seront plus élevés lors de la saison 2023/24 en raison des frais supplémentaires différés liés aux VAR dans les compétitions pour équipes nationales masculines seniors. En revanche, l'accord signé avec un nouveau partenaire de technologie a eu un effet positif sur les coûts totaux.

Répartition | par nature

En milliers d'EUR	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
Solutions informatiques	-68 746	-74 574	-73 671
Production Web	-8 889	-8 595	-10 785
Total	-77 635	-83 169	-84 456
- avec EURO 2024		-142 215	

SALAIRES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

Les collaborateurs sont employés soit par l'UEFA, soit par l'une de ses filiales UEFA Events SA, EURO 2024 GmbH et à l'avenir par UEFA Club Competitions SA et UEFA Women's EURO 2025 SA.

Comme indiqué dans les chiffres clés de la page 3, le nombre total d'employés diminuera, passant de 1531 à la fin juin 2024 à 777 à la fin juin 2025. Nous prévoyons que le nombre d'employés d'EURO 2024 GmbH, tous au bénéfice de contrats à durée déterminée, diminuera à partir de juillet 2024, et seuls quelques employés resteront en poste jusqu'en décembre 2024. Les frais pour la saison 2024/25 figurent dans le poste Sous-total: dépenses annuelles, mais les frais totaux seront comptabilisés en 2023/24, lorsque le tournoi aura lieu. Par ailleurs, les frais liés aux employés recrutés pour l'EURO féminin 2025 comptabilisés en 2024/25 seront ensuite différés sur l'exercice 2025/26.

Les dépenses annuelles totales pour les Salaires et avantages du personnel augmenteront, et le total des coûts est budgété à EUR 169,7 millions. L'augmentation des dépenses totales portées aux comptes annuels peut s'expliquer par la hausse significative du nombre de matches dans le nouveau cycle des compétitions interclubs masculines, par le début du recrutement pour l'EURO féminin 2025, avec une hausse de l'effectif sous contrat à durée indéterminée et déterminée.

Pour gérer le plus grand nombre de matches, certains contrats à durée déterminée seront convertis en contrats à durée indéterminée. Comme chaque année, les promotions et l'adaptation des salaires aura bien entendu un effet sur les dépenses totales.

Les salaires et les charges sociales sont payés en francs suisses, la plupart de nos collaborateurs étant basés en Suisse. Il est impossible de prédire l'évolution des taux de change, mais pour l'établissement du budget, nous continuons d'appliquer un taux de change conservateur, comme lors de l'établissement des prévisions pour 2023/24.

Les Autres frais de personnel comprennent principalement les frais de formation et de recrutement et sont budgétés à un niveau inférieur à celui de 2023/24 principalement en raison d'une baisse des frais de recrutement.

Les Indemnités pour les membres du Comité exécutif comprennent les indemnités pour les membres actifs ainsi que les rémunérations d'après mandat pour les anciens membres de longue date du Comité exécutif de l'UEFA. Les montants ont été approuvés par le Comité de rémunération de l'UEFA en août 2017 et sont restés inchangés depuis.

Répartition | par nature

En milliers d'EUR	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
Salaires et charges sociales	- 161 515	-162 802	-169 483
Personnel temporaire d'agences	- 1 340	-503	-179
Sous-total: dépenses annuelles	- 162 855	-163 305	-169 662
Frais de personnel différés	15 620	23 301	15 741
Sous-total: porté en déduction des comptes annuels	- 147 235	-140 004	-153 921
Autres frais de personnel	- 2 210	-1 937	-1 861
Indemnités pour les membres du Comité exécutif	- 4 114	-4 230	-4 230
Total	- 153 559	-146 171	-160 012
- avec EURO 2024		-239 528	
Nombre moyen d'employés	827,3	1219,5	1 154,3
- sous contrat à durée indéterminée	578,9	603,1	674,1
- sous contrat à durée déterminée	248,4	616,4	480,2

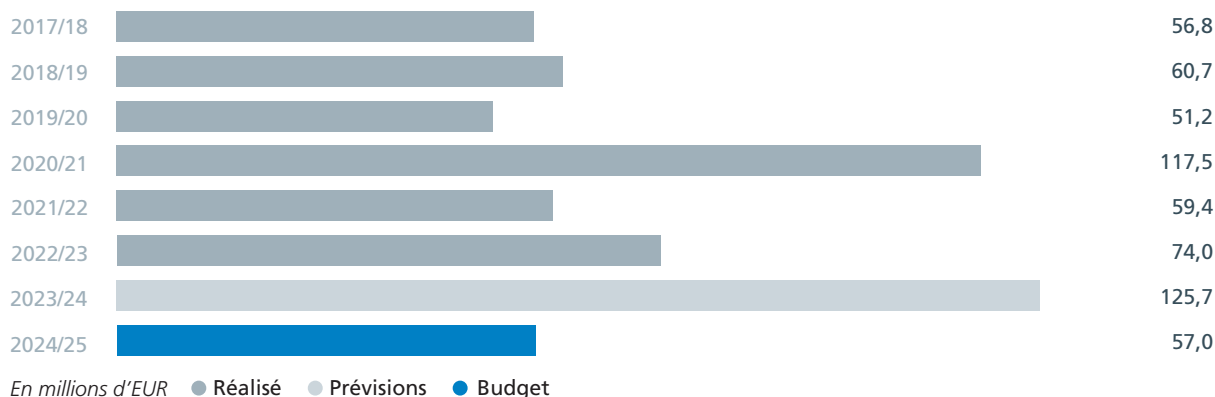
AUTRES DÉPENSES

Le poste Voyages, hébergement et indemnités journalières représente le pourcentage le plus élevé (55%) du total des Autres dépenses, qui s'élève à EUR 57 millions. Il est suivi par le poste Consultance, litiges et conseils juridiques, avec 33%. Il est possible que les dépenses individuelles budgétées dans les frais de consultance ne soient pas aussi élevées que prévues, car la nature du poste auquel seront attribués de nouveaux projets ou activités n'est souvent pas connue à ce stade.

Si l'on tient compte des activités supplémentaires et du nombre de matches, la hausse de 5% du poste Voyages, hébergement et indemnités journalières est modérée, voire nettement inférieure à celle de la saison 2022/23, au cours de laquelle se sont déroulés l'UEFA Nations League, l'EURO des M21 masculins et l'EURO féminin. Tous les autres sous-totaux du poste Autres dépenses sont budgétés à un niveau similaire ou inférieur à celui de 2023/24.

Les Autres dépenses différées sont les coûts liés aux compétitions capitalisés au cours des saisons précédentes (principalement pour l'EURO féminin 2025). Ces coûts seront repris et comptabilisés en tant que charges en 2025/26.

Veillez noter que les frais de voyage des arbitres et des commissaires de match ne sont pas enregistrés comme Autres dépenses, mais sont inclus dans la rubrique Arbitres et commissaires de match.



Répartition | par nature

En milliers d'EUR	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
Voyages, hébergement et indemnités journalières	-38 165	-29 777	-31 205
Consultance, litiges et conseils juridiques	-26 397	-19 817	-18 757
Traductions externes et interprètes	-1 479	-1 349	-1 138
Frais de fonctionnement	-2 162	-1 766	-1 260
Entretien des bâtiments et sécurité	-6 488	-6 764	-5 991
Sous-total : dépenses annuelles	-74 691	-59 473	-58 351
Autres dépenses différées	736	2 226	1 379
Total	-73 955	-57 247	-56 972
- avec EURO 2024		-125 670	

SOLIDARITÉ

La rubrique Versements de solidarité est répartie en trois sous-totaux: les Versements de solidarité aux associations membres, distribués via le programme HatTrick, les Versements de solidarité aux clubs, pour les clubs n'ayant participé à aucune compétition interclubs de l'UEFA et pour les clubs ayant été éliminés durant les phases de qualification, et les Dons aux associations et aux organisations non gouvernementales, sur la base d'une structure de portefeuille approuvée.

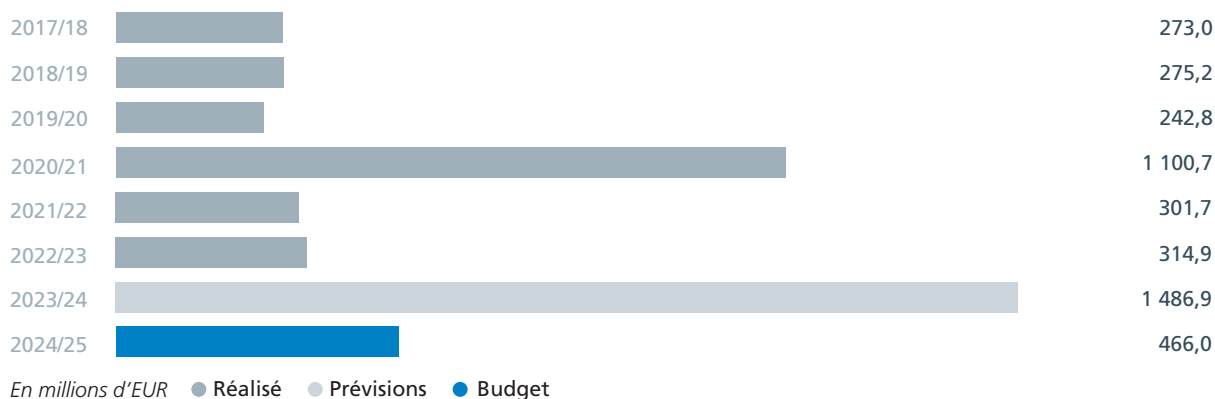
À partir du cycle EURO 2024, le financement du programme HatTrick en faveur des associations membres de l'UEFA est comptabilisé en totalité sur l'exercice lors duquel l'EURO masculin correspondant a lieu (2023/24: EUR 935 millions).

La raison de l'augmentation des Versements de solidarité aux clubs intervient à deux niveaux. Premièrement, elle est liée à la forte hausse des recettes générées par les compétitions interclubs masculines seniors de l'UEFA au cours du nouveau cycle (2024–27). Deuxièmement, le pourcentage fixe attribué

sur les recettes brutes sera sensiblement augmenté, passant de 7% à 10% jusqu'à des recettes maximales de EUR 4,4 milliards. Le montant est ainsi plafonné à EUR 440 millions.

Pour 2024/25, EUR 466 millions sont budgétés, soit 70% de plus qu'en 2023/24. Ce budget inclut les versements de solidarité aux clubs non participants pour la Women's Champions League.

L'UEFA prévoit en outre un montant pour les dons (EUR 8,4 millions) visant à soutenir financièrement les partenaires privilégiés et les partenaires associés ainsi que la Fondation UEFA pour l'enfance.



Répartition | par bénéficiaire

En milliers d'EUR	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
Associations membres	-36 401	0	0
Clubs	-268 450	-266 174	-457 600
Dons	-10 008	-8 256	-8 397
Total	-314 859	-274 430	-465 997
- avec HatTrick / EURO 2024		-1 519 249	

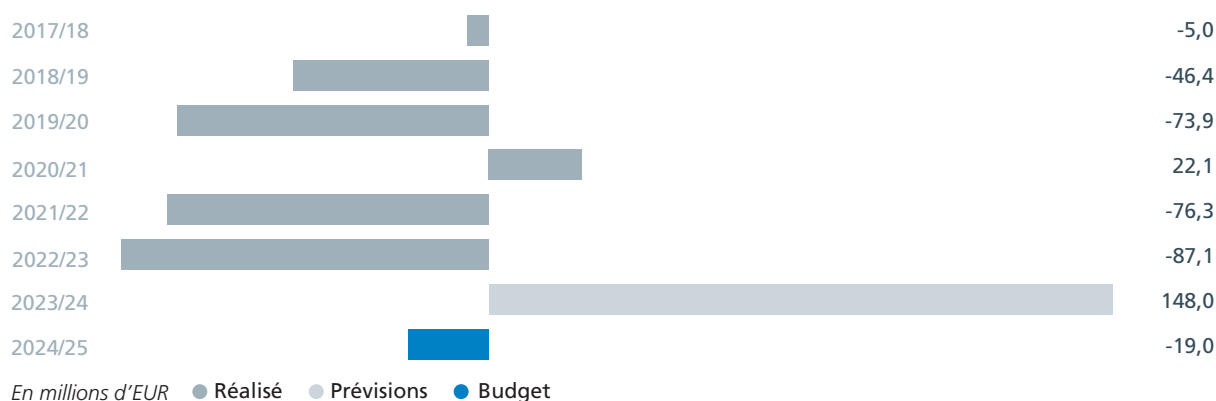
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE

Après une très longue période caractérisée par des taux d'intérêt bas, voire négatifs, un redressement est survenu plus rapidement et plus brutalement que prévu. Les taux d'intérêt en dollars US et en livres sterling affichaient déjà une tendance à la hausse début 2022, les taux d'intérêt en euros allaient suivre, mais plus tard dans l'année. Ils se situent actuellement à un niveau beaucoup plus élevé. Cela a naturellement un effet positif sur le rendement de nos investissements financiers. Grâce à des versements substantiels provenant des recettes nettes de l'EURO 2024, l'UEFA réinvestira dans des produits à long terme dès début 2024. Le début de cet investissement sera légèrement reporté, car l'UEFA autofinancera les versements anticipés aux clubs à l'automne 2023 plutôt que d'opter pour un prêt auprès d'un tiers, désormais beaucoup plus onéreux. Nous prévoyons toutefois encore une évolution positive, comme les taux d'intérêt se situent à des niveaux record, et, par conséquent, nous budgétons une hausse importante du rendement des investissements à long terme. En outre, même les placements à court terme sur des comptes courants et sur les marchés monétaires sont à nouveau rémunérés.

Lors des saisons précédentes, l'UEFA a bénéficié d'importants gains de change résultant de transactions en dollars US et en livres sterling. Logiquement, un affaiblissement de l'une ou l'autre de ces devises aurait l'effet inverse. Lors de l'établissement de cette proposition de budget, cet élément a également dû être pris en compte.

Le résultat net budgété s'élève à EUR -19 millions. Grâce à l'amélioration du produit de la gestion des actifs, le résultat net négatif est désormais inférieur à ce qui figurait dans les prévisions financières stratégiques précédentes. Par rapport à 2023/24, cette amélioration s'explique par des recettes plus élevées des compétitions interclubs et de la gestion des actifs.

Les prévisions actuelles seront mises à jour à l'été 2024. Certains paramètres importants tels que la gestion des actifs et des informations plus précises sur les compétitions interclubs masculines seniors et sur le football féminin seront alors disponibles et permettront de produire un rapport actualisé sur la manière dont l'UEFA procède pour reconstituer ses réserves.



Répartition | par nature

En milliers d'EUR	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
Total recettes	4 320 821	4 274 934	5 096 052
Total dépenses	-4 121 526	-4 117 120	-4 704 076
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	199 295	157 814	391 976
Versements de solidarité	-314 859	-274 430	-465 997
Produit financier et impôts	28 443	41 475	55 021
Résultat net de l'exercice	-87 121	-75 141	-19 000
- avec HatTrick / EURO 2024		148 000	

COMPÉTITIONS INTERCLUBS

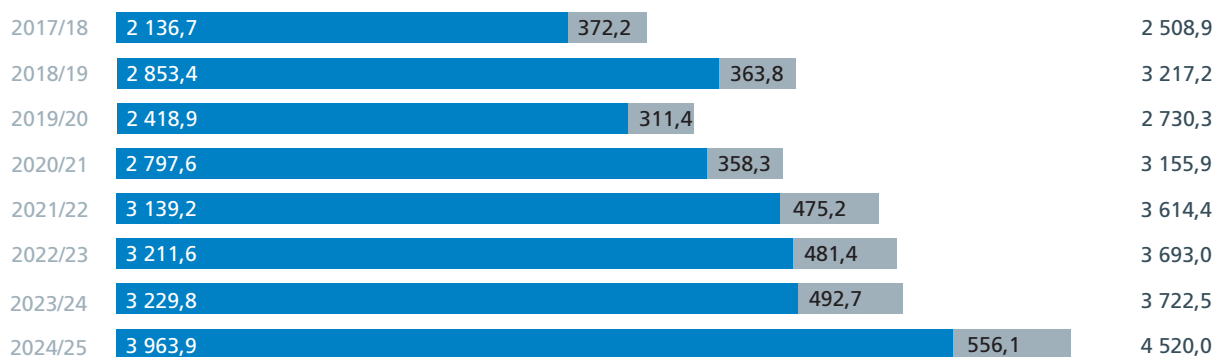
Les compétitions interclubs de l'UEFA connaissent autant de réussite parce qu'elles sont en perpétuel mouvement. L'organisation est en constante évolution et adapte les formules de ses compétitions afin de suivre les changements qui interviennent dans le jeu en général. La nouvelle formule introduite en 2024/25 pour les compétitions interclubs masculines seniors au terme d'un large processus de consultation permettra aux clubs, aux joueurs et aux supporters de bénéficier des meilleures conditions.

Cette formule comprend un plus grand nombre de matches et entraîne, par conséquent, une hausse des recettes brutes budgétées, de EUR 3,72 milliards à EUR 4,52 milliards, soit 22 % par rapport à 2023/24. L'UEFA reste prudente dans ses prévisions, car le processus de vente n'est pas encore arrivé

à son terme et des contrats doivent encore être conclus pour certains marchés importants. Les recettes de billetterie et d'hospitalité comprennent la Super Coupe et les trois finales, et elles devraient connaître une légère hausse par rapport à 2023/24.

Bien que des synergies puissent être attendues, le total des coûts présentera une hausse de 20% par rapport au cycle précédent sur l'ensemble des quatre compétitions. En parallèle, la solidarité passera de 7% à 10% des recettes brutes, avec un plafond à EUR 440 millions.

Comme pour les cycles précédents, le système de distribution est basé sur les recettes nettes et réparti entre les clubs (93,5%) et l'UEFA (6,5%).



En millions d'EUR ● UEFA Champions League / Super Coupe de l'UEFA
● UEFA Europa League / UEFA Europa Conference League (à partir de 2021/22)

Répartition | par nature

En milliers d'EUR	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25	Budget UCL/USC	Budget UEL/UECL
Droits médias	3 072 676	3 106 660	3 796 453	3 321 904	474 549
Droits commerciaux	553 886	549 226	652 819	586 268	66 551
Recettes des droits	3 626 562	3 655 886	4 449 272	3 908 172	541 100
Billetterie	33 167	33 063	33 366	26 002	7 364
Hospitalité	33 259	33 535	37 362	29 763	7 599
Recettes brutes	3 692 988	3 722 484	4 520 000	3 963 937	556 063
Coûts liés à la compétition	-313 802	-319 849	-385 000	-246 582	-138 418
Versements de solidarité	-258 509	-260 574	-440 000	-330 440	-109 560
Financement croisé Women's Champions / Youth League	-10 000	-10 000	-25 000	-25 000	0
Recettes nettes	3 110 677	3 132 061	3 670 000	3 361 915	308 085
- Quote-part clubs	-2 908 485	-2 928 478	-3 431 451	-2 552 313	-879 138
- Quote-part UEFA	-202 192	-203 583	-238 549		

RÉSULTAT PAR COMPÉTITION ET PAR ACTIVITÉ

Le tableau ci-dessous présente le résultat par compétition et par activité ou, en d'autres termes, la façon dont les produits nets sont générés et réinvestis. La source des produits nets (à savoir les recettes moins les dépenses) se rapporte aux principales compétitions de l'UEFA, dont les compétitions masculines seniors pour équipes nationales (European Qualifiers, Nations League et matches amicaux) et interclubs (Champions League, Super Coupe, Europa League et Conference League) forment les sous-totaux. Les Autres recettes regroupent sous le même titre les sources de recettes telles que les amendes disciplinaires et le programme Forward de la FIFA. Le résultat de la gestion des actifs (à savoir les recettes financières moins les frais et les différences de change) est présenté séparément.

L'utilisation des produits nets est répartie en quatre sous-groupes : HatTrick et responsabilité sociale, Autres compétitions, Autres activités liées au football et Frais de gouvernance. De plus amples informations sur l'utilisation des produits nets figurent à la page suivante. La dernière ligne du tableau montre le résultat net pour la période, qui correspond à celui du compte de résultats consolidé.

Il va sans dire que le budget effectif a été établi plus en détail. Pour chaque compétition, projet, événement ou conférence, des comptes de projet sont créés afin de contrôler les recettes et les dépenses.

Répartition | par compétition et activité

Budget Recettes	Budget Dépenses	En milliers d'EUR	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
503 426	-584 186	Compétitions pour équipes nationales	-39 242	-81 628	-80 760
4 520 000	-4 281 451	Compétitions interclubs	202 192	203 583	238 549
5 023 426	-4 865 637	Total des compétitions principales	162 950	121 955	157 789
36 014	-39	Autres recettes	34 311	31 632	35 975
56 188		Gestion des actifs	29 526	42 588	56 188
5 115 628	-4 865 676	Source des produits nets	226 787	196 175	249 952
0	-15 970	HatTrick et responsabilité sociale	-53 142	-15 722	-15 970
32 514	-109 533	Autres compétitions	-86 111	-72 559	-77 019
3 940	-67 057	Autres activités liées au football	-61 827	-63 416	-63 117
158	-113 004	Frais de gouvernance	-112 828	-119 619	-112 846
36 612	-305 564	Sous-total	-313 908	-271 316	-268 952
		Financement à partir des réserves	87 121	75 141	19 000
		Utilisation des produits nets	-226 787	-196 175	-249 952
		Réconciliation des recettes :			
5 115 628		Recettes - sources des produits			
-56 188		Gestion des actifs - élimination			
36 612		Recettes - utilisation des produits			
5 096 052		Total des recettes - compte de résultats			

DÉTAILS DE L'UTILISATION DES PRODUITS

Budget Recettes	Budget Dépenses	En milliers d'EUR	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
-	-	Programme HatTrick	-36 401	0	0
-	-1 257	Frais administratifs HatTrick	-1 204	-1 348	-1 257
-	-6 773	Fondation UEFA pour l'enfance	-6 896	-6 837	-6 773
-	-7 940	Responsabilité sociale	-8 641	-7 537	-7 940
0	-15 970	HatTrick et responsabilité sociale	-53 142	-15 722	-15 970
-	-5 937	Championnat d'Europe féminin de l'UEFA	-16 963	-6 979	-5 937
291	-7 984	Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans de l'UEFA	-6 329	-7 682	-7 693
305	-7 629	Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans de l'UEFA	-6 337	-7 218	-7 324
18 674	-32 669	UEFA Women's Champions League	-12 765	-15 169	-13 995
19 270	-54 219	Compétitions féminines	-42 394	-37 048	-34 949
10 205	-22 605	Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	-13 232	-7 495	-12 400
165	-7 176	Championnat d'Europe des moins de 19 ans de l'UEFA	-6 093	-6 728	-7 011
97	-8 321	Championnat d'Europe des moins de 17 ans de l'UEFA	-8 061	-8 588	-8 224
2 302	-5 525	UEFA Youth League	-4 615	-4 420	-3 223
-	-3 356	Coupe des régions de l'UEFA	-3 236	-746	-3 356
12 769	-46 983	Compétitions juniors et amateurs	-35 237	-27 977	-34 214
-	-2 669	Championnat d'Europe de futsal de l'UEFA	-1 688	-2 110	-2 669
88	-3 475	UEFA Futsal Champions League	-3 125	-3 158	-3 387
387	-1 031	Championnat d'Europe de futsal féminin de l'UEFA	-1 255	-562	-644
-	-1 156	Championnat d'Europe de futsal des moins de 19 ans de l'UEFA	-2 412	-1 704	-1 156
475	-8 331	Compétitions de futsal	-8 480	-7 534	-7 856
32 514	-109 533	Total des autres compétitions	-86 111	-72 559	-77 019
-	-7 999	Développement des associations nationales	-7 680	-9 018	-7 999
-	-3 989	Développement des compétitions	-4 639	-4 137	-3 989
-	-8 366	Développement du football féminin	-7 592	-7 879	-8 366
-	-10 450	Développement des affaires et numérique	-9 956	-10 543	-10 450
16	-5 303	Formation des arbitres	-5 026	-5 601	-5 287
-	-1 055	Formation des commissaires de match	-1 034	-1 323	-1 055
-	-2 917	Formations des entraîneurs	-2 774	-3 553	-2 917
-	-3 676	Antidopage et médical	-2 722	-4 208	-3 676
3 140	-6 099	Événements et conférences techniques	-2 689	-2 077	-2 959
-	-2 944	Stades et sécurité	-4 174	-2 800	-2 944
-	-1 671	Installations de football	-1 784	-1 791	-1 671
-	-1 510	Développement du football de base	-1 512	-1 515	-1 510
-	-6 287	Assistance aux confédérations non européennes	-6 586	-5 087	-6 287
-	-687	Mouvement des supporters	-684	-677	-687
784	-4 104	UEFA Academy et bourses	-2 975	-3 207	-3 320
3 940	-67 057	Autres activités liées au football	-61 827	-63 416	-63 117
158	-113 004	Frais de gouvernance	-112 828	-119 619	-112 846
36 612	-305 564	Sous-total	-313 908	-271 316	-268 952
-	-	Financement à partir des réserves	87 121	75 141	19 000
-	-	Utilisation des produits nets	-226 787	-196 175	-249 952

FRAIS DE GOUVERNANCE

Le tableau ci-dessous présente la répartition entre les Frais institutionnels (EUR 47 millions) – avec le détail des différentes activités et tâches – et les Frais administratifs (EUR 65,9 millions). Le total des Frais de gouvernance (EUR 112,8 millions) devrait retomber au niveau de 2022/23.

Les Frais institutionnels sont inférieurs de 5% à ceux de l'exercice 2023/24, qui comprenaient des postes extraordinaires comme des budgets pour les invités de l'EURO 2024 et les billets gratuits, le remplacement des uniformes ainsi que des projets de communication supplémentaires. Ces postes extraordinaires sont la principale raison de la baisse des coûts en 2024/25.

Les Frais administratifs devraient rester similaires à ceux de 2022/23. Par rapport à 2023/24, nous prévoyons une baisse importante des coûts, car certains budgets liés à des projets ad hoc impliquant des coûts élevés pour les conseils juridiques ne

devraient plus être nécessaires. En outre, un certain nombre d'unités centralisées telles que les ressources humaines, les services liés aux voyages et aux conférences et les finances n'auront plus besoin de personnel dédié à l'EURO 2024 au bénéfice d'un contrat à durée déterminée. Par contre, nous budgétions un personnel administratif au bénéfice d'un contrat à durée indéterminée plus important.

Une grande partie des frais administratifs, comme les salaires, est payée en francs suisses. Depuis quelque temps déjà, la force du franc suisse exerce des effets négatifs et augmente le total des coûts exprimé chaque année en euros. Cependant, pour 2024/25, l'UEFA applique le même taux de change moyen que pour les prévisions 2023/24, ce qui réduit son effet en comparaison avec les saisons précédentes.

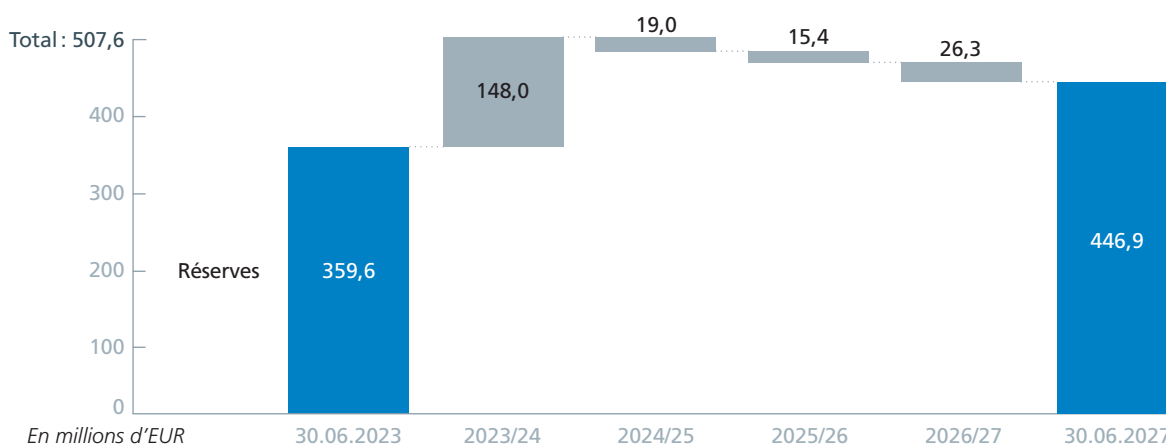
Répartition | par catégorie

<i>En millions d'EUR</i>	Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
Comité exécutif et présidence	-9 532	-9 189	-9 158
Commissions et panels d'experts	-2 334	-1 871	-2 006
Congrès	-2 684	-2 652	-2 679
Procédures disciplinaires	-5 777	-6 050	-5 929
Octroi de licence aux clubs et viabilité financière	-6 834	-7 326	-7 335
Programme Top Executive	-20	-21	-422
Détection de fraudes liées aux paris	-2 150	-2 826	-2 902
Publications et médias	-8 789	-10 169	-8 878
Gouvernance et conformité	-3 277	-2 784	-3 106
Autres questions institutionnelles	-4 974	-6 674	-4 534
Frais institutionnels	-46 371	-49 562	-46 949
Frais administratifs	-66 457	-70 057	-65 897
Frais de gouvernance	-112 828	-119 619	-112 846
Total des recettes moyennes (y c. EURO masculin) sur quatre ans	4 283 787	5 204 084	5 046 966
En % des recettes moyennes	2,6%	2,3%	2,2%

CYCLE DE QUATRE ANS

Le graphique ci-dessous montre l'évolution des réserves de l'UEFA pendant le cycle de l'EURO 2024, qui s'achèvera en juin 2027. Malgré les répercussions de la pandémie et la baisse correspondante des recettes de l'EURO 2020, le Comité exécutif de l'UEFA a décidé d'augmenter les versements de solidarité aux associations membres. Le 30 juin 2023, les réserves de l'UEFA sont donc descendues en dessous du seuil de EUR 500 millions approuvé par le Congrès de l'UEFA. Cependant, la perspective à plus long terme est positive. Les chiffres ci-dessous, tirés des prévisions financières stratégiques

de l'UEFA, mettent en évidence l'objectif de restaurer les réserves de l'UEFA d'ici à 2027/28. Une évaluation réaliste et prudente des flux de recettes et de dépenses de l'UEFA sur les prochaines années montre que, durant le cycle de l'EURO 2024, EUR 87 millions seront remis dans les réserves sans menacer la solidarité ni le développement du football. En effet, le financement HatTrick a été augmenté de 21%, et les investissements dans les autres compétitions et le développement du football progresseront également.

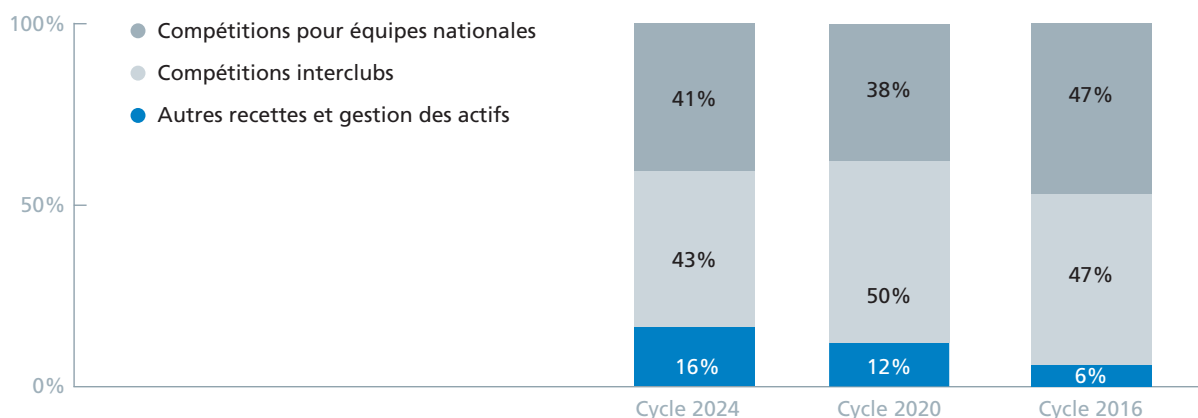


Analyser les chiffres sur un seul exercice ne donne pas une image fidèle de la situation. Il convient d'additionner les chiffres sur une période de quatre ans, car un exercice comportant un EURO masculin présente un résultat net positif, tandis qu'un exercice sans cette compétition produit un résultat négatif. Les tableaux et les graphiques à la page suivante montrent, d'un côté, l'origine des produits nets pour un cycle et, de l'autre, la manière dont ils ont été réinvestis.

Pendant le cycle de l'EURO 2024, environ 41% de nos produits nets sont financés par les compétitions pour équipes nationales, tandis que les compétitions interclubs représentent 43% des produits nets. Il va sans dire que le résultat de l'EURO 2020 nettement inférieur aux prévisions a pesé sur les chiffres du cycle précédent. Pour le cycle de l'EURO 2024, la répartition entre le football interclubs et le football pour équipes nationales est plus équilibrée. En outre, après le dernier cycle marqué par des taux d'intérêt très bas, voire négatifs, le cycle actuel devrait voir un rétablissement du rendement de la gestion des actifs, qui comprend les effets de change. Ce poste devrait donc apporter une contribution nettement plus importante.

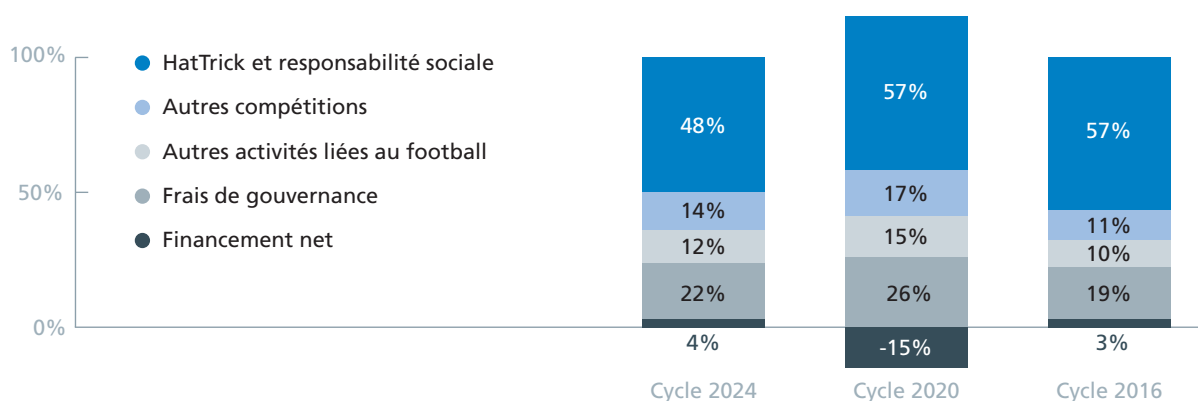
En ce qui concerne l'utilisation des produits, la pandémie brouille les cartes puisqu'un financement net de EUR 215 millions a été pris dans les réserves durant le cycle de l'EURO 2020. Ce montant inclut des frais supplémentaires liés à la force du franc suisse et au financement de différents projets ad hoc, qui ont principalement augmenté les frais de gouvernance. Cependant, un scénario positif prévaut pour le cycle de l'EURO 2024. Grâce à la hausse des recettes de l'EURO 2024, à l'amélioration du rendement de la gestion des actifs et au lancement du cycle 2024-27 des compétitions interclubs, les investissements dans les postes HatTrick et responsabilité sociale, Autres compétitions et Autres activités liées au football augmenteront sensiblement, ce qui reflète l'objectif de l'UEFA d'augmenter la solidarité vis-à-vis de ses associations membres et d'investir davantage dans le développement du football.

Les graphiques à la page suivante montrent également qu'aucun financement net issu des réserves de l'UEFA ne sera requis, et l'UEFA reconstituera en partie ses réserves d'environ EUR 87 millions durant le cycle à venir.



Répartition | par compétition et autres recettes

En millions d'EUR	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25	Prévisions 2025/26	Prévisions 2026/27	Cycle 2024	Cycle 2020	Cycle 2016
Compétitions pour équipes nationales	1 114,0	-80,8	-61,3	-82,1	889,8	520,7	783,6
Compétitions interclubs	203,6	238,5	242,0	245,5	929,6	722,6	800,0
Autres recettes	31,6	36,0	35,0	35,0	137,6	109,0	119,4
Gestion des actifs	42,6	56,2	50,0	48,0	196,8	93,1	-12,1
Source des produits nets	1 391,8	249,9	265,7	246,4	2 153,8	1 445,4	1 690,9



Répartition | par activité et financement net

En millions d'EUR	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25	Prévisions 2025/26	Prévisions 2026/27	Cycle 2024	Cycle 2020	Cycle 2016
HatTrick et responsabilité sociale	-988,2	-16,0	-16,2	-16,2	-1 036,6	-815,8	-967,0
Total des autres compétitions	-72,6	-77,0	-83,2	-72,6	-305,4	-254,3	-189,5
Autres activités liées au football	-63,4	-63,1	-68,7	-69,8	-265,0	-204,1	-165,1
Frais de gouvernance	-119,6	-112,8	-113,0	-114,1	-459,5	-386,4	-325,3
Sous-total	-1 243,8	-268,9	-281,1	-272,7	-2 066,5	-1 660,6	-1 646,9
Financement net aux (-) / à partir des réserves (+)	-148,0	19,0	15,4	26,3	-87,3	215,2	-44,0
Utilisation des produits nets	-1 391,8	-249,9	-265,7	-246,4	-2 153,8	-1 445,4	-1 690,9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ET TAUX DE CHANGE

Les recettes et les dépenses relatives à un EURO sont comptabilisées sur l'exercice financier au cours duquel ce tournoi a lieu (p. ex. en 2023/24 pour l'UEFA EURO 2024). Pour les compétitions disputées annuellement, les recettes sont comptabilisées sur la période au cours de laquelle la grande majorité des matches de la compétition sont joués. Les European Qualifiers, disputés au cours de différentes saisons en vue de l'EURO 2024, de l'EURO 2028 et de la Coupe du monde de la FIFA 2026, ainsi que l'UEFA Nations League et certains matches amicaux font l'objet d'une commercialisation centralisée, et les recettes et les dépenses sont enregistrées au compte de résultats à parts égales sur les différentes saisons. Dans une large mesure, les ventes des droits médias sont regroupées pour les European Qualifiers, l'UEFA Nations League

et les matches amicaux, et il ne serait donc pas judicieux de publier des comptes de projet séparés pour ces compétitions.

Les comptes de l'UEFA et de ses filiales sont tenus en euros. Les transactions dans des monnaies autres que l'euro sont enregistrées au taux de change quotidien en vigueur à la date des transactions. Pour le nouveau cycle, 75% des recettes des compétitions interclubs sont couverts par des contrats à terme simples pour limiter les risques de change en relation avec les redistributions aux clubs.

Le cas échéant, les taux de change suivants ont été appliqués à des fins de planification :

Taux de change | par monnaie

		Réalisé 2022/23	Prévisions 2023/24	Budget 2024/25
Francs suisses	EUR/CHF	0,9824	0,9500	0,9500
Livres sterling	EUR/GBP	0,8712	0,8600	0,8800
Dollars US	EUR/USD	1,0454	1,1000	1,1000

Le présent document est publié en anglais, en français et en allemand. La version anglaise fait foi, conformément à l'article 4.3 des *Statuts de l'UEFA*.



UEFA
Route de Genève 46
CH-1260 Nyon 2
Suisse

FRANÇAIS