



Rapport du Président et du Comité exécutif Rapport de l'Administration de l'UEFA

2010-11

XXXVI^e Congrès ordinaire de l'UEFA

Istanbul, 22 mars 2012

CONTENU

I: Rapport du Président et du Comité exécutif	3
Rapport des commissions	17
II: Rapport de l'Administration de l'UEFA	37





XXVe Congrès ordinaire de l'UEFA





Ballots for the
Executive Committee
will be held

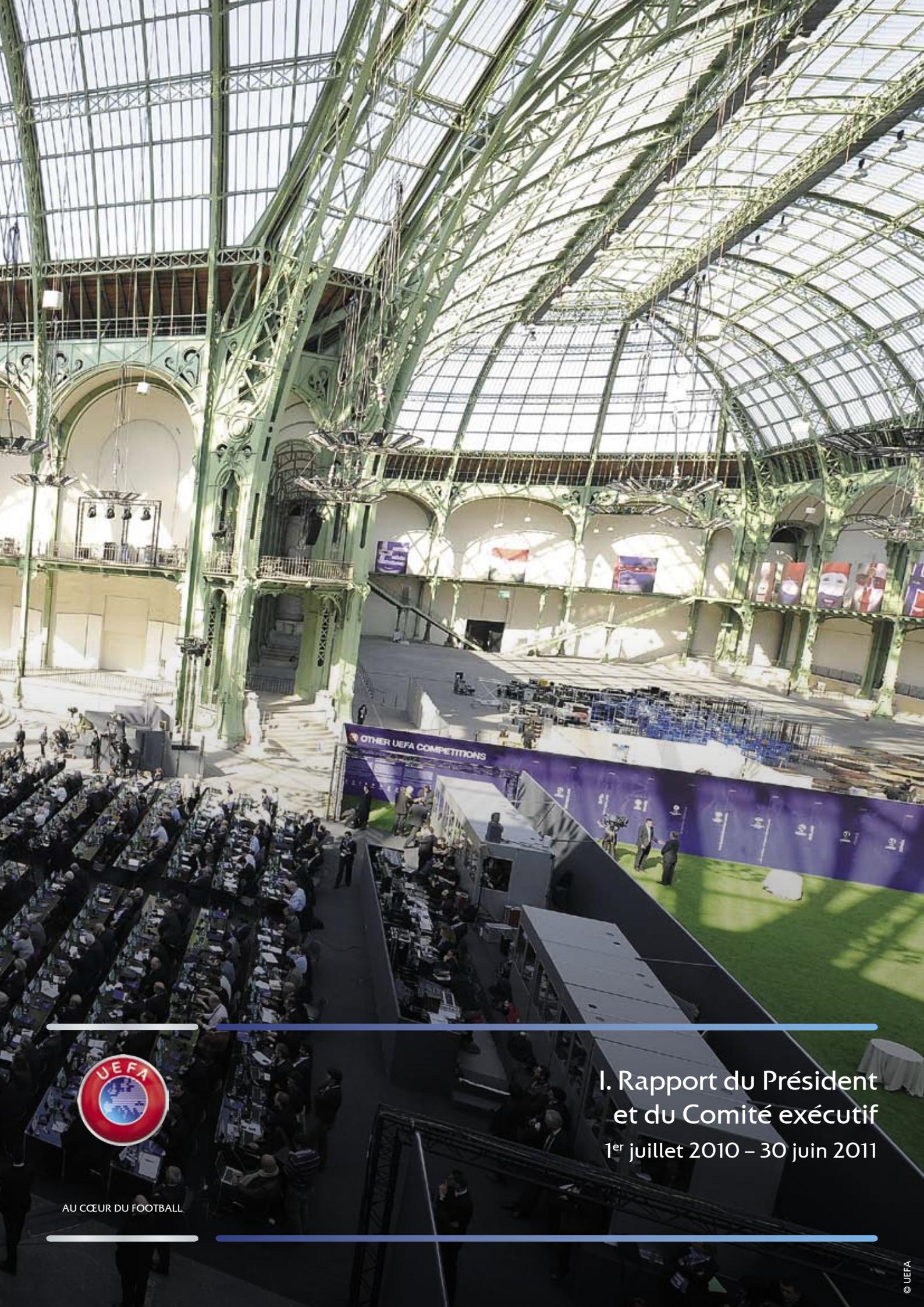
The following candidates are elected:

Sepp Blatter	114
Andréi Gheorghe	21
Frans Meijer	125
Horst Hrubesch	10
Dr. Raimond A. Nagel	80
Lothar Matthäus	10
Sepp Herberger	10

One ballot will be held on the following day.



UEFA Executive Committee
Ballot for the election of the President



I. Rapport du Président et du Comité exécutif

1^{er} juillet 2010 – 30 juin 2011

AU CŒUR DU FOOTBALL

APERÇU GÉNÉRAL

La période 2010-11 a débuté d'excellente manière pour le football européen puisque trois de ses représentants ont conquis, en juillet 2010, les trois premières places de la Coupe du monde jouée en Afrique du Sud.

L'Espagne a ceint la couronne mondiale pour la première fois de son histoire, les Pays-Bas ont obtenu la médaille d'argent et l'Allemagne a pris la troisième place. Ces brillants résultats ont montré que, même si le football interclubs de notre continent regorge de joueurs venus d'autres horizons, le travail de qualité et de longue haleine fourni au sein des associations membres de l'UEFA portait ses fruits et assurait la santé du football européen et sa compétitivité à l'échelle planétaire. Certes, rien n'est acquis à titre définitif mais ces fantastiques résultats sur la scène mondiale doivent encourager l'UEFA et ses associations membres à poursuivre sans relâche leurs efforts en ayant toujours pour objectif d'améliorer la qualité du jeu et des infrastructures, d'assurer la relève et de fournir un environnement qui permette au football de s'épanouir dans la stabilité et la longue durée.

A l'UEFA, la période de ce rapport a été placée sous le signe d'élections. Au Congrès de Paris, en mars 2011, Michel Platini a été réélu par acclamation à la présidence de l'UEFA pour un second mandat de quatre ans. Les élections ont, en outre, modifié quelque peu le visage du Comité exécutif qui compte depuis lors trois nouveaux membres: Sergey Fursenko (Russie), Peter Gilliéron (Suisse) et Borislav Mihaylov (Bulgarie). Pour donner un signe fort et montrer son engagement en faveur d'un football féminin en plein essor, le Comité exécutif a, d'autre part, décidé d'inviter une femme à prendre part à toutes ses réunions. Il a choisi de désigner la présidente de la Commission du football féminin et cette charge a été attribuée à l'ancienne

secrétaire générale de la Fédération norvégienne de football, Karen Espelund, qui a participé à sa première séance de l'exécutif en juin 2011.

Cet apport de forces neuves n'a nullement empêché le Comité exécutif de travailler dans la continuité et la concertation ainsi que dans l'esprit des onze valeurs clés approuvées au Congrès de Copenhague en 2009. Il a donc poursuivi les chantiers ouverts les années précédentes dans les domaines du fair-play financier dans les compétitions interclubs européennes, de la lutte contre la corruption et toute forme de discrimination, de la protection des footballeurs mineurs et de l'organisation de l'EURO 2012. L'épanouissement du football féminin, le renforcement du principe de solidarité dans les questions financières ou encore le maintien de relations saines et étroites avec les autorités politiques, notamment celles de l'Union européenne, ont également bénéficié d'une attention soutenue de la part de l'exécutif.

Compétitions

Sur le plan sportif, la période 2010-11 a été marquée par le bon déroulement de toutes les compétitions jouées à l'enseigne de l'UEFA et, notamment, par l'éclatant succès de la finale de l'UEFA Champions League disputée au stade de Wembley à Londres entre le FC Barcelone et Manchester United, une rencontre qui a parfaitement illustré le bien-fondé du principe fondamental guidant l'UEFA dans toutes ses activités: le football avant tout.

Après la Coupe du monde, les équipes nationales A se sont lancées dans la phase de qualifica-

tion de l'EURO 2012. Dans les autres catégories, les championnats d'Europe ont, notamment, permis à l'Espagne de frapper un nouveau coup en remportant le Championnat d'Europe des moins de 21 ans.

De toutes les compétitions de l'UEFA, qu'elles soient réservées aux équipes nationales ou aux clubs, le Comité exécutif a toujours suivi le déroulement et l'évolution. Tous leurs règlements sont passés au crible du Comité exécutif après les suggestions et recommandations des commissions et de l'administration de l'UEFA.

Comme les éliminatoires du Championnat d'Europe étaient en cours et que les compétitions interclubs vivaient la deuxième saison d'un cycle triennal, il n'y a guère eu de modification importante durant la période écoulée. Toutefois, l'exécutif a, par exemple, adapté le règlement disciplinaire des compétitions interclubs en décidant de ne pas reporter des matches de qualifi-

cation aux matches de groupes les cartons jaunes uniques et les suspensions non purgées liées aux cartons jaunes. Les clubs qualifiés par la voie des rencontres éliminatoires sont maintenant sur un pied d'égalité avec ceux qui sont qualifiés directement pour la phase des matches de groupes. Le Comité exécutif a également décidé que, dès la saison 2012-13, il y aurait aussi en Europa League des clubs qualifiés directement pour la phase des matches de groupes. Ce seront les vainqueurs des coupes nationales des six associations les mieux placées dans le classement annuel de l'UEFA. Pour le Championnat d'Europe féminin, l'exécutif a estimé qu'après un seul tour final à douze équipes, il était prématué d'envisager une extension à seize participants.

Sur le plan politico-sportif, la principale nouveauté concerne l'accord, annoncé au Congrès de Paris, de toutes les associations nationales à la commercialisation centralisée des droits des



© Getty Images

rencontres de qualification des équipes nationales A européennes. Cette mesure, qui va entrer en vigueur pour les éliminatoires de l'EURO 2016, s'inscrit dans le contexte de la promotion des équipes nationales mise en exergue au Congrès de Paris et dans celui de la solidarité puisqu'elle doit permettre à la majorité des associations nationales d'obtenir de meilleurs revenus des matches de qualification, qui seront également plus stables puisqu'ils ne seront plus tributaires du résultat du tirage au sort. Elle renforce du même coup l'identité de la compétition en créant de véritables soirées des équipes nationales.

Dans le football interclubs, la Super Coupe de l'UEFA va devenir, dès 2013, une rencontre itinérante qui se jouera chaque année dans une autre ville, Prague constituant la première étape. Les tirages au sort interclubs, qui étaient associés à la Super Coupe depuis 1998, continueront, en revanche, à être effectués à Monaco où ils s'accompagneront de la remise d'une nouvelle distinction de l'UEFA, celle du

Meilleur joueur d'Europe. Cette transformation de la Super Coupe correspond à la volonté du Comité exécutif de faire participer le plus grand nombre possible d'associations membres aux activités de l'UEFA et à l'organisation de ses événements.

EURO 2012

Parmi toutes les compétitions de l'UEFA en cours, l'EURO 2012 occupe une place à part puisque son organisation a été rangée au nombre des objectifs prioritaires de l'UEFA. Le défi d'envergure que représente l'organisation du tournoi final en Pologne et en Ukraine a mobilisé toute l'attention du Comité exécutif et le Président de l'UEFA lui-même s'est rendu en Pologne en octobre 2010 pour rencontrer de hauts représentants de l'Etat polonais. Des visites d'experts et de l'administration de l'UEFA ont également eu lieu dans les deux pays, avec pour même objectif d'apporter le plus large appui aux fédérations organisatrices et de les aider à respecter les délais pour que tout soit



© Sportsfile

prêt en juin 2012. Quelques réalisations concrètes sont déjà venues récompenser ce travail de longue haleine, comme la présentation des deux mascottes du tournoi, Slavek et Slavko, la fixation du calendrier des rencontres, l'ouverture de la vente des billets au grand public, la fixation des primes pour les équipes participantes ou encore la constitution des Amis de l'EURO 2012, regroupant des célébrités polonaises et ukrainiennes. D'autre part, lors de ses séances, le Comité exécutif a toujours été informé de l'état des travaux de préparation, qu'ils concernent les stades, les aéroports ou les hôtels. Il a également suivi l'évolution de la commercialisation du tournoi et de la vente des droits TV.

Parallèlement, l'exécutif a déjà tourné son regard vers l'EURO 2016 dont il a confié l'organisation, en mai 2010, à la Fédération française de football. Un comité de pilotage a été constitué, dirigé par Jacques Lambert, ancien directeur général de la Fédération française de football, et la liste des villes hôtes des rencontres a été élargie de neuf à onze pour le tournoi qui sera le premier à accueillir vingt-quatre équipes. En outre, EURO 2016 SAS, une société dédiée aux aspects organisationnels, a été créée et sera également dirigée par Jacques Lambert.

Intégrité des matches

Les autres priorités restent la protection des jeunes footballeurs, la lutte contre le racisme et la violence ainsi que le trucage de matches dans le

La lutte contre la corruption et le trucage des matches s'est poursuivie avec une intensité à la hauteur de cette menace sur la crédibilité des compétitions et, par conséquent, sur l'existence du football lui-même: après l'appel à la prise de conscience puis la mise en place d'un vaste système de détection des fraudes liées aux paris qui s'étend à plus de 30 000 matches européens par année, le Comité exécutif, convaincu que la lutte ne peut être fructueuse qu'avec le soutien et la collaboration des autorités publiques et judiciaires, a soutenu, lors de sa séance de mars à Paris, la proposition d'un groupe de travail interne et décidé la création d'un réseau de responsables de l'intégrité tissé au sein des associations membres. Ces responsables sont chargés d'assurer la liaison entre les autorités du football et les organes policiers et judiciaires de leurs pays respectifs. De même, une étroite collaboration s'impose avec d'autres instances sportives internationales, victimes ou potentielles victimes du même fléau. Un premier atelier de travail de ces responsables devait se tenir à la fin de l'été 2011.

Toutes les mesures de prévention se complètent d'une attitude très ferme et sans tolérance à l'égard des tricheurs et de ceux qui favorisent leur action. L'UEFA a donné l'exemple en suspendant à vie un arbitre bosniaque et un arbitre ukrainien, cette sentence ayant par ailleurs été confirmée par le Tribunal arbitral du sport. C'est avec la même fermeté que l'UEFA continue à lutter contre la violence, encore loin d'être éradiquée des enceintes de football

«... la lutte ne peut être fructueuse qu'avec le soutien et la collaboration des autorités publiques et judiciaires... »

cadre de paris, et l'introduction du fair-play financier dans les compétitions interclubs européennes. Il n'y a pas eu, durant la période de ce rapport, d'avancée spectaculaire dans le dossier de la protection des footballeurs mineurs, qui reste une affaire de longue haleine en raison de la complexité des questions politico-juridiques qu'elle soulève.

puisque des incidents ont de nouveau éclaté durant la période couverte par ce rapport. Le Comité exécutif a approuvé un plan d'action passant par l'intervention auprès des gouvernements et des associations nationales concernés et il apportera son soutien inconditionnel à toutes les mesures concrètes ou effectives mises en œuvre dans ce domaine.

Fair-play financier

La saison 2011-12 marque le début de l'application des critères de fair-play financier dans la procédure de l'octroi de licences aux clubs désirant participer aux compétitions de l'UEFA. Une étude comparative de l'UEFA publiée au début de 2011 a souligné, une fois de plus, l'urgence d'appliquer le principe qui veut qu'un club ne doit pas dépenser plus d'argent qu'il n'en gagne. Un principe apparemment négligé par de trop nombreux clubs puisque l'étude montre que le total des recettes des quelque 700 clubs analysés s'élevait en 2009 à 11,7 milliard d'euros, un montant nettement insuffisant pour couvrir leurs 12,9 milliards de dépenses.

Le Panel de contrôle financier des clubs, présidé par Jean-Luc Dehaene (Belgique), joue un rôle capital dans le contrôle du respect des critères et de l'attribution correcte et justifiée des licences. Le concept de fair-play financier développé par l'UEFA, qui avait déjà obtenu auparavant l'adhésion de l'Association des clubs européens (ECA), du groupement des ligues professionnelles (EPFL), du syndicat des joueurs (FIFPro, Europe) et du président du Parlement européen, Jerzy Buzek, a également été salué par José Manuel Barroso, le président de la Commission européenne.

L'UEFA et son Président ont, d'autre part, affirmé à plusieurs reprises leur ferme volonté d'appliquer strictement et sans exception les éventuelles sanctions, y compris l'exclusion des compétitions interclubs.

Le football au féminin

Depuis que la finale de l'UEFA Women's Champions League se joue la même semaine et dans la même ville que celle de la finale de la compétition masculine, son envergure s'est incontestablement élargie et reflète bien l'évolution d'un sport qui, s'il n'a pas encore pris son envol dans toutes les associations membres, est extrêmement populaire dans d'autres pays, à tel point qu'il compte maintenant près d'un million d'affiliées au sein des associations membres.

Pour étendre ce développement, une part des fonds alloués aux associations nationales par le biais du programme de soutien HatTrick sera réservée au développement du football féminin, soit quelque 21,2 millions d'euros pour la période entre 2012 et 2016. Ils devront permettre à chaque association de disposer d'un programme sur mesure car les différences sont encore grandes d'une association à l'autre, bon nombre d'entre elles comptant moins d'un millier d'adhérentes. L'argent fourni par le biais du versement supplémentaire de HatTrick devrait donc être l'un des moteurs de ce développement auquel contribueront également un plus grand nombre de stages du programme de groupes d'étude consacrés au football féminin ainsi que des séminaires du projet de partage KISS (*Knowledge and Information Sharing Scenario*).

« ...près d'un million d'affiliées au sein des associations membres. »

L'essor du football féminin sur les terrains de jeu ne se traduit toutefois pas pleinement dans les coulisses où sévit encore une forme de discrimination institutionnelle. La présence féminine est toujours pâlotte parmi les entraîneurs et les dirigeants et c'est dans ce domaine que l'accent doit être mis. La participation de Karen Espelund aux séances du Comité exécutif doit être un signal fort pour faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilités dans l'encadrement technique et la direction du football. Ce sera également à Karen Espelund que reviendra la tâche d'élaborer et de superviser une stratégie de développement du football féminin.

Relations internes

Le Président de l'UEFA et les membres du Comité exécutif étant les représentants élus des 53 associations membres de l'UEFA, ils tiennent à entretenir les relations les plus étroites et constructives avec les dirigeants de ces associations. Le Congrès ordinaire, devenu annuel



depuis 2002, est une pierre angulaire de ces relations mais il est surtout consacré aux affaires statutaires et, tous les deux ans, il est marqué par des élections, si bien qu'il n'est sans doute pas le lieu idéal pour des discussions informelles et un vaste échange d'idées sur les thèmes actuels et futurs du football européen. C'est pourquoi, sur l'initiative du Président Michel Platini, une rencontre stratégique des présidents et secrétaires des associations membres a été convoquée pour septembre 2011, afin de donner des lignes directrices dans des domaines tels que le calendrier international des matches, l'avenir des compétitions des équipes nationales de diverses catégories ou encore les compétitions supranationales. Les présidents et les secrétaires généraux des associations nationales ont déjà eu, durant l'exercice écoulé, l'occasion de se rencontrer brièvement à Nyon, le 18 octobre 2010, pour un tour d'horizon des questions d'actualité du football européen. Il s'agissait aussi, ce jour-là, d'inaugurer un nouveau bâtiment administratif de l'UEFA, situé en face du siège principal.

Les associations nationales sont, en outre, toutes représentées dans les commissions de l'UEFA où elles peuvent également faire entendre leur voix. Et, en plus des contacts permanents avec l'administration de l'UEFA – et plus particulièrement de la division qui leur est consacrée –, les associations reçoivent fréquemment la visite du Président de l'UEFA ou de membres du Comité exécutif, que ce soit à l'occasion de leurs congrès, de fêtes commémoratives, de cérémonies d'inauguration ou à toute autre occasion. Le siège de Nyon reçoit aussi la visite de nombreuses délégations.

A chaque séance du Comité exécutif, un point a, d'autre part, été consacré aux informations relatives aux associations membres, qu'il se soit agi de prendre note des modifications intervenues à la présidence ou la direction administrative des associations ou de traiter des questions liées à l'ingérence des autorités politiques dans la gestion de l'association ou à la conformité des statuts. Dans le cas de la Fédération de football de Bosnie-Herzégovine, la FIFA

et l'UEFA ont été amenées à la suspendre dès le 1^{er} avril 2011 en raison du refus d'adopter des statuts conformes à leurs recommandations. La suspension a pu être levée à la fin du mois de mai après l'adoption de nouveaux statuts.

« ... 9 millions d'euros par association pour les quatre ans du cycle... »

Au cours de l'exercice écoulé, la deuxième phase du programme de soutien HatTrick est parvenue aux trois quarts de son parcours et la troisième, qui débutera en 2012, apportera aux associations nationales des contributions encore supérieures, soit 9 millions d'euros par association pour les quatre ans du cycle contre 7,7 millions par association pour HatTrick II. Une part annuelle de 100 000 euros est réservée au développement du football féminin pendant que le reste doit les aider à améliorer leurs infrastructures, contribuer à leurs frais de gestion ou encore, par le biais du projet KISS, leur permettre de partager leurs connaissances pour améliorer leur gouvernance. Conçu également pour répondre aux besoins individuels des associations, le *Programme Top Executive (PTE)* s'adresse aux hauts dirigeants des associations nationales.

Sur le plan technique, les associations continuent à disposer du programme des groupes d'étude qui favorise les échanges en matière de formation des entraîneurs. En outre, en mai 2011, un nouveau pas a été accompli dans l'aide à la formation des entraîneurs avec l'organisation, au centre de sport de Colovray à Nyon, d'un cours pilote d'échange pour les candidats à la licence Pro de l'UEFA. Le Comité exécutif a donné son feu vert au projet. Il a également entériné l'adhésion de nouveaux membres à la Charte des entraîneurs de l'UEFA.

Le centre sportif de Colovray a accueilli, d'autre part, le tour final du Championnat d'Europe féminin M17 ainsi que de nombreuses autres activités, notamment dans le domaine techni-

que et dans celui de l'arbitrage. Le Centre d'excellence pour les arbitres (CORE) est arrivé au terme de sa première année de fonctionnement et a été particulièrement apprécié tant par les jeunes arbitres que par ceux qui sont chargés de

leur formation. Dans le domaine de l'arbitrage encore, la Convention de l'UEFA sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage regroupe plus de 40 associations membres.

Enfin, l'UEFA a obtenu de l'International FA Board d'étendre à l'EURO 2012 l'expérience avec deux arbitres assistants supplémentaires.

L'exécutif a aussi maintenu son soutien au football de base, qui a connu, à Londres, la semaine de la finale de l'UEFA Champions League, une nouvelle journée européenne, durant laquelle de nombreuses activités ont été organisées par toutes les associations membres. Tous les changements et promotions proposés dans le cadre de la Charte du football de base ont, d'autre part, été approuvés par le Comité exécutif.

Autres relations

L'UEFA, par l'intermédiaire de ses membres élus, participe aux travaux du Comité exécutif de la FIFA et, d'une manière générale, collabore en bonne harmonie avec l'instance mondiale. Elle entretient également une collaboration positive avec les autres confédérations continentales. Dans la famille du football européen, c'est le Conseil stratégique du football professionnel qui sert de ciment entre les parties prenantes puisque, outre les représentants du Comité exécutif – et par conséquent des associations nationales – y siègent également des représentants des ligues, des clubs et des joueurs par le biais respectivement de l'association des ligues (EPFL), de celle des clubs (ECA) et des syndicats

de joueurs (FIFPro, division Europe). Deux séances se sont tenues au cours de l'exercice écoulé et un groupe de travail a été constitué pour traiter les questions du calendrier européen des matches. D'autre part, le Conseil stratégique a lancé, en mars 2011, un appel aux gouvernements pour leur demander de soutenir le football dans le domaine des paris sportifs.

Composante importante du football, les supporters n'ont pas été oubliés puisque la Maison du football européen a accueilli à Nyon les délégués des supporters européens pour un dialogue auquel a participé le Président Michel Platini.

Sur le plan des relations avec l'Union européenne (UE), la période de ce rapport a été marquée par la visite au siège de l'UEFA, en janvier 2011, de la commissaire européenne chargée du Sport, Androulla Vassiliou, à l'occasion d'une séance du Comité exécutif. Cette visite, qui a souligné la qualité des relations entre l'Union européenne et l'UEFA, a été l'occasion d'un échange de points de vue sur des thèmes tels que la participation des femmes au football, l'intégration, la vente centralisée des droits ou encore les transferts de joueurs mineurs. La commissaire a également présenté la « communication sur le sport », récemment publiée par la Commission européenne, qui soutient plusieurs points du modèle sportif européen que prône l'UEFA.

« Cette visite ... a souligné la qualité des relations entre l'Union européenne et l'UEFA... »

D'autre part, le Président de l'UEFA s'est rendu en visite officielle à Bruxelles, en septembre 2010, où il a consacré une journée entière à l'avenir des relations entre l'Union européenne et le football, rencontrant des membres de la

Commission européenne et Philippe Muyters, ministre flamand des Sports, responsable pour les questions sportives dans le cadre de la présidence belge de l'UE. Le même mois, le premier vice-président de l'UEFA, Senes Erzik, a représenté l'UEFA à une réunion des ministres des Sports du Conseil de l'Europe qui, à Bakou, se sont notamment penchés sur les trucages de matches dans différents sports.

Rôle social

Le football n'est pas seulement le reflet de la société, il a aussi un rôle social à tenir et l'UEFA, consciente de cette responsabilité, a poursuivi son soutien à ses partenaires de longue date qui ont pour identité Special Olympics, Terre des hommes, Fédération mondiale du cœur, Education 4 Peace, Cross Cultures Project Association et Football Against Racism in Europe, œuvrant ainsi dans un vaste domaine qui va du sport pour handicapés à la lutte contre le racisme en passant par l'éducation à la santé et à la paix.

En août 2010 à Monaco, l'UEFA a, d'autre part, remis son traditionnel chèque de bienfaisance d'une valeur d'un million d'euros au Bureau des Nations unies pour le sport au service du développement et de la paix (UNOSDP).

Avec ses partenaires d'autres fédérations sportives internationales et des milieux universitaires, l'UEFA a lancé, en automne 2010, un master en gouvernance du sport européen (MESGO) ainsi qu'un certificat de l'UEFA en gestion du football (CFM), destiné au personnel des associations nationales. Trente premiers certificats ont pu être décernés en juin 2011. La prochaine étape, pour les lauréats, est le diplôme de l'UEFA en gestion du football (DFM), second volet d'une formation qui s'achève par le MESGO. En outre, le Programme de bourses de recherche de l'UEFA soutient financièrement le travail doctoral et postdoctoral de chercheurs investiguant sur le football européen.

Séances

Au cours de l'exercice écoulé, le Comité exécutif a tenu cinq séances de travail dont les thèmes ont couvert un très large champ d'action, des aspects techniques aux questions financières (qui font l'objet d'un rapport séparé), de sujets juridiques à d'autres liés à la responsabilité sociale, à des sujets médicaux ou à l'arbitrage. Pour prendre ses décisions, le Comité exécutif a pu compter sur le travail préparatoire des dix-neuf commissions statutaires, dont l'ac-

tivité a toujours fait l'objet d'un compte-rendu lors des séances de l'exécutif. Au besoin, les panels d'experts ont également apporté leurs réflexions et l'administration s'est chargée de la préparation des dossiers et de leur suivi.

La liste ci-dessous, non exhaustive, des principaux points traités dans ces cinq réunions du Comité exécutif donne une idée de la variété et de l'étendue des questions auxquelles il doit faire face.

Les séances en résumé:

4 octobre 2010 à Minsk

- Fixation du calendrier de l'EURO 2012, du 8 juin au 1^{er} juillet
- Adoption d'une disposition réglementaire désignant six clubs qualifiés d'office pour les matches de groupes de l'Europa League dès la saison 2012-13
- Désignation de la Fédération suédoise de football en tant qu'organisatrice du tour final 2013 du Championnat d'Europe féminin
- Attribution de l'organisation du tour final 2012 du Championnat d'Europe des moins de 17 ans à la Fédération slovène de football et du tour final 2013 à la Fédération slovaque de football
- Désignation de la Fédération de football d'Estonie et de la Fédération de football de Lituanie pour organiser le tour final du Championnat d'Europe des moins de 19 ans, respectivement en 2012 et 2013

- Attribution de l'organisation du tour final du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans à la Fédération turque de football pour 2012 et à la Fédération galloise de football pour 2013
- Approbation du règlement du Championnat d'Europe féminin 2011-13, de celui du Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2011-13 ainsi que du règlement 2012 concernant l'équipement des joueurs
- Réflexion sur l'avenir de la Super Coupe de l'UEFA
- Fixation des primes pour les clubs de l'UEFA Women's Champions League
- Approbation de la proposition d'internaliser l'organisation des matches des compétitions interclubs de l'UEFA

9 décembre 2010 à Prague

- Création d'un groupe de travail pour favoriser l'essor du football féminin
- Prolongation du programme des groupes d'étude, transformé en un programme à long terme

- Approbation d'un passeport médical pour les officiels de l'UEFA qui se rendront en Pologne et en Ukraine lors de l'EURO 2012
- Approbation de la création d'un groupe de pilotage pour l'EURO 2016

- Mise à disposition de 500 000 euros pour les associations nationales de Pologne, Portugal, Roumanie et Slovaquie afin de contribuer à la restauration d'installations de football endommagées à la suite de catastrophes naturelles

- Approbation des comptes annuels de l'UEFA 2009-10
- Approbation du budget pour la période 2011-12
- Demande à l'International FA Board d'autoriser le recours à deux arbitres assistants supplémentaires pour les matches de l'Euro 2012

27 et 28 janvier 2011 à Nyon

- Désignation de la Fédération de football d'Israël en tant qu'organisatrice du tour final 2013 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans
- Attribution de l'organisation de la phase finale de la Coupe de futsal de l'UEFA 2011 à Kairat Almaty et à la Fédération de football du Kazakhstan
- Admission de sept nouvelles associations nationales au sein de la Convention de l'UEFA sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage

- Approbation de la reconduction pour trois ans du protocole d'accord entre l'UEFA et l'Alliance des associations des entraîneurs de football européens
- Attribution d'une cinquième étoile à la Fédération autrichienne et la Fédération russe de football au sein de la Charte du football de base
- Approbation du programme et de l'ordre du jour du Congrès ordinaire 2011 à Paris

20 et 21 mars à Paris

- Proposition de constituer neuf groupes pour la phase de qualification européenne de la Coupe du monde 2014
- Approbation de la création d'un réseau de responsables de l'intégrité au sein des associations nationales de football de toute l'Europe
- Approbation du règlement de l'UEFA Champions League 2011-12, de l'Europa League de la même saison et de la Super Coupe 2012
- Approbation du règlement de l'UEFA Women's Champions League 2011-12
- Modification des principes de qualification des joueuses dans les compétitions juniors féminines de manière à préserver la santé des joueuses

- Adoption du règlement du tournoi de qualification de la Coupe du monde de futsal 2012
- Approbation du règlement de la Coupe de futsal de l'UEFA 2011-12
- Approbation de la nouvelle version du Règlement antidopage de l'UEFA, appliqué dès mai 2011
- Désignation d'Istanbul comme ville d'accueil du XXXVI^e Congrès ordinaire de l'UEFA, en mars 2012
- Décision de nommer une femme à la présidence de la Commission du football féminin et de la convier aux séances du Comité exécutif

16 et 17 juin 2011 à Nyon

- Attribution à la Fédération anglaise de football de l'organisation de la finale de l'UEFA Champions League 2012-13 (Londres) et à la Fédération néerlandaise de celle de la finale de l'Europa League de la même saison (Amsterdam)
- Désignation de Londres comme lieu d'accueil du XXXVII^e Congrès ordinaire de l'UEFA en 2013
- Décision de faire jouer la Super Coupe de l'UEFA de manière itinérante avec Prague comme première étape en 2013
- Formation des commissions de l'UEFA pour la période 2011-13 et des organes juridiques pour la période 2011-15
- Approbation de la procédure du tirage au sort pour les matches de barrage de l'EURO 2012 ainsi que pour le tour final
- Fixation des primes pour les équipes participant à l'EURO 2012
- Augmentation du nombre de villes d'accueil des rencontres de l'EURO 2016 de neuf à onze
- Suppression des prolongations dans les matches à élimination directe des compétitions de l'UEFA pour les moins de 17 ans
- Modification du calendrier du tour final 2013 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans pour éviter, dans la mesure du possible, le chevauchement de dates avec la Coupe des confédérations
- Fixation des primes pour les équipes ayant participé au tour final 2011 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans
- Approbation de la version 2011 du *Règlement disciplinaire* de l'UEFA
- Décision de remettre une distinction de l'UEFA à tous les joueurs comptant au moins 100 sélections en équipe nationale A d'une association européenne
- Admission des associations nationales du Monténégro et de Saint-Marin dans la Charte du football de base de l'UEFA, portant le nombre des associations membres à 51

Afin d'assurer une position cohérente à l'échelle européenne et mondiale et de travailler en harmonie avec la FIFA, les membres européens du Comité exécutif de la FIFA non-membres de l'exécutif de l'UEFA ont toujours été invités à participer à ces séances. De plus, pour les séan-

ces qui ont eu lieu en dehors du siège de l'UEFA, le président et le secrétaire général de l'association nationale hôte ont été invités à assister à la séance afin qu'ils puissent se familiariser avec les activités du Comité exécutif et sa manière de fonctionner.



Composition du Comité exécutif

Au Congrès de Paris en mars 2011, le siège de président de l'UEFA était à repourvoir et Michel Platini (France), seul candidat en lice, a été réélu par acclamation pour quatre ans.

Sept sièges de l'exécutif étaient, d'autre part, mis au concours et treize candidats étaient en lice, dont six membres sortants: Angel María Villar Llona (Espagne), Senes Erzik (Turquie), Grigoriy Surkis (Ukraine), Mircea Sandu (Roumanie), Gilberto Madail (Portugal) et Liutauras Varanavicius (Lituanie). Les quatre premiers ont été réélus et le vote a également porté au Comité exécutif les nouveaux membres Peter Gilliéron (Suisse), Borislav Mihaylov (Bulgarie) et Sergey Fursenko (Russie).

Autre membre sortant, le Maltais Joseph Mifsud ne briguait pas une nouvelle élection.

Des élections au Comité exécutif de la FIFA figuraient également à l'ordre du jour. Angel María Villar Llona a conservé sa position de vice-président pendant que Theo Zwanziger (Allemagne) obtenait un siège de membre. Il n'y avait pas d'autre candidat et tous deux ont donc été élus par acclamation. Le second remplace son compatriote Franz Beckenbauer, qui ne s'est pas représenté. D'autre part, en ayant été réélu à la présidence de l'UEFA, Michel Platini a automatiquement conservé sa place de vice-président de la FIFA. Le Congrès a, en outre, été informé que les quatre associations britanniques ont confié à Jim Boyce (Irlande du Nord) le siège que leur garantissent les statuts de la FIFA. Il remplacera Geoffrey Thompson (Angleterre).

Le Comité exécutif pour la période 2011-13

Président: Michel Platini (France), élu en 2007, membre du Comité exécutif depuis 2002

1^{er} vice-président: Senes Erzik (Turquie), membre du Comité exécutif depuis 1990

2^{ème} vice-président: Geoffrey Thompson (Angleterre), membre du Comité exécutif depuis 2000

3^{ème} vice-président: Angel María Villar Llona (Espagne), membre du Comité exécutif depuis 1992

4^{ème} vice-président: Marios N. Lefkaritis (Chypre), membre du Comité exécutif depuis 1996

5^{ème} vice-président: Giancarlo Abete (Italie), membre du Comité exécutif depuis 2009

Membres:

Sergey Fursenko (Russie), élu en 2011

Peter Gilliéron (Suisse), élu en 2011

Allan Hansen (Danemark), élu en 2009

Frantisek Laurinec (Slovaquie), élu en 2009

Avraham Luzon (Israël), élu en 2009

Borislav Mihaylov (Bulgarie), élu en 2011

Mircea Sandu (Roumanie), élu en 2007

Grigoriy Surkis (Ukraine), élu en 2007

Michael van Praag (Pays-Bas), élu en 2009

Theo Zwanziger (Allemagne), élu en 2009

Karen Espelund (Norvège), membre par invitation depuis 2011

Membres européens du Comité exécutif de la FIFA

Vice-présidents:

Michel Platini

Angel María Villar Llona

Jim Boyce (Irlande du Nord)

Membres:

Michel D'Hooghe (Belgique)

Senes Erzik

Marios N. Lefkaritis

Vitaly Mutko (Russie)

Theo Zwanziger

Suivant la proposition du Comité exécutif et en reconnaissance de leur travail au service du football européen, le Congrès a attribué la qualité de membre d'honneur à:

- Joseph Mifsud, qui a siégé au Comité exécutif de 1994 à 2011. Il a été vice-président de l'UEFA de 2009 à 2011 et a également siégé au Comité exécutif de la FIFA de 1998 à 2000 et a présidé la Fédération maltaise de football de 1992 à 2010.
- Antonio Matarrese (Italie), qui a siégé 12 ans au Comité exécutif de l'UEFA, de 1988 à 2000. Il devint vice-président de l'UEFA en 1990 et occupa cette charge jusqu'en 2000, avant de devenir conseiller spécial du Comité exécutif de 2000 à 2002. Il a également été vice-président de la FIFA de 1994 à 2002 et président de la Fédération italienne de football de 1987 à 1996.

Le Congrès a également pris congé de Franz Beckenbauer qui, pour des raisons familiales, n'a pas voulu briguer un nouveau mandat de membre européen du Comité exécutif de la FIFA, charge qu'il occupait depuis 2007.



AU CŒUR DU FOOTBALL

Rapport des commissions
2010-11



© Getty Images

Commission des associations nationales

Lors de la saison 2010-11, la Commission des associations nationales s'est concentrée sur le Programme Top Executive (PTE) et, en particulier, sur le projet de commercialisation centralisée des droits médias liés aux matches de qualification européens, mais également sur la promotion de la bonne gouvernance et sur les questions relatives aux associations nationales en général.

Dans le cadre du PTE, l'UEFA a travaillé en étroite collaboration avec les associations après la demande de nombreux présidents et secrétaires généraux qui souhaitaient étudier les possibilités de commercialisation centralisée des droits médias liés aux matches de qualification européens et concevoir des options. Les résultats de l'étude ont été discutés aux cours de séances PTE supplémentaires à Athènes, en septembre 2010, puis lors de réunions bilatérales avec les associations. Les mandats signés par chacune des 53 associations membres de l'UEFA ont finalement été approuvés par le Comité exécutif, à la suite de quoi le Président de l'UEFA a lancé officiellement le projet de commercialisation centralisée lors du Congrès de l'UEFA, à Paris, en mars 2011.

La commission a approuvé une autre série de projets de bonne gouvernance lancés par les associations nationales et financés par l'UEFA au moyen d'un paiement incitatif annuel de

100 000 euros par association. Actuellement, la situation en matière de bonne gouvernance est loin d'être homogène au sein des 53 associations membres. C'est la raison pour laquelle l'approche adoptée est pragmatique, basée sur le choix et sur un «menu à la carte» de la bonne gouvernance, correspondant à la situation spécifique de chaque association. Un total de 63 projets de bonne gouvernance (au moins un par association) a été approuvé lors de la saison 2010-11. La plupart de ces projets se rapportent aux domaines «Transparence» et «Efficacité et efficience».

Outre les points précédés, la commission a été tenue informée des questions relatives aux associations nationales telles que les ingérences politiques, la révision des statuts des associations et les changements au sein de la direction.

Séance: 16 février 2011

A la fin du mandat 2009-11, Geoffrey Thompson (Angleterre, président de la commission), Jean-Pierre Escalettes (France, deuxième vice-président), Mahmut Özgener (Turquie, troisième vice-président), Joseph Gauci (Malte), Alexey Sorokin (Russie) et Milos Tomás (Slovaquie) ont quitté la commission. Le premier vice-président, Lars-Åke Lagrell (Suède), est devenu membre coopté.

Pour le mandat 2011-13, la composition de la commission est la suivante:

Président:	Senes Erzik (Turquie), nouveau
Président suppléant:	Marios N. Lefkaritis (Chypre)
Premier vice-président:	Gilberto Madail (Portugal), nouveau
Deuxième vice-président:	Noël Le Graët (France), nouveau
Troisième vice-président:	Sándor Csányi (Hongrie), nouveau
Membres:	Oleksandr Bandurko (Ukraine)
	Sergio Di Cesare (Italie), nouveau
	Anders Eggen (Norvège), nouveau
	Virgar Hvidbro (Îles Féroé), nouveau
	Rotem Kamer (Israël)
	Adalbert Kissai (Roumanie)
	Sayan Khamitchanov (Kazakhstan)
	Igor Klimper (ARY de Macédoine), nouveau
	Kimmo Lipponen (Finlande)
	Alex Miescher (Suisse), nouveau
Membre coopté:	Lars-Åke Lagrell (Suède)

Commission des finances

La mission la plus importante de la Commission des finances reste de conseiller et d'assister le Comité exécutif sur toutes les questions financières, dans l'intérêt du football européen. Durant la saison sous revue, elle a pris note de toutes les prévisions financières et a révisé les *Prévisions financières stratégiques 2010-11 – 2014-15* et le *Budget 2011-12* avant leur soumission au Comité exécutif pour approbation finale.

La commission a également été informée sur l'introduction d'un nouveau progiciel intégré financier et administratif ainsi que sur l'adoption par l'UEFA des normes comptables internationales (IFRS).

Les réviseurs externes ont procédé à la vérification des comptes annuels de l'UEFA et d'UEFA Events SA ainsi que du système de contrôle interne de l'UEFA, et ils ont présenté des commentaires et des recommandations très positifs à la commission.

La situation sur les marchés financiers a encore été difficile, avec un arrêt de la reprise de 2009-10 après la crise financière. L'euro et le dollar US ont connu une forte baisse, particuliè-

rement par rapport au franc suisse, qui était la devise comptable de l'UEFA jusqu'à l'exercice 2010-11. Avec l'introduction du nouvel outil informatique, c'est l'euro qui est devenu la nouvelle devise comptable.

Les nouvelles politiques de l'UEFA en matière de change et d'investissement ont été passées en revue par le Groupe de supervision financière et par la Commission des finances. Ces directives sont nécessaires afin que des mesures appropriées puissent être prises durant cette période difficile. L'UEFA a continué à collaborer uniquement avec les établissements bancaires internationaux les mieux notés et à opter pour une large diversification, avec 21 contreparties bancaires au 30 juin 2011.

Séances: 9 septembre et 18 novembre 2010, 20 mars et 16 juin 2011

La composition de la commission est restée identique à celle de l'exercice 2009-10:

Président:	Marios N. Lefkaritis (Chypre)
Membres:	Geoffrey Thompson (Angleterre)
	Giancarlo Abete (Italie)
	Theo Zwanziger (Allemagne)





Commission des arbitres

L'expérience avec deux arbitres assistants supplémentaires a été étendue à une troisième saison de l'UEFA Europa League et à une deuxième saison de l'UEFA Champions League. En outre, l'International FA Board a autorisé l'utilisation d'arbitres assistants supplémentaires lors de l'EURO 2012. La Convention de l'UEFA sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage a poursuivi son extension: à la fin de la période sous revue, 44 associations membres étaient signataires et 4 autres attendaient l'approbation du Comité exécutif. Il ne restait donc que 5 associations membres qui ne remplissent pas encore les critères de la convention. Des visites d'évaluation ont été effectuées auprès des 13 premières associations signataires afin de s'assurer qu'elles remplissent toujours les critères atteints lors de leur adhésion.

La première saison de cours au Centre d'excellence pour arbitres de l'UEFA (CORE) est arrivée à son terme, avec sept cours d'introduction et trois cours de consolidation organisés au Centre sportif de Colovray. Les responsables de l'arbitrage de l'UEFA ont également consolidé leur stratégie technique et ont continué de préparer les arbitres pour les matches de l'UEFA, en mettant l'accent en particulier sur la préparation

physique. Des évaluations de la masse corporelle et des tests d'acuité visuelle ont été introduits pour la première fois.

Séances: 30 août 2010 et 31 janvier 2011, plus deux séances techniques les 20 décembre 2010 et 14 juin 2011

A la fin du mandat 2009-11, Borislav Mihaylov (Bulgarie, premier vice-président), Geir Thorsteinsson (Islande, deuxième vice-président), Volker Roth (Allemagne) et Sergey Zuev (Russie) ont quitté la commission, dont la composition pour le mandat 2011-13 est la suivante:

Président:	Angel María Villar Llona (Espagne)
Président suppléant:	Senes Erzik (Turquie)
Responsable en chef de l'arbitrage:	Pierluigi Collina (Italie)
Responsables de l'arbitrage de l'UEFA:	Marc Batta (France) Hugh Dallas (Ecosse) Iouri Baskakov (Russie), nouveau Dagmar Damková (République tchèque), nouveau David R. Elleray (Angleterre) Herbert Fandel (Allemagne), nouveau Bo Karlsson (Suède) Jozef Marko (Slovaquie) Vladimir Sajn (Slovénie) Jaap Uilenberg (Pays-Bas) Kyros Vassaras (Grèce) Kurt Zuppinger (Suisse), nouveau
Membres:	

Commission des compétitions pour équipes nationales

La Commission des compétitions pour équipes nationales a traité différentes questions au cours de la saison 2010-11, dont la supervision des préparatifs pour l'EURO 2012. La commission a reçu des rapports de situation et a proposé des modifications au règlement de la compétition, qui ont toutes été approuvées par le Comité exécutif.

Un autre point important abordé durant cette période a été le tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans qui s'est déroulé en juin 2011 au Danemark. Ce tournoi a été un grand succès du point de vue sportif: l'Espagne a battu la Suisse en finale, et le Belarus les a rejoints parmi les équipes qualifiées pour le Tournoi olympique 2012.

La commission a évalué toutes les candidatures pour l'organisation du tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2011-13 et a soumis une sélection d'associations au Comité exécutif, qui a désigné Israël comme pays organisateur.

A plus long terme, la commission s'est tenue informée sur les premiers préparatifs en vue de l'EURO 2016 en France, la commercialisation centralisée des droits médias pour les matches de qualification européens et les derniers développements du calendrier international des matches. S'agissant du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, la commission a étudié diffé-



rentes options concernant la formule de la compétition.

Enfin, la commission a approuvé et a commencé à superviser le programme de gestion des sites des matches de qualification pour l'EURO, destiné à permettre à l'UEFA et à ses associations membres de créer un modèle unique standardisé pour les matches de qualification européens. Ce programme a été accueilli favorablement par toutes les associations nationales, et des séances de formation pour les responsables de matches des associations nationales ont été prévues dès juin 2011.

Séances: 12 novembre 2010 et 15 avril 2011

A la fin du mandat 2009-11, Gilberto Madaíl (Portugal, président de la commission), Mircea Sandu (Roumanie, président suppléant), Nodar Akhalkatsi (Géorgie, deuxième vice-président), David Collins (Pays de Galles) et Zorislav Srebić (Croatie) ont quitté la commission, dont la composition pour le mandat 2011-13 est la suivante:

Président:	Grigoriy Surkis (Ukraine), nouveau
Président suppléant:	Ángel María Villar Llona (Espagne), nouveau
Premier vice-président:	Armand Duka (Albanie)
Deuxième vice-président:	Geir Thorsteinsson (Islande), nouveau
Troisième vice-président:	Mahmut Özgener (Turquie), nouveau
Membres:	Harry Been (Pays-Bas) John Delaney (République d'Irlande), nouveau Yngve Hallén (Norvège), nouveau Ivan Hasek (République tchèque) Alex Horne (Angleterre) Zdzislaw Krecina (Pologne) Zoran Laković (Serbie) Alfred Ludwig (Autriche) Wolfgang Niersbach (Allemagne) Campbell Ogilvie (Ecosse)



© Coffrini/EuroFootball/Getty Images

Commission des compétitions interclubs

La saison 2010-11 a été très intéressante du point de vue du football interclubs et a apporté de nombreux sujets de discussion à la Commission des compétitions interclubs: les finales des compétitions interclubs, les questions financières, les procédures de tirage au sort, les analyses du coefficient des clubs et les changements à apporter aux règlements.

La commission a proposé d'apporter des changements à la liste d'accès, qui permettraient aux vainqueurs de coupe des six associations européennes les mieux placées au classement par indice de se qualifier directement pour la phase de groupe de l'UEFA Europa League lors du cycle 2012-15. Un nouveau calendrier pour le prochain cycle de trois ans, sans semaines exclusives pour l'UEFA Europa League, a également été recommandé pour approbation.

Une séance supplémentaire a été organisée en marge du point culminant du football interclubs, à savoir la finale de la Champions League, à Londres, au cours de laquelle les sites des finales 2013 de la Champions League et de l'Europa League ont été discutés et convenus (Wembley, de nouveau, pour marquer le 150^e anniversaire de l'Association anglaise de football, et Amsterdam). La commission a également appuyé la recommandation selon laquelle

la Super Coupe de l'UEFA devrait être séparée des événements marquant le coup d'envoi de la saison, à Monaco, et être organisée dans un lieu différent chaque année à compter de 2013, la première édition de cette nouvelle formule se déroulant à Prague. Les deux finales interclubs de mai 2011 ont été organisées avec succès et ont été disputées dans une atmosphère festive et paisible.

La commission a été régulièrement tenue au courant des développements et de l'application du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, l'un des projets les plus importants du football interclubs ces dernières années.

Enfin, les membres de la Commission des compétitions interclubs sont convenus d'étudier de près la possibilité de lancer une compétition interclubs junior de l'UEFA.

Séances: 26 août 2010, 10 février et 27 mai 2011

En février 2011, Diogo Paiva Brandão (ECA, Portugal) a remplacé Fernando Gomes (ECA, Portugal) et, à la fin du mandat 2009-11, Jean-Claude Blanc (ECA, Italie), Jacques Lambert (France) et Nils Skutle (ECA, Norvège) ont quitté la commission, dont la composition pour le mandat 2011-13 est la suivante:

Président:	Michael van Praag (Pays-Bas)
Président suppléant:	Giancarlo Abete (Italie)
Premier vice-président:	David Gill (ECA, Angleterre)
Deuxième vice-président:	Damir Vrbanović (ECA, Croatie)
Troisième vice-président:	Sofoklis Pilavios (Grèce)
Membres:	Umberto Gandini (ECA, Italie), nouveau
	Joan Gaspart (Espagne)
	Evgeni Giner (Russie)
	Thomas Grimm (Suisse), nouveau
	Karl Hopfner (ECA, Allemagne)
	John Mc Clelland (ECA, Ecosse)
	Diogo Paiva Brandão (ECA, Portugal)
	Sandro Rosell i Feliu (ECA, Espagne), nouveau
	Roger Vanden Stock (Belgique)



Commission du football junior et amateur

A la suite de la vaste réorganisation de l'Administration de l'UEFA en 2010, les compétitions juniors féminines ont été attribuées au portefeuille de la Commission du football féminin. Par conséquent, la Commission du football junior et amateur n'a pas traité les questions liées au football féminin et le membre coopté de la Commission du football féminin, Susanne Erlandsson, n'a pas assisté aux deux séances qui se sont tenues au cours de la période sous revue.

Les trois tours finals juniors – dont les préparatifs ont été supervisés par la commission – ont été organisés avec succès et ont connu une bonne affluence. Le tour final des M19, par exemple, disputé à Caen, en France, a attiré plus de 20 000 spectateurs. Lors des tours finals juniors, des séances de formation destinées aux joueurs et au staff technique de toutes les

équipes participantes se sont tenues une nouvelle fois. Des informations précieuses sur l'arbitrage, sur la lutte contre le dopage et sur les risques liés au trucage de matches ont été transmises à cette occasion.

Outre de nombreuses autres décisions et recommandations, la commission a proposé les organisateurs suivants pour les futurs tours finals, qui ont été confirmés par le Comité exécutif:
 Tour final 2012 des M17: Slovénie
 Tour final 2013 des M17: Slovaquie
 Tour final 2012 des M19: Estonie
 Tour final 2013 des M19: Lituanie

La Commission du football junior et amateur a poursuivi ses efforts afin de maintenir les standards élevés en matière d'organisation et de performance sportive du football junior et amateur européen, et elle a exprimé le désir de renforcer la reconnaissance de ce secteur vital pour l'avenir du jeu.

Séances: 9 septembre 2010 et 15 février 2011

A la fin de la période 2009-11, Grigoriy Surkis (Ukraine, président), Gilberto Madaíl (Portugal, président suppléant), Vicente Muñoz Castello (Espagne), Matthias Sammer (Allemagne) et Tomislav Karadžić (Serbie, membre coopté) ont quitté la commission, alors que Reinhard Walser (Liechtenstein, troisième vice-président) est devenu membre coopté. La composition de la commission pour le mandat 2011-13 est la suivante:

Président:	Jim Boyce (Irlande du Nord)
Président suppléant:	Mircea Sandu (Roumanie), nouveau
Premier vice-président:	Aivar Pohlak (Estonie)
Deuxième vice-président:	Sergei Roumas (Bulgarie), nouveau
Troisième vice-président:	Ori Shilo (Israël), nouveau
Membres:	Hans-Dieter Drewitz (Allemagne), nouveau
	Philip Gartside (Angleterre)
	Ludovico Micallef (Malte)
	Armen Minasyan (Arménie)
	Maurizio Montironi (Saint-Marin)
	Süheyl Önen (Turquie)
	Carlo Tavecchio (Italie)
	Christian Teinturier (France)
	Rudi Zavrl (Slovénie)
Membre coopté:	Reinhard Walser (Liechtenstein)

Commission du football féminin

Les domaines d'activité clés de la Commission du football féminin pendant la période sous revue ont été le développement du football féminin, la protection des jeunes joueuses, le calendrier des matches pour 2012-13, les procédures de candidature pour l'EURO féminin 2013 et pour les tours finaux 2012 et 2013 des Championnats d'Europe féminins des moins de 17 et 19 ans, ainsi que les règlements des quatre compétitions féminines de l'UEFA.

Après des discussions et des travaux préparatoires intenses, la commission a approuvé un projet de stratégie pour le développement du football féminin qui comprend neuf domaines principaux. Il s'agit d'aider l'UEFA et les associations nationales à développer le football féminin dans les années à venir et à tirer le meilleur parti du programme HatTrick.

La commission a recommandé un nouveau système de classement par indice pour les équipes féminines A ainsi que la réintroduction d'un tour préliminaire dans le Championnat d'Europe féminin 2011-13, limité à huit équipes au maximum.

Concernant l'UEFA Women's Champions League, la commission a recommandé un nouveau modèle de distribution pour 2010-11, comprenant des primes pour un nombre supérieur de clubs et de nouveaux principes d'accès à compter de 2011-12.

La commission a également étudié le rapport d'évaluation technique des candidats à l'organisation de l'EURO féminin 2013 et des tours finaux 2012 et 2013 du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans. Sur recommandation de la commission, la Suède a été désignée comme l'organisatrice de l'EURO féminin 2013, alors que la Turquie et le Pays de Galles accueilleront respectivement les tours finales 2012 et 2013 des M19.

La réussite de l'organisation de la finale en un match sur terrain neutre pour l'UEFA Women's Champions League a été confirmée en mai 2011, au stade Craven Cottage de Londres, où l'Olympique Lyonnais a pris sa revanche sur le 1. FFC Turbine Potsdam, remportant son premier titre européen.

Le tour final 2011 du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans, organisé par la Fédération italienne de football à Cervia et Imola, a été une expérience très agréable pour toutes les équipes participantes.



© Sportsfile

Séances: 9 septembre 2010 et 15 février 2011

A la fin du mandat 2009-11, Mircea Sandu (Roumanie, président), Grigoriy Surkis (Ukraine, président suppléant), Aleksandra Nikolovska (ARY de Macédoine) et Vera Pauw (Pays-Bas) ont quitté la commission, dont la composition pour le mandat 2011-13 est la suivante:

Présidente:	Karen Espelund (Norvège)
Président suppléant:	Michel D'Hooghe (Belgique), nouveau
Première vice-présidente:	Susanne Erlandsson (Suède)
Deuxième vice-présidente:	Hannelore Ratzeburg (Allemagne)
Troisième vice-présidente:	Sheila Begbie (Ecosse)
Membres:	Jasmin Baković (Bosnie-Herzégovine), nouveau Ana Caetano (Portugal) Bernadette Constantin (France) Clémence Ross (Pays-Bas), nouvelle Igor Shalimov (Russie), nouveau Gudrun Inga Sivertsen (Islande) Frances Smith (République d'Irlande), nouvelle Liana Stoicescu (Roumanie), nouvelle Marina Tashchyan (Arménie), nouvelle

Commission du futsal et du football de plage



Les domaines d'action clés de la Commission du futsal et du football de plage pendant la période sous revue ont été la stratégie de développement du futsal, le calendrier des matches en général, les procédures de candidature pour la phase finale 2011 de la Coupe de futsal de l'UEFA et pour l'EURO de futsal 2014, et les règlements des deux compétitions susmentionnées et de la Compétition européenne de qualification pour la Coupe du monde 2012.

La commission a discuté du développement et de la promotion futurs du futsal et a défini cinq secteurs principaux sur lesquels concentrer ses efforts au cours des prochaines années. Elle a notamment souligné le besoin d'accroître la reconnaissance du futsal comme discipline complémentaire utile et non comme concurrente du football, ainsi que l'importance d'ancrer solidement un système de développement du futsal de base et du futsal junior au sein des associations nationales et des écoles.

La commission a approuvé le lancement d'une nouvelle identité de marque de l'EURO de futsal et a supervisé les préparatifs en vue de l'EURO de futsal 2012 dans les villes croates de Zagreb et de Split.

Les candidatures pour l'EURO de futsal 2014 ont également été ouvertes au cours de la période analysée et la commission a approuvé les exigences pour les candidatures.

Enfin, la commission a évalué les deux candidatures reçues pour la phase finale 2011 de la Coupe de futsal de l'UEFA, à savoir le Kazakhstan et le Portugal. Kairat Almaty a finalement été désigné pour accueillir cette compétition, au cours de laquelle un nouveau venu, le club italien ASD Città di Montesilvano C/5, a été sacré champion.

Séances: 8 septembre 2010 et 13 janvier 2011

A la fin du mandat 2009-11, Giancarlo Abete (Italie, président), Allan Hansen (Danemark, président suppléant), Semen Andreev (Russie), Sulejman Colaković (Bosnie-Herzégovine) et Kurt Zuppinger (Suisse) ont quitté la commission, dont la composition pour 2011-13 est la suivante:

Président:	Borislav Mihaylov (Bulgarie), nouveau
Président suppléant:	Sergey Fursenko (Russie), nouveau
Premier vice-président:	Giorgio Crescentini (Saint-Marin)
Deuxième vice-président:	Haralampe Hadji-Risteski (ARY de Macédoine)
Troisième vice-président:	Petr Fousek (République tchèque)
Membres:	Olzhas Abrayev (Kazakhstan), nouveau Ruud Bruijns (Pays-Bas) Boris Durlen (Croatie) José Venancio López Hierro (Espagne) Gennady Lisenchuk (Ukraine), nouveau Edgars Pukinsks (Lettonie) Ferenc Ragadics (Hongrie) Antonio Silva Pereira (Portugal) Elnur Mammadov (Azerbaïdjan), nouveau Fabrizio Tonelli (Italie), nouveau



Commission HatTrick

La Commission HatTrick a poursuivi ses efforts pour que les 53 associations membres de l'UEFA bénéficient de tout le soutien nécessaire à leur développement dans les domaines des infrastructures, de l'administration, de la gestion et du sport lui-même.

Les priorités de la commission pour la saison sous revue étaient d'évaluer la faisabilité des projets soumis pour un financement dans le cadre de HatTrick II et de définir la portée du programme HatTrick III pour le cycle 2012-16. Un projet de règlement pour HatTrick III a été soumis à la commission, qui l'a révisé et a approuvé les propositions soumises.

La commission a en outre été tenue informée des derniers développements de l'important programme KISS, qui porte sur le partage de connaissances.

La saison 2010-11 a marqué le début de programmes de développement personnel de l'UEFA, comprenant le Certificat et le Diplôme de l'UEFA en gestion du football (CFM et DFM) ainsi que le Master exécutif en gouvernance du sport européen (MESGO).

En outre, sur la base de l'évolution constatée dans le football féminin, il a été décidé de mettre jusqu'à 2 millions d'euros à la disposition des associations nationales entre le 1^{er} juillet 2011 et le 30 juin 2012 pour renforcer cette tendance positive.

A la fin de l'exercice 2010-11, 82,5 % des fonds de HatTrick II, à savoir 110 millions d'euros, avaient été attribués aux associations nationales.

Séances: 8 novembre 2010, 31 janvier et 13 mai 2011

A la fin du mandat 2009-11, Frantisek Laurinec (Slovaquie, président suppléant), Sondre Kåfjord (Norvège, deuxième vice-président), Miroslaw Malinowski (Pologne), Mark O'Leary (République d'Irlande), Ucha Ugulava (Géorgie), Juan Padrón Morales (Espagne) et Angelo Brou (Portugal) ont quitté la commission, dont la composition pour le mandat 2011-13 est la suivante:

Président:	Allan Hansen (Danemark)
Président suppléant:	Michael van Praag (Pays-Bas), nouveau
Premier vice-président:	Costakis Koutsokoumnis (Chypre)
Deuxième vice-président:	Liutauras Varanavicius (Lithuanie), nouveau
Troisième vice-président:	Leo Windtner (Autriche)
Membres:	Neil Jardine (Irlande du Nord), nouveau Michail Kissabov (Bulgarie) Levent Kizil (Turquie) Jozef Kliment (Slovaquie), nouveau Vicente Muñoz Castello (Espagne), nouveau Sarah O'Shea (République d'Irlande), nouveau Daniel Claudiu Prodan (Roumanie), nouveau Sergei Safaryan (Belarus), nouveau Márton Vági (Hongrie), nouveau Bernard Barbet (France), nouveau Tomislav Karadžić (Serbie)
Membre coopté:	

Commission de développement et d'assistance technique

Comme à l'accoutumée, la Commission de développement et d'assistance technique a été chargée de nombreuses activités techniques pendant la période sous revue.

Les membres ont été activement engagés dans la troisième saison du Programme des groupes d'étude de l'UEFA, aussi fructueuse que les précédentes. En l'espace de trois saisons, 156 séminaires ont été organisés pour quelque 5000 techniciens du football. Sur recommandation de la commission, ce projet a été converti en programme à long terme.

La commission a également été impliquée dans la deuxième édition de la Journée du football de base de l'UEFA et elle a salué le don de maxiterrains aux villes hôtes des finales inter-clubs 2011, Londres et Dublin. Les terrains ont reçu un très bon accueil et ont été inaugurés comme il se doit. Toutes les activités des associations ont fait l'objet d'une promotion adéquate.

La phase pilote du nouveau programme d'échange pour les candidats à la formation d'entraîneur a bénéficié du plein soutien de la commission. Deux séminaires ont eu lieu, réunissant des candidats à la licence Pro de sept associations. Quatre autres séminaires sont prévus pour 2011-12.

Sous l'égide de la commission, deux événements techniques majeurs ont été organisés: la Conférence des entraîneurs nationaux européens, à Madrid, qui a porté sur l'analyse tech-



© UEFA

nique de la Coupe du monde 2010, et l'atelier du football de base de l'UEFA, qui a réuni aux Pays-Bas des responsables du football de base de toutes les associations membres pour discuter de la promotion et du développement du football de base.

Par ailleurs, la commission a apporté son plein soutien à la phase pilote du programme de développement du football féminin et a donné son opinion sur l'avenir des compétitions juniors de l'UEFA.

Enfin, deux panels ont présenté des rapports à la commission: le Panel Jira et le Panel du football de base, qui avaient tous deux un cahier des charges très fourni et ont largement contribué au développement futur de la Convention des entraîneurs de l'UEFA et de la Charte du football de base de l'UEFA.

Séance: 11 novembre 2010

A la fin du mandat 2009-11, Vitaly Mutko (Russie, président), Sándor Csányi (Hongrie, deuxième vice-président), Sergio Di Cesare (Italie), Ilo Dominkovic (Bosnie-Herzégovine) et Raimondas Statkevicius (Lituanie) ont quitté la commission. Vlatko Marković (Croatie, premier vice-président) est devenu membre coopté. La composition de la commission pour le mandat 2011-13 est la suivante:

Président:	Giancarlo Abete (Italie), nouveau
Président suppléant:	Theo Zwanziger (Allemagne)
Premier vice-président:	Paul Philipp (Luxembourg)
Deuxième vice-président:	Philip Pritchard (Pays de Galles)
Troisième vice-président:	Dusan Bajević (Bosnie-Herzégovine), nouveau
Membres:	Miodrag Belodedici (Roumanie), nouveau
	Trevor Brooking (Angleterre)
	Jerzy Engel (Pologne)
	Mario Gjurcinovski (ARY Macédoine), nouveau
	Yordan Letchkov (Bulgarie), nouveau
	Janis Mezeckis (Lettonie)
	Mikael Santoft (Suède), nouveau
	Dusan Savić (Serbie), nouveau
	Mordechai Shpigler (Israël)
	Dusan Tittel (Slovaquie), nouveau
Membre coopté:	Vlatko Marković (Croatie)

Commission des licences aux clubs

En 2010-11, la procédure d'octroi de licence a continué à jouer un rôle fondamental en promouvant l'élévation continue des standards du football européen par l'amélioration de la transparence et la bonne gouvernance.

Les associations nationales ont évalué leurs clubs sur la base de plusieurs nouveaux critères introduits dans le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, édition 2010*. Au total, 591 clubs de première division ont été soumis à la procédure d'octroi de licence en vue d'une participation éventuelle aux compétitions interclubs de l'UEFA 2011-12 et 490 licences ont été octroyées. Trois clubs qui s'étaient qualifiés sur la base de leurs performances sportives n'ont pas été admis dans les compétitions car leurs associations nationales respectives ne leur ont pas délivré de licence. Au vu du travail accompli par le Panel de contrôle financier des clubs pour évaluer les audits de conformité – dans le but de contrôler que les licences ont été correctement octroyées, et compte tenu de l'entrée en vigueur immédiate des exigences relatives au fair-play financier – la Commission des licences aux clubs a entendu, lors de sa deuxième séance, un représentant du Panel de contrôle financier des clubs, afin de développer de bonnes relations de travail entre les organes et d'engager un échange d'informations sur les questions d'octroi de licence aux clubs.

Après l'entrée en vigueur du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* en juin 2010, la Commission des licences aux clubs a suivi de près l'application de la nouvelle exigence relative à la nouvelle fonction de responsable de l'encadrement des supporters, introduite dans le but d'améliorer les relations entre le club et ses supporters. A la fin de la période sous revue, chaque association nationale avait désigné une personne chargée de gérer ce projet au niveau national et toutes ont été invitées au premier atelier de travail pour les responsables de l'encadrement des



supporters, qui devait se tenir en octobre 2011. Afin de soutenir ces responsables, un projet de manuel a été lancé, qui leur fournira des conseils sur ce thème important.

La Commission des licences aux clubs a recommandé d'accroître la coopération avec la FIFA, notamment en ce qui concerne le système de régulation des transferts de la FIFA, afin que les clubs règlent leurs dettes de manière adéquate, conformément aux dispositions concernant les arriérés de paiement. En outre, la commission a discuté des sanctions qui pourraient être imposées en cas de non-respect des exigences liées à la surveillance des clubs et a demandé qu'il soit procédé à de nouvelles évaluations.

Séances: 22 septembre 2010 et 16 février 2011

A la fin du mandat 2009-11, Senes Erzik (Turquie, président), Geoffrey Thompson (Angleterre, président suppléant), Peter Rees (Pays de Galles, premier vice-président), Høgni i Stórustovu (îles Féroé, deuxième vice-président), Ori Shilo (Israël, troisième vice-président), Eduard Dervishaj (Espagne), Leonid Dmitranitsa (Belarus), Christian Müller (Allemagne) et Ernst Ravnaas (Norvège) ont quitté la commission, dont la composition pour le mandat 2011-13 est la suivante:

Président:	Avraham Luzon (Israël), nouveau
Président suppléant:	František Laurinec (Slovaquie)
Premier vice-président:	David Bernstein (Angleterre), nouveau
Deuxième vice-présidente:	Ivancica Sudac (Croatie)
Troisième vice-président:	Thomas Christensen (Danemark), nouveau
Membres:	Marco Brunelli (Italie) Volodymyr Chorno-Ivanov (Ukraine) Elena Eremeeva (Russie), nouvelle Ludvík Georgsson (Islande) Jacques Lagnier (France) Steven Martens (Belgique), nouveau Marcelino Maté Martínez (Espagne), nouveau Peter Peters (Allemagne), nouveau Einar Schultz (Norvège), nouveau Ales Zavrl (Slovénie)

Commission des stades et de la sécurité

Les infrastructures en matière de stades et de sécurité continuent à jouer un rôle important dans le football européen, car les matches doivent se dérouler dans un environnement sûr et accueillant, afin que le football soit au centre de l'attention.

Au cours de la saison 2010-11, la commission a œuvré pour l'élaboration et l'application des politiques et des règlements de l'UEFA en matière de stades et de sécurité.



Les préparatifs en matière de sécurité pour l'Euro 2012 ont été suivis de près, tout comme les travaux de conception et de construction des stades. Les activités de l'unité Stades et sécurité, à cet égard, se sont concentrées sur les inspections, la supervision et les ateliers de travail sur la sécurité.

La commission a constaté une coopération accrue entre l'UEFA et l'UE sur les questions de sécurité et a apprécié en particulier leur engagement dans le cadre d'un programme de travail commun, qui a abouti à des résultats positifs. Parmi ces résultats, il convient de citer le développement d'une police européenne et d'un programme européen de formation à la gestion des stades, ainsi que la dixième Conférence annuelle sur la sécurité pour les clubs participant à l'UEFA Champions League et à l'UEFA Europa League, organisée à Vienne par l'UEFA, en partenariat avec l'UE.

Après les visites du Président de l'UEFA en Serbie et en Croatie, en février 2011, l'unité Stades et sécurité a été engagée dans le conseil et l'assistance à ces deux pays en rapport avec des plans d'action visant à éradiquer la violence et le désordre. L'UEFA continuera à apporter son soutien dans ce domaine en Europe, en collaboration avec le groupe de réflexion de l'UE, les autorités publiques concernées et les autres pays à risque.

Enfin, la commission a approuvé deux nouveaux projets: la visionneuse d'incidents SSET et la banque de données SSET IRIS, afin de soutenir les mesures visant à réduire les incidents en matière de sécurité.

Séances: 25 novembre 2010 et 8 avril 2011

A la fin du mandat 2009-11, Joseph Mifsud (Malte, président), Michael van Praag (Pays-Bas, président suppléant), David Blood (République d'Irlande, premier vice-président), Peter Gilliéron (Suisse, deuxième vice-président), Vladimir Aleshin (Russie), Dane Jost (Slovénie) et Peter Peters (Allemagne) ont quitté la commission, dont la composition pour 2011-13 est la suivante:

Président:	Frantisek Laurinec (Slovaquie), nouveau
Président suppléant:	Grigoriy Surkis (Ukraine), nouveau
Premier vice-président:	Paddy Mc Caul (République d'Irlande), nouveau
Deuxième vice-président:	Tomás Gea (Andorre)
Troisième vice-président:	Andrey Balashov (Russie), nouveau
Membres:	Trygve Børne (Norvège) Jean-François Crucke (Belgique) Gijs de Jong (Pays-Bas), nouveau Sune Hellströmer (Suède) George Koumas (Chypre) Odile Lanceau (France) Markku Lehtola (Finlande) Michał Listkiewicz (Pologne), nouveau Rudolf Marxer (Liechtenstein), nouveau Ansgar Schwenken (Allemagne), nouveau



© Getty Images

Commission médicale

La Commission médicale a été engagée dans un certain nombre de projets médicaux clés au cours de la période sous revue. Le plus important d'entre eux était la définition du concept médical pour l'EURO 2012 ainsi que la supervision de son application dans chaque ville hôte et dans les deux pays organisateurs.

La commission a supervisé les activités menées par le Panel antidopage et a discuté des changements apportés au programme de transmission d'informations sur la localisation pour les contrôles antidopage, au concept de lutte contre le dopage pour l'EURO 2012 et à la *Liste des interdictions 2011*.

Les travaux relatifs à la qualification de «médecin du football» et aux standards médicaux minimaux requis dans les stades pour les compétitions de l'UEFA ont également commencé. Ces deux projets devront être développés durant la saison 2011-12, le premier séminaire des médecins du football devant se tenir en 2012.

La commission a continué à approfondir les travaux scientifiques et les études de l'UEFA sur les blessures ont entamé leur 11^e année. Des efforts ont été accomplis pour accroître la reconnaissance de ces études, notamment parmi les membres non médicaux de la famille du football, par l'intermédiaire d'UEFA.com. Des recherches médicales sont également sou-

tenues grâce à l'introduction du thème de la science médicale dans le programme de bourses de recherche de l'UEFA.

La commission a défini de nouvelles exigences minimales en matière d'examen médical d'avant-tournoi afin de préserver la santé des joueurs, et a formulé des conseils quant à la température minimale lors des matches de l'UEFA.

Séances: 10 novembre 2010 et 18 avril 2011

A la fin du mandat 2009-11, Avraham Luzon (Israël, président suppléant), le Pr Wilfried Kindermann (Allemagne) et le Dr Jacques Liénard (France) ont quitté la commission, dont la composition pour le mandat 2011-13 est la suivante:

Président:	Dr Michel D'Hooghe (Belgique)
Président suppléant:	Jim Boyce (Irlande du Nord), nouveau
Premier vice-président:	Pr Jan Ekstrand (Suède)
Deuxième vice-président:	Pr W. Stewart Hillis (Ecosse)
Troisième vice-président:	Dr Mogens Kreutzfeldt (Danemark)
Membres:	Dr Ian Beasley (Angleterre) Pr Mehmet S. Binnet (Turquie) Dr José Henrique Jones (Portugal) Dr Ioannis Economides (Grèce) Pr Andrea Ferretti (Italie) Dr Helena Herrero (Espagne) Dr Tim Meyer (Allemagne), nouveau Dr Juan Carlos Miralles (Andorre) Dr Pierre Rochcongar (France), nouveau

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



Les nouvelles règles concernant le système de régulation des transferts de la FIFA ont été discutées et la commission s'est déclarée en faveur de son extension aux transferts nationaux de joueurs et de son utilisation comme système de compensation pour les paiements liés aux activités de transfert de joueurs.

Le projet de règlement de la FIFA sur la collaboration avec les intermédiaires a été discuté en détail et la commission a noté que la solution proposée ne permettrait plus à la FIFA de conserver un contrôle direct sur les agents de joueurs.

La commission a été informée sur les affaires El Hadary et Appiah soumises au Tribunal Arbitral du Sport (TAS), en rapport avec la compensation financière due en cas de rupture de contrat unilatérale par un joueur. Les décisions concernées ont été saluées, car elles ont suivi l'approche adoptée par le TAS dans l'affaire Matuzalem.

Enfin, la commission a été informée sur l'affaire Olivier Bernard, soumise à la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) en mars 2010. Le jugement rendu a été considéré comme globalement positif pour le football car il suggère que la CJUE soutient les efforts accomplis par les instances dirigeantes du sport pour promouvoir

la formation des juniors et approuve la philosophie sous-tendant les règles existantes en matière de transferts internationaux, telles que celles que la FIFA a adoptées.

Séance: 25 novembre 2010

A la fin du mandat 2009-11, Avraham Luzon (Israël, président), Joseph Mifsud (Malte, président suppléant), George Peat (Ecosse, premier vice-président), Jens Erik Magnussen (îles Féroé), Thomas Grimm (Suisse) et Jean-Marie Philips (Belgique) ont quitté la commission, dont la composition pour 2011-13 est la suivante:

Président:	Geoffrey Thompson (Angleterre), nouveau
Président suppléant:	Peter Gilléron (Suisse), nouveau
Premier vice-président:	Ruben Hayrapetyan (Arménie)
Deuxième vice-président:	Christian Andreasen (îles Féroé), nouveau
Troisième vice-président:	Jorge Pérez Arias (Espagne)
Membres:	Thomas Hollerer (Autriche), nouveau Sergei Ilyich (Belarus), nouveau João Leal (Portugal) Rob Petrie (Ecosse), nouveau Sergey Pryadkin (Russie), nouveau Henrik Ravnild (Danemark) Jean-Jacques Schonkert (Luxembourg) Björn Vassallo (Malte), nouveau Tervel Zlatev (Bulgarie), nouveau

Commission juridique

La Commission juridique a examiné les points problématiques du nouveau *Règlement de l'organisation de l'arbitrage au sein des associations membres de la FIFA* et a également discuté du projet de règlement de la FIFA sur la collaboration avec les intermédiaires. Elle est arrivée à la conclusion qu'il serait peut-être préférable de conserver le système actuel ou de n'adopter aucune règle en la matière, plutôt que de définir de nouvelles règles qui prévoient des obligations et des sanctions pour les joueurs, les clubs et les associations nationales en rapport avec le comportement des agents de joueurs.

La commission a été informée sur les derniers développements en rapport avec les monopoles d'Etat dans le domaine des paris en Europe et a convenu que, dans ce domaine, la nouvelle loi française sur les paris sportifs devait être considérée comme un modèle pour une ouverture strictement contrôlée du marché des paris sportifs en ligne en raison de sa reconnaissance du droit des organisateurs de compétitions sportives sur leurs propres compétitions. Ainsi, les

sociétés de paris sont obligées de négocier des accords avec les organisateurs des compétitions afin d'obtenir l'autorisation de proposer des services de paris en relation avec ces compétitions.

Enfin, la commission a poursuivi ses échanges de vues sur les affaires importantes relatives aux droits médias soumises à la Cour de justice de l'Union européenne (affaire QC Leisure) et a été informée sur l'affaire RCD Majorque, concernant un club espagnol qualifié pour l'UEFA Europa League 2010-11 sur la base de ses performances sportives mais qui a été exclu par les instances disciplinaires de l'UEFA, car il ne remplissait pas les critères d'octroi de licence applicables.

Séance: 12 novembre 2010

Le mandat de Nikola Kostov (ARY de Macédoine) a été supprimé en octobre 2010. A la fin du mandat 2009-11, Angel María Villar Llona (Espagne, président suppléant), Pekka Hämäläinen (Finlande, premier vice-président), Bogdan Ceko (Bosnie-Herzégovine, troisième vice-président), Mario Gallavotti (Italie), Henk Kesler (Pays-Bas), Alistair Maclean (Angleterre) et Serhiy Storozhenko (Ukraine) ont quitté la commission, dont la composition pour 2011-13 est la suivante:



Président:	Theo Zwanziger (Allemagne)
Président suppléant:	Geoffrey Thompson (Angleterre), nouveau
Premier vice-président:	François de Keersmaecker (Belgique)
Deuxième vice-président:	Sauli Niinistö (Finlande), nouveau
Troisième vice-président:	Aleksander Ceferin (Slovénie), nouveau
Membres:	Carmelo Bartolo (Malte), nouveau Artan Hajdari (Albanie) Herbert Hübel (Autriche) Vladimir Iveta (Croatie), nouveau Alan Mc Rae (Ecosse), nouveau Jesper Møller Christensen (Danemark) Ainar Leppänen (Estonie) Krister Malmsten (Suède) Borislav Popov (Bulgarie), nouveau Peter Stadelmann (Suisse), nouveau

Commission de conseil en marketing



La commission a été informée du concept de stratégie en matière de marketing des compétitions interclubs de l'UEFA pour le cycle 2012-15.

Elle a également été documentée sur le projet de commercialisation centralisée des matches de qualification européens, ce qui lui a permis de donner son opinion sur ce projet important pour les 53 associations membres de l'UEFA. Le principe de projet pilote de soutien a été confirmé peu après, dans le but d'aider les quelques associations nationales sans contrat d'agence pour la compétition de qualification européenne de la Coupe du monde 2014, qui ont besoin de vendre leurs droits avant 2014.

Les programmes commerciaux en cours pour l'EURO 2012, y compris les droits médias, les ventes de sponsoring et le licensing, et les ventes pour le tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans au Danemark, qui a été un succès en termes d'audience, ont également été présentés à la commission.

Enfin, les derniers résultats des ateliers KISS ont été communiqués et reçus avec un grand inté-

rêt. Il a été souligné que ces ateliers étaient parfaitement conformes aux efforts constants de l'UEFA pour aider ses associations membres sur toutes les questions, y compris les stratégies de marketing.

Séance: 9 novembre 2010

A la fin du mandat 2009-11, Frantisek Laurinec (Slovaquie, président), Liutauras Varanavicius (Lituanie, président suppléant), Ivan Simic (Slovénie, deuxième vice-président) et Alexander Slutski (Belarus) ont quitté la commission, dont la composition pour le mandat 2011-13 est la suivante:

Président:	Sergey Fursenko (Russie), nouveau
Président suppléant:	Avraham Luzon (Israël), nouveau
Premier vice-président:	Guntis Indriksons (Lettonie)
Deuxième vice-président:	Ján Kováčik (Slovaquie), nouveau
Troisième vice-président:	Lutfi Aribogan (Turquie)
Membres:	Ioannis Farfarellis (Grèce) Jonathan Ford (Pays de Galles), nouveau Atanas Furnadzhiev (Bulgarie) Javid Garayev (Azerbaïdjan) Florence Hardouin (France), nouvelle Kuanysh Kanapyanov (Kazakhstan) Jindrich Rajchl (République tchèque) Stewart Regan (Ecosse), nouveau Denni Strich (Allemagne), nouveau Stuart Turner (Angleterre), nouveau



Commission des médias

La Commission des médias a été informée de l'idée d'un magazine officiel de l'UEFA plus professionnel mais a reconnu qu'il était nécessaire d'évaluer les améliorations qui pouvaient être apportées dans le cadre des ressources disponibles.

La commission a demandé davantage d'informations sur les outils disponibles pour la surveillance et l'évaluation de la couverture médiatique, et a exprimé un intérêt pour l'instauration d'une coopération entre l'UEFA et les associations nationales dans ce domaine.

Après avoir été informée des travaux effectués en rapport avec la marque UEFA, la commission a décidé d'attendre les résultats de l'étude avant de décider des messages qui devraient être véhiculés. Il a été convenu que l'image de l'UEFA ne devrait pas se limiter à ses compétitions d'élite et qu'il faudrait mettre davantage l'accent sur l'aspect solidarité.

Le directeur de la division Communication a présenté un projet concernant la stratégie de l'UEFA en matière de médias sociaux et la commission a reconnu l'utilité des plates-formes de médias sociaux, en notant cependant qu'elles représentent à la fois une occasion et une menace. La commission a souhaité être informée des futures initiatives dans ce domaine et a décidé de procéder à un échange d'informations et d'établir une coopération étroite sur ce thème.

Enfin, la commission a accueilli favorablement l'offre de l'UEFA d'une collaboration plus étroite avec les associations nationales concernant les contenus d'UEFA.com. Pour commencer ce projet, l'administration de l'UEFA a proposé d'envoyer une lettre circulaire aux associations nationales pour leur demander d'indiquer une personne de contact et le type de données et d'outils qui devraient être utilisés selon eux.

Séance: 9 novembre 2010

A la fin du mandat 2009-11, Liutauras Varanavicius (Lituanie, président), Michel D'Hooghe (Belgique, président suppléant), Henadz Niavyhlas (Belarus, premier vice-président), Adilbek Jaxybekov (Kazakhstan, deuxième vice-président), Ralph Zloczower (Suisse, troisième vice-président) et Rudolf Repka (République tchèque) ont quitté la commission, dont la composition pour 2011-13 est la suivante:

Président:	Vitaly Mutko (Russie), nouveau
Président suppléant:	Peter Gilliéron (Suisse), nouveau
Premier vice-président:	Roland Ospelt (Liechtenstein)
Deuxième vice-président:	Patrick Nelson (Irlande du Nord), nouveau
Troisième vice-président:	Alex Manfré (Malte)
Membres:	Nicolai Cebotari (Moldavie) Onofre Costa (Portugal) Momir Djurdjevac (Monténégro) Edvinas Eimontas (Lituanie), nouveau Thórir Hákonarson (Islande) Tomaz Ranc (Slovénie), nouveau Mamuka Kvaratskhelia (Géorgie), nouveau Armen Melikbekyan (Arménie) Agnieszka Olejkowska (Pologne), nouvelle Antonello Valentini (Italie)

Commission du fair-play et de la responsabilité sociale

La Commission du fair-play et de la responsabilité sociale a continué à approuver les projets des partenaires clés et des partenaires ad hoc dans les domaines stratégiques suivants: la paix et la réconciliation, le football pour tous, la santé, l'aide humanitaire, le racisme et la discrimination, et l'environnement.

Les compétitions de l'UEFA ont constitué une plate-forme idéale pour la promotion systématique de la campagne pour le respect sur le terrain et en dehors.

Le premier séminaire sur la discrimination institutionnelle dans le football européen s'est tenu à Amsterdam. Le sujet central était la sous-représentation des femmes et des minorités ethniques. Des recommandations ont été émises par la commission, notamment l'ouverture du plus haut organe de l'UEFA, le Comité exécutif, aux femmes. Le Président de l'UEFA, Michel Platini, avec l'approbation du Comité exécutif, a donc pris la décision de désigner Karen Espelund, ancienne joueuse internationale de l'équipe de Norvège, ancienne secrétaire générale de l'Association norvégienne de football durant de nombreuses années et actuelle présidente de la Commission du football féminin de l'UEFA, comme membre par invitation du Comité exécutif.

Les associations membres n'ont pas non plus été oubliées: l'UEFA a apporté une assistance financière à quatre associations nationales (la Pologne, le Portugal, la Roumanie et la Slovaquie) pour contribuer à la reconstruction des infrastructures de football suite à des catastrophes naturelles.

La commission a désigné streetfootballworld pour le chèque caritatif de Monaco 2011. Enfin, la commission s'est tenue au courant de l'avancée des quatre campagnes de responsabilité sociale en matière de Respect lors de l'EURO 2012, à savoir:

- Respect de votre santé: Euroschools 2012 avec streetfootballworld;



© D. Aquilina

- Respect de la culture des supporters: ambassades de supporters avec Football Supporters Europe;
- Respect de la diversité: «Football Unites», avec FARE (Football contre le racisme en Europe)
- Respect de l'intégration: Football sans limites, avec le CAFE (Centre pour l'accès au football en Europe)

Séances: 10 novembre 2010 et 27 mai 2011

A la fin du mandat 2009-11, Senes Erzik (Turquie, président), Franz Beckenbauer (Allemagne, président suppléant), Raymond Kennedy (Irlande du Nord, premier vice-président), Vassilios Chatziapostolou (Grèce), Michael Cody (République d'Irlande), Fernand Duchaussoy (France) et Stanislav Strapek (Slovénie) ont quitté la commission, dont la composition pour le mandat 2011-13 est la suivante:

Président:	Peter Gilliéron (Suisse), nouveau
Président suppléant:	Allan Hansen (Danemark), nouveau
Premier vice-président:	Domenti Sichinava (Géorgie), nouveau
Deuxième vice-président:	Elkhan Mammadov (Azerbaïdjan)
Troisième vice-présidente:	Ekaterina Fedyshina (Russie)
Membres:	Mark Arthur (Angleterre) Duro Bukvić (Croatie), nouveau Dragan Djordjević (Serbie) Michel Dumoulin (Belgique) Trefor Lloyd Hughes (Pays de Galles), nouveau Eduard Prodani (Albanie) Charles Schack (Luxembourg) Aristides Stathopoulos (Grèce), nouveau Phivos Vakis (Chypre) Bert van Oostveen (Pays-Bas), nouveau

Commission du football

Durant la période sous revue, la commission s'est concentrée sur trois domaines principaux: les améliorations opérationnelles de l'arbitrage, la promotion des équipes nationales et les questions spécifiques liées aux règlements et aux compétitions.

La commission a donné des conseils sur la nouvelle structure de la Commission des arbitres, y compris le rôle des trois responsables de l'arbitrage, et sur la nouvelle stratégie générale en matière d'arbitrage, portant notamment sur les différents systèmes de préparation, d'évaluation des performances et de classement des arbitres. La commission a également soutenu l'approche de l'UEFA visant à favoriser le développement d'arbitres prometteurs de catégories inférieures et a donné un conseil spécifique quant à l'élargissement de l'expérience avec deux arbitres assistants supplémentaires.

La commission a recommandé l'introduction d'une distinction de l'UEFA pour les joueurs atteignant 100 sélections en équipe nationale, car elle considère que cette distinction constitue une excellente promotion du football des équipes nationales.

La commission a aussi contribué à la discussion complexe concernant les améliorations à apporter au calendrier et a apporté sa contribution aux futures discussions stratégiques au niveau européen et au niveau de la FIFA.

La commission a traité de nombreuses questions liées aux règlements et aux compétitions, par exemple les panneaux LED mobiles, les panneaux publicitaires derrière les lignes de but, la présence des médecins d'équipe lors des matches, le droit des entraîneurs de faire appel d'une suspension et les matches arrêtés. Elle a également discuté des critères déterminant le classement en cas d'égalité de points.



© UEFA

Enfin, la commission a apporté son aide à la Commission de développement et d'assistance technique pour toutes les activités relevant de son domaine de compétence, avec un accent particulier sur le secteur des entraîneurs et sur le football de base.

Séance: 11 novembre 2010

A la fin du mandat 2009-11, Franz Beckenbauer (Allemagne, président), Vitaly Mutko, (Russie, président suppléant), Miodrag Belodedici (Roumanie), Zvonimir Boban (Croatie) et Yordan Letchkov (Bulgarie) ont quitté la commission, et Revaz Arveladze (Géorgie) est devenu membre coopté. La composition de la commission pour le mandat 2011-13 est la suivante:

Président:	Mircea Sandu (Roumanie), nouveau
Président suppléant:	Borislav Mihaylov (Bulgarie), nouveau
Premier vice-président:	Pavel Cebanu (Moldavie)
Deuxième vice-président:	Dejan Savicević (Monténégro)
Troisième vice-président:	Grzegorz Lato (Pologne)
Membres:	Demetrio Albertini (Italie)
	Ivan Curković (Serbie)
	Paul Elliott (Angleterre), nouveau
	Luís Figo (Portugal), nouveau
	Fernando Hierro (Espagne)
	Julius Kvedaras (Lithuanie)
	Anton Ondrus (Slovaquie)
	Matthias Sammer (Allemagne), nouveau
	Davor Suker (Croatie), nouveau
	Faruk Hadzibegić (Bosnie-Herzégovine), nouveau
Membre coopté:	Revaz Arveladze (Géorgie)



II. Rapport de l'Administration de l'UEFA

1^{er} juillet 2010 – 30 juin 2011



AVANT-PROPOS

Très souvent, un grand dévouement et une forte détermination sont nécessaires afin de convertir les philosophies en réalité.

A long terme, les projets et les objectifs ne peuvent être évalués avec précision que selon la manière dont ils sont mis en œuvre et réalisés. A l'UEFA, les années impaires donnent lieu à moins d'activités pour les compétitions d'élite pour équipes nationales et la saison 2010-11 correspondait à la deuxième année d'un cycle de trois ans pour les compétitions interclubs. Pour ces raisons, une grande énergie a pu être consacrée à la mise en œuvre d'importants projets, qui, l'UEFA en est convaincue, sont essentiels pour préserver l'avenir du football européen. Immédiatement après sa réélection à la présidence de l'UEFA lors du Congrès de l'UEFA du 22 mars 2011, à Paris, Michel Platini a souligné que les priorités de son second mandat seraient la promotion du football pour les équipes nationales, la lutte contre la violence, contre la fraude liée aux paris et les trucages de matches, et la mise en œuvre du concept de fair-play financier. Cette démarche presuppose que nous soyons préparés à aborder de front les difficultés. Cette année, l'UEFA a clairement montré qu'elle était en mesure, désireuse et capable de relever autant de défis que nécessaire pour atteindre les objectifs de bonne gouvernance et d'intégrité sportive sur le plan européen.

Un projet passionnant et intensément discuté avec nos associations membres avait trait à la faisabilité de la commercialisation centralisée des matches de qualification des équipes nationales européennes. A Paris, le Comité exécutif et le Congrès de l'UEFA ont pris la décision historique de promouvoir le projet et de le mettre en place à partir de 2014. A cet effet, les 53 associations membres ont paraphé les déclarations de mandat correspondantes.

Par conséquent, cette année a été marquée par des décisions importantes et de grande portée. Sur le plan sportif, l'organisation et les services



ont été assurés pour 1890 matches sous les auspices de l'UEFA, 1014 cas disciplinaires ont dû être résolus et quelque 40 événements (tirages au sort, lancements d'identités visuelles, remises de coupe, tournées du trophée, etc.) ont été organisés avec succès. Parallèlement, de nombreux ateliers de travail ont eu lieu et les préparatifs pour l'EURO 2012 ont connu une accélération régulière. Comme un travail considérable a été effectué, le défi a été de résumer une année aussi intense en un texte concis et lisible qui reflète de manière précise et transparente l'exercice 2010-11.

Gianni Infantino

Administration de l'UEFA 2010-11

Gianni Infantino, secrétaire général

Directeurs:

Alasdair Bell (Services juridiques)

Alexandre Fourtouy (Communication)

Stéphane Igolen (Services)

Josef Koller (Finances)

Giorgio Marchetti (Compétitions)

Theodore Theodoridis (Associations nationales)

Compétitions pour équipes nationales



© Getty Images

Championnat d'Europe

Les préparatifs pour l'EURO 2012 ont atteint leur vitesse de croisière au cours de la saison 2010-11. Le secrétaire général de l'UEFA et le directeur des activités opérationnelles d'UEFA Events SA ont lancé ces préparatifs par une visite de travail sur les quatre sites ukrainiens, en août 2010, suivie par une séance à Varsovie, en octobre, entre le Président de l'UEFA, Michel Platini, le Président polonais, Bronisław Komorowski, le ministre des Sports et du Tourisme, Adam Giersz, et le maire de la capitale polonaise, Hanna Gronkiewicz-Waltz. Au cours de l'exercice, ces réunions de haut niveau se sont appuyées sur divers ateliers de travail et visites d'inspection visant à garantir la solidité des fondations logistiques et opérationnelles de l'événement.

Le début de la saison a été marqué par le lancement de la campagne «Amis de l'EURO 2012», qui visait à rehausser le profil de l'événement en

y associant des personnalités publiques et des célébrités des deux pays. Les premières personnalités à participer à la campagne ont été le perchiste Sergei Bubka, les boxeurs Vitaliy et Volodymyr Klitschko, et, à la tête de l'équipe polonaise des Amis de l'EURO 2012, l'ancien Président polonais Lech Walesa. A la fin de la saison, l'équipe était passée à 85 personnalités d'horizons très divers: explorateurs, auteurs de romans policiers, comédiens, pianistes de jazz, etc.

Avant la fin de 2010, les huit villes hôtes ont signé les directives de marketing qui complètent leurs contrats respectifs, et ont remis leurs concepts de ville hôte et de zone des supporters pour le tournoi final. En juin 2011, l'événement «One Year To Go» a donné le signal pour les visites des médias dans les villes hôtes. Près de cinquante représentants des médias internationaux ont effectué une tournée de quatre jours en Pologne et en Ukraine, et deux conférences de presse se sont tenues à Kiev et à Varsovie.

Les mascottes officielles de l'EURO 2012, créées par Warner Bros., ont été dévoilées lors d'une cérémonie spéciale à Varsovie, le 16 novembre, le public ayant eu au préalable 18 jours pour voter pour leurs noms. Vingt-quatre heures après la clôture des votes, les noms Slavek et Slavko ont été officiellement annoncés par Frantisek Laurinec, membre du Comité exécutif de l'UEFA.

Avant le délai du 31 janvier, 13 candidats ont exprimé le souhait de devenir prestataires des cérémonies d'ouverture, de clôture et de remise du trophée, ainsi que des activités pour créer l'ambiance avant les matches dans les huit stades. La vente de billets au grand public a été lancée le 1^{er} mars 2011, les supporters ayant un mois entier pour commander des billets via UEFA.com. En tout, 12 149 425 demandes – une augmentation de 17% par rapport à l'EURO 2008 – ont été reçues et les billets ont été attribués à l'issue d'un tirage au sort informatique sur quatre jours sous la supervision d'un notaire.

Dans l'intervalle, UEFA Events SA a été fortement engagé dans la vente des droits médias, les contrats de sponsoring et les accords de licences. En juin 2011, le premier atelier destiné aux partenaires de diffusion en vue de l'EURO 2012 a eu lieu à Varsovie, en présence de 47 partenaires représentés par 114 délégués. A cette occasion, il a été annoncé que la finale 2012 serait la première à être diffusée en 3D. A la fin de mars, un atelier pour sponsors de diffusion avait été organisé au siège de l'UEFA, à Nyon. Un premier atelier s'est tenu dans le même lieu avec les sept premiers sponsors globaux en novembre 2010, un atelier consacré au licensing, avec la participation de 30 sociétés, s'est déroulé à la fin avril, et un deuxième atelier pour les sponsors globaux a eu lieu à Gdansk en mai, en présence de bénéficiaires de licence, de fournisseurs et de sociétés de services.

A la suite de la décision de gérer en interne les offres globales d'hospitalité plutôt que de désigner une agence externe, une série d'événements visant à promouvoir le programme d'hospitalité ont eu lieu à Varsovie, Odessa, Kharkiv et Lviv.

Parallèlement, la division Finances et la division Services juridiques de l'UEFA ont travaillé à la mise au point du modèle d'affaires qui sera utilisé dans les deux pays organisateurs. Des progrès importants ont été accomplis quant à la procédure de dédouanement en Ukraine et un projet de loi sur la sécurité lors du tournoi a été préparé. La campagne de recrutement de bénévoles a été lancée juste avant la fin de l'exercice 2010-11 – le 14 juin 2010, pour être précis – et, au cours de la première semaine, plus de 4000 candidatures ont été reçues, émanant de 72 pays.

Sur le terrain, 149 matches de qualification se sont joués au cours de l'exercice 2010-11. Au cours de l'été 2010, l'UEFA a distribué le catalogue des camps de base des équipes à toutes les associations membres, dans le but d'offrir des possibilités maximales en vue de la planification à long terme.



Championnat d'Europe féminin

En octobre 2010, le Comité exécutif a décidé de désigner la Suède en tant qu'association organisatrice du tour final 2013 et de maintenir la formule à 12 équipes introduite lors du tour final 2009. La décision s'est appuyée sur une série de visites d'inspection aux associations candidates (Pays-Bas et Suède) et sur un rapport d'évaluation technique qui a été soumis au Comité exécutif.

Le tirage au sort du tour préliminaire a eu lieu le 3 décembre 2010 à Nyon et les 12 matches se sont disputés en mars 2011 sous la forme de deux minitournois. Un total de 44 équipes se sont inscrites à la compétition pour tenter de rejoindre la Suède dans le tour final, qualifiée d'office en tant qu'association organisatrice. Une première séance a réuni l'UEFA et l'association organisatrice le 18 novembre 2010 à Nyon. Hedvig Lindahl, ambassadrice de l'événement, a participé au tirage au sort des matches de groupes de la phase de qualification, qui a eu lieu le 14 mars 2011 à Nyon.

Championnat d'Europe des moins de 21 ans

La charge de travail pour l'UEFA et pour UEFA Events SA s'est accrue avant le tour final, organisé au Danemark du 11 au 25 juin 2011, qui a vu, à Aarhus, l'Espagne l'emporter sur la Suisse – qui jouait son premier tour final de la catégorie – et décrocher le titre des M21 pour la première fois depuis 1998. Lors du match pour la troisième place, le Belarus a battu la République tchèque 1-0 et s'est ainsi qualifié, avec les deux finalistes, pour le Tournoi olympique 2012. Les 16 rencontres au Danemark ont attiré en tout 101 200 personnes sur les quatre sites et des audiences TV records ont été enregistrées en République tchèque, au Danemark, en Espagne et en Suisse. L'audience TV du tour final a dépassé les 10 millions de téléspectateurs et les matches ont été diffusés dans plus de 130 pays. L'unité Production TV et vidéo de l'UEFA, qui était l'organisme producteur du signal TV, a utilisé l'événement pour tester certaines des innovations qui ont été introduites dans la perspective de la couverture de l'EURO 2012. Le tour final au Danemark a également servi à évaluer un nouveau partenaire de vidéo en continu et à expérimenter des concepts de médias sociaux basés sur l'utilisation des réseaux sociaux.



© Actions Images

La période préparatoire du tour final comprenait le tirage au sort des matches de barrage, qui a eu lieu le 7 septembre 2010 à Herning. Le 9 novembre, le tirage au sort du tour final, en présence de l'ambassadeur de l'événement, Flemming Povlsen, et de l'entraîneur allemand qui avait remporté le titre en 2009, Horst Hrubesch, a été retransmis en direct par le diffuseur hôte du tour final au Danemark, TV2, et par Eurosport. Des séances de préparation pour les huit équipes du tour final et un atelier destiné aux partenaires, organisé par l'unité Gestion des sponsors globaux d'UEFA Events SA, se sont tenus en marge de la cérémonie du tirage au sort à Aalborg, et des partenariats de sponsoring ont été conclus, avec pour résultat un niveau accru des activités promotionnelles et sociales associées au tour final.

Dans l'intervalle, la Bulgarie, la République tchèque, l'Angleterre, Israël et le Pays de Galles ont soumis leur candidature pour l'organisation du tour final 2013 des M21. Après une série de visites d'inspection, des rapports d'évaluation ont été élaborés et soumis au Comité exécutif, lequel a désigné, le 28 janvier 2011, Israël en tant qu'association organisatrice. Le tirage au sort de la phase de qualification s'est tenu six jours plus tard au siège de l'UEFA, à Nyon.

Championnat d'Europe de futsal

Lors de la saison 2010-11, les préparatifs se sont accélérés en vue du tour final du Championnat d'Europe de futsal 2012, après la réduction drastique du nombre record de formations au départ (42) à 11 équipes. Ces dernières participeront, aux côtés du pays organisateur, la Croatie, au deuxième tournoi final à 12 équipes, du 31 janvier au 11 février 2012. Le premier événement important avant l'organisation de cet EURO de futsal en Croatie a été le tirage au sort du tour préliminaire et du tour de qualification, le 24 septembre 2010, à Nyon. Les préparatifs se sont poursuivis avec un atelier destiné aux sponsors et la finalisation du

logo et de l'identité visuelle du tournoi final. Les contrats de sponsoring liés à l'événement comprenaient un accord pour la livraison et l'installation de surfaces de jeu ultramodernes pour les tournois finals qui se dérouleront en 2012 et en 2014.

Compétitions juniors

En tout, 71 minitournois ont été disputés pendant les phases de qualification des compétitions juniors 2010-11. Les tours finals des M19 et des M17 ainsi que celui des M19F ont également servi à déterminer les représentants européens aux Coupes du monde de la FIFA respectives, en Colombie, au Mexique et en Ouzbékistan. Au début de l'exercice 2010-11, un accord de quatre ans avec Eurosport a permis la production TV et la diffusion dans toute l'Europe des tournois finals de l'ensemble des compétitions juniors, et des négociations ont également été menées afin d'améliorer la couverture en dehors de l'Europe. UEFA Events SA était chargé de développer des stratégies marketing et des plates-formes de sponsoring, ainsi que des logos et des identités visuelles pour chaque événement. Tous les tirages au sort des compétitions juniors se sont déroulés à la Maison du football européen, à Nyon.

Une des caractéristiques de la saison, même si elle n'est pas liée à une compétition en particulier, a été l'élaboration de la stratégie de développement du football féminin dans le cadre d'un programme d'investissement, de partage de connaissances et de promotion. Un groupe de travail a été créé afin de superviser et de mettre en œuvre le projet. Un atelier s'est tenu en présence de 51 associations membres en février 2011 à Nyon. A cette occasion, des projets de développement pilotes ont été identifiés pour un financement dans le cadre du programme HatTrick. Un montant allant jusqu'à 2 millions d'euros sera mis à la disposition des associations concernées durant la saison 2011-12.

Championnat d'Europe des moins de 19 ans

Le premier titre de l'exercice 2010-11 a été remporté par la France, qui est devenue le deuxième pays organisateur d'affilée à brandir le trophée des M19. L'événement, qui était organisé dans cinq stades de Basse-Normandie, a enregistré une affluence totale de 70 681 spectateurs, soit une moyenne de 4712 spectateurs par match. La finale a été suivie par 20 188 spectateurs, à Caen.

L'élément qui a dominé le reste de la saison était lié aux préparatifs du tour final 2011, organisé en collaboration avec la Fédération roumaine de football, qui accueillait un événement important pour la première fois depuis le tour final 1998 des M21.

Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans



© Sportsfile

Pour la deuxième année de rang, comme la période habituelle en juillet n'était pas disponible en raison d'une surcharge du calendrier, le tour final a eu lieu du 30 mai au 11 juin 2011 sur quatre sites de l'Emilie Romagne, dans le nord de l'Italie. Le tour final a été parrainé par trois sponsors italiens, aux côtés d'adidas et d'Eurosport, ce dernier assurant la couverture télévisée de l'événement dans toute l'Europe. Tous les matches ont été diffusés par une télévision régionale, et les matches de l'équipe italienne ont été retransmis sur tout le territoire

national par la RAI. L'affluence totale du tournoi a été de 12 660 spectateurs, soit une moyenne de 844 par match. La surprise a failli venir de la finale à Imola mais, avec seulement un but d'avance sur la Norvège à la mi-temps (1-0), l'Allemagne a fourni une remarquable deuxième mi-temps et remporté une victoire record 8-1. Les deux finalistes se sont qualifiés, aux côtés des demi-finalistes perdants, l'Italie et la Suisse, pour la Coupe du monde féminine M20 de la FIFA en 2012.

Championnat d'Europe des moins de 17 ans

Le 10^e tour final du Championnat d'Europe des moins de 17 ans, qui était le premier à être organisé en Serbie, a vu la participation de seulement trois des associations nationales qui s'étaient qualifiées en 2010. Les matches de groupes se sont déroulés à Belgrade, Indija, Smederevo et Novi Sad, ce dernier site restant le seul pour les trois matches à élimination directe. Dans un tournoi où l'on a assisté à relativement peu de buts, la finale a été spectaculaire. Après avoir été menés deux fois à la marque (0-1 ensuite 1-2), les Pays-Bas ont triomphé de l'Allemagne 5-2, un score qui a battu tous les records pour un tournoi junior masculin, puisque les Pays-Bas sont devenus la première équipe à marquer à cinq reprises lors d'une finale. Outre le fait de remporter le titre pour la première fois, l'équipe néerlandaise s'est hissée au premier rang du classement du fair-play.

Le tour final en Serbie a également servi à déterminer les représentants européens dans l'imminente Coupe du monde M17, les trois premières équipes de chaque groupe se qualifiant pour le Mexique, où l'Allemagne a remporté la médaille de bronze. L'affluence cumulée pour le tour final a été de 29 739 spectateurs. Neuf matches ont bénéficié d'une audience télévisée paneuropéenne via Euro-sport. Les huit finalistes ont, en outre, participé au projet «Stronger Together», développé dans



le cadre de la campagne du Respect de l'UEFA. Des groupes d'enfants se sont joints aux équipes lors de séances d'entraînement pendant l'événement.

Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans

Il a été décidé de maintenir la formule à quatre équipes et de faire jouer pour la quatrième fois les demi-finales, la finale et le match pour la troisième place au stade de Colovray, qui fait partie du campus de l'UEFA, à Nyon. Comme d'habitude, la proximité du stade a permis au personnel de l'UEFA d'assumer divers rôles dans le déroulement du tournoi et la participation de groupes de supporters français et allemands a contribué à créer l'ambiance. L'Islande, qui avait marqué 37 buts lors des matches de qualification, faisait ses débuts dans le tournoi final 2011. Son manque d'expérience à ce niveau de la compétition explique en partie ses deux défaites. Alors que l'Espagne s'est largement imposée en demi-finale, la France a battu l'Allemagne dans l'autre demi-finale, grâce à son efficacité lors des tirs au but. Lors de la finale, diffusée par Eurosport et suivie par 1500 spectateurs, un but à la 2^e minute du temps additionnel a permis à l'Espagne de battre la France et de conserver son titre de championne d'Europe féminine des moins de 17 ans.

Compétitions interclubs

La saison 2010-11 a atteint son point culminant lors de la finale de l'UEFA Europa League – elle restera dans les annales comme la première jamais disputée à Dublin – et lors d'une spectaculaire finale de l'UEFA Champions League jouée dans un cadre magnifique et dans un état d'esprit remarquable dans le nouveau stade de Wembley. Toutefois, le parcours jusqu'à Dublin et Londres souligne le fait qu'il n'y a plus de pause et que, dans le football interclubs, l'organisation des deux compétitions d'élite occupe désormais toute l'année. Jusqu'à la fin des matches de barrage en août 2010, un total de 88 matches de l'UEFA Champions League et de 276 matches de l'UEFA Europa League ont été disputés. Par conséquent, il a été procédé à une extension et à une mise à jour des activités du Centre de gestion opérationnelle des matches de l'UEFA. Une lettre circulaire a été envoyée aux associations nationales pour les inviter à proposer des candidats aux fonctions de commissaire de match et d'instructeur. Un séminaire pour de nouveaux délégués de futsal de l'UEFA a été organisé en décembre 2010, à Nyon. Des sessions de formation internes et sur site ont été organisées pour de potentiels directeurs de site des compétitions interclubs (le recrutement était ouvert pour la première fois aux collaborateurs des associations membres), à la suite de quoi 18 nouveaux directeurs de site externes ont été sélectionnés. Par ailleurs, une centaine de directeurs de site ont assisté à un atelier préparatoire d'avant-saison au siège de l'UEFA, à la mi-juin. Une semaine plus tard, 64 des 69 candidats proposés par les associations membres ont assisté à Nyon à un séminaire spécialement dédié aux nouveaux délégués de l'UEFA. La troisième édition du *Manuel du délégué de l'UEFA* a été publiée au début de 2011 et accompagnée d'un DVD comprenant des séquences filmées lors de trois matches phares.

Dans l'intervalle, une série de visites de travail ont été effectuées à Munich et à Bucarest – les sites pour les deux finales des compétitions

interclubs d'élite de l'UEFA en 2012 –, ainsi que des visites d'inspection et des ateliers qui ont permis à l'UEFA, aux associations organisatrices et aux équipes participantes d'ajuster les dispositions complexes en vue de l'organisation des finales à Dublin et à Londres.

UEFA Champions League

La 19^e édition de l'UEFA Champions League a montré que les nouvelles voies d'accès à la compétition ont offert des possibilités de qualification à un plus large éventail de clubs. Même après tant d'années, on a noté la présence de six débutants, notamment des clubs de grandes ligues comme l'Angleterre, les Pays-Bas et le Portugal. Pour la deuxième fois, les matches de barrage, en août, étaient inclus dans l'ensemble des droits commercialisés de manière centralisée. Des équipes de 18 associations nationales ont réussi à se qualifier pour la phase de grou-

pes et 7 associations étaient encore représentées lors du début de la phase à élimination directe en février 2011. Durant les huitièmes de finale, le taux d'occupation des stades a atteint un niveau remarquable de 92,3%.

Les tirages au sort ont eu lieu en présence de Bobby Charlton et de Gary Lineker, ambassadeurs de la finale de Wembley. Le concept de la finale a été dévoilé lors d'un événement à grand retentissement médiatique organisé dans le stade, le 25 novembre 2010, et, le 17 février 2011, la vente des billets a été lancée à l'occasion d'une cérémonie à l'Hôtel de ville de Londres. A la clôture de la vente des billets au public, le 18 mars, quelque 200 000 demandes avaient été reçues pour 11 000 places. Le 20 avril 2011, Luís Figo et Francesco Toldo, représentant le champion 2010, l'Inter de Milan, ont remis le trophée à Michel Platini, qui l'a confié au maire de Londres, Boris Johnson. Le trophée



a ensuite fait le tour de la capitale britannique, avant d'être exposé au Champions Festival, à Hyde Park, un lieu emblématique pour une grande variété d'activités de football et d'expositions de l'UEFA extrêmement populaires, qui ont constitué un lever de rideau festif pour la finale.

La promotion de la compétition a été renforcée par le dévoilement du ballon officiel adidas de la finale, en présence des ambassadeurs et de joueurs très connus au stade de Wembley et par une Tournée du trophée, en 2010, comprenant des étapes en Allemagne, en République tchèque, en Pologne, en Slovaquie et en Autriche, qui a attiré 139 250 visiteurs, soit une augmentation de 51% par rapport à la Tournée du trophée de l'année précédente. Le coup d'envoi de la tournée 2011 a été donné le 16 janvier, lors d'un événement destiné aux médias au siège de l'UEFA, après quoi la coupe a pris le chemin de la Malaisie, de la Thaïlande, de la Corée du Sud et de Hong Kong.

La finale de l'UEFA Champions League était la deuxième à se dérouler un samedi. Elle a donné lieu à une rencontre spectaculaire dans un cadre magnifique et a transmis des valeurs sportives positives à un stade de Wembley archi-comble. Plus de 160 millions de téléspectateurs ont suivi la victoire du FC Barcelone 3-1 sur Manchester United, soit la plus large audience jamais enregistrée pour une finale de l'UEFA Champions League.

UEFA Europa League

Au cours de la saison 2010-11, la réussite remarquable enregistrée lors de la première saison de la compétition complètement remaniée s'est consolidée, les nouveaux noms, logo et mise en valeur de la marque ayant été rapidement assimilés par les clubs, les supporters et les partenaires. En tout, 24 associations nationales étaient représentées lors des 144 matches de groupes disputés avant la fin 2010 et le taux de remplissage des stades s'est maintenu à 56%, soit un taux comparable à celui de la sai-



son 2009-10. Pas moins de 17 associations membres étaient toujours en lice lors du début de la phase à élimination directe en février 2011. En dépit des conditions hivernales rigoureuses qui ont touché la plus grande partie de l'Europe, les affluences se sont maintenues à 58% lors des seizièmes de finale et à 62% lors des huitièmes de finale, augmentant même lors des stades suivants pour atteindre une moyenne de 68% pour l'ensemble de la phase à élimination directe. Les audiences TV sont également restées élevées. Trois des quatre demi-finalistes étaient portugais, et la finale entre le FC Porto et le SC Braga à Dublin a été la septième finale opposant deux équipes du même pays depuis le lancement de la Coupe de l'UEFA, en 1971.

La promotion de la compétition s'est faite par une tournée en camion. A la différence des tournées de l'UEFA Champions League qui se font pays par pays, l'accent a été mis sur des visites aux clubs participants. Les tirages au sort ont mis en vedette l'ancien international irlandais Ronnie Whelan, ambassadeur de la première finale organisée à Dublin. Des cérémonies portant sur le concept de la finale et le lancement de la vente des billets ont été organisées. En tout, 38 000 demandes ont été reçues pour les 12 500 billets proposés à la vente au grand public. Le trophée de l'UEFA Europa League a été remis au Président de l'UEFA par l'Atlético de Madrid lors d'une cérémonie organisée le 19 avril 2011 et transmis ensuite à la ville de Dublin, où il a été exposé jusqu'au jour de la finale.

Lors de la finale, qui s'est jouée devant 45 391 spectateurs dans l'ultramoderne Dublin Arena et qui a enregistré un taux d'audience supérieur à 50% au Portugal, le FC Porto a remporté le titre pour la deuxième fois en battant le SC Braga 1-0.

Super Coupe de l'UEFA

L'Atlético de Madrid a battu 2-0 le vainqueur de l'UEFA Champions League 2010, le FC Internazionale, sur la nouvelle pelouse du Stade Louis II, à Monaco. Pour la deuxième fois, le match était inclus dans l'ensemble des droits commercialisés de manière centralisée de l'UEFA Champions League, ce qui a permis d'atteindre de forts chiffres d'audience.

Comme d'habitude, ce match a été le point culminant de toute une série d'événements organisés dans le cadre du coup d'envoi de la saison. Lors du tirage au sort de l'UEFA Champions League de la veille, le FC Internazionale a fait main basse sur les distinctions de l'UEFA, avec deux prix pour Diego Milito: le prix du meilleur attaquant et le titre de «Footballeur de club de l'année». Ses coéquipiers Júlio César, Maicon et Wesley Sneijder ont également été distingués dans les catégories suivantes: meilleurs gardien, défenseur et milieu de terrain.

En marge d'un des événements annuels les plus importants de l'UEFA ont eu lieu un certain nombre d'ateliers de travail et de séances avec les clubs, les diffuseurs et les partenaires commerciaux ; une soirée réunissant plus de 600 invités au Sporting Club de Monte Carlo a lancé avec style la nouvelle saison.

UEFA Women's Champions League

La deuxième édition de la compétition a démarré avec 28 équipes sur les 51 inscrites, qui ont disputé sept minitournois dans le cadre du tour de qualification. Les sept vainqueurs et les

deux meilleurs deuxièmes de ces minitournois ont rejoint les 23 équipes automatiquement qualifiées pour la phase suivante dans le tirage au sort organisé le 19 août 2010, à Nyon. Le tournoi s'est poursuivi sur la base de matches à élimination directe (matches aller et retour). Lors du lancement du concept de la finale de l'UEFA Champions League au stade de Wembley, le 25 novembre 2010, Craven Cottage – le stade du FC Fulham – a été officiellement annoncé en tant que site de la deuxième finale



© D.Aquilina

en un match de l'UEFA Women's Champions League. Le lancement de la vente des billets, en présence de l'entraîneur de l'équipe nationale féminine anglaise et ambassadrice de l'événement, Hope Powell, a eu lieu à l'Hôtel de ville de Londres, le 17 février 2011.

Après des matches à élimination directe abrégé-ment disputés, la finale a été en quelque sorte la revanche de celle de 2010, qui avait opposé l'Olympique Lyonnais au 1. FFC Turbine Potsdam. Devant 14 303 spectateurs dans un stade magnifiquement habillé pour la circonstance, l'Olympique Lyonnais a battu 2-0 le tenant du titre, devenant ainsi le premier club français à être sacré champion d'Europe féminin. Toutes les parties prenantes ont été satisfaites de la qualité de l'événement, qui a été diffusé en direct sur 59 marchés européens. La force croissante de la nouvelle compétition et le succès des activités promotionnelles se sont traduits par une augmentation importante de la vente des billets.

Une semaine avant la clôture de l'exercice, le tirage au sort du tour de qualification de l'UEFA

Women's Champions League 2011-12 a eu lieu à Nyon, en présence du nombre record de 54 clubs de 46 associations membres.

Coupe de futsal de l'UEFA

Ce sont 49 clubs qui ont participé à l'édition 2010-11 et trois tours de qualification, sous la forme de minitournois à quatre équipes, ont déterminé les quatre finalistes. Des tirages au sort pour chaque tour ont eu lieu à Nyon et le tour Elite, qui opposait 16 clubs, s'est terminé le 28 novembre 2010, soit cinq mois avant le début de la phase finale. Pour la première fois, le dernier carré ne comprenait ni équipes russes, ni équipes espagnoles. Le tirage au sort des demi-finales, effectué le 9 mars 2011 à Almaty, en présence de l'ancien international brésilien Falcao, n'a pas réuni les clubs lisboètes rivaux, le

SL Benfica et le Sporting Clube de Portugal. Sur la base des rapports d'évaluation, le Comité exécutif de l'UEFA avait décidé de désigner le club kazakh Kairat Almaty, une des équipes qualifiées, comme l'organisateur de la phase finale, afin que le Kazakhstan puisse accueillir pour la première fois un événement majeur.

Quatre sponsors locaux ont été ajoutés aux trois partenaires de l'UEFA afin de réunir toutes les conditions pour assurer le succès de l'événement. Lors de la phase finale, Kairat a remporté la troisième place et l'outsider, l'ASD Città di Montesilvano, est devenu le premier club italien à décrocher le titre en battant le Sporting Clube 5-2 en finale, devant 2500 spectateurs. L'affluence cumulée pour les quatre matches a été de 12 500 spectateurs et 177 représentants des médias ont été accrédités pour l'événement.



© Sportsfile

Gestion opérationnelle des matches

Le Centre de gestion opérationnelle des matches de l'UEFA s'est acquitté de ses tâches lors de toutes les compétitions interclubs et lors des matches de qualification en vue de l'EURO 2012, fournissant son soutien, des informations, des conseils et des décisions aux délégués de match, aux directeurs de site et aux responsables de matches. Un suivi minutieux et une approche active ont permis de désamorcer suffisamment tôt des problèmes qui auraient pu être lourds de conséquences. Des informations détaillées ont, en outre, été fournies aux délégués de match avant les rencontres, concernant notamment les aspects clés.

Lors du 8^e séminaire d'intégration des nouveaux délégués de match de l'UEFA, 65 participants ont été informés en détail de leur mission et des dernières procédures et ont été encouragés à maintenir des contacts réguliers entre eux afin de partager des informations et des expériences.

Un projet d'amélioration et de rationalisation de la gestion des informations a été lancé dans le but de parvenir à une plus grande clarté concernant les différents besoins, sources, chaînes et informations liés à la préparation, la surveillance et la réalisation des matches, ainsi que le soutien et l'analyse d'après-match. D'autres avancées sont prévues dans ce domaine pour optimiser l'efficacité, améliorer le niveau de service fourni aux parties prenantes opérationnelles et jeter les bases pour un meilleur soutien dans le développement à moyen et à long terme des clubs et des associations en ce qui concerne les installations et l'organisation opérationnelles.

Football de base



© Sportsfile

Les objectifs ont été si bien atteints lors du lancement de la première Journée du football de base de l'UEFA en 2010 qu'une deuxième édition a été immédiatement fixée au 25 mai 2011. Comme à Madrid l'année précédente, la finale de l'UEFA Champions League a constitué en quelque sorte le fil rouge des activités liées à la Journée du football de base. Toute la semaine jusqu'à la finale a été marquée par des événements de football de base et Hyde Park, à Londres, a succédé à El Retiro, à Madrid, en tant que cadre prestigieux pour le festival.

Comme en 2010, l'objectif était de reconnaître le rôle du football de base et de le célébrer. La section dédiée à la Journée du football de base sur UEFA.com a été améliorée en termes de présentation et de matériel éducatif sur la base du concept de travail d'équipe. La liste complète des activités organisées par les associations membres y a été ajoutée. Le football de base a été étroitement lié aux deux finales interclubs majeures de l'UEFA, à Dublin et à Londres. Chaque association organisatrice a élaboré des concepts détaillés coïncidant avec les finales. Par ailleurs, l'UEFA a fait don d'un maxiterrain à chacune des deux villes organisatrices.

Les activités de la Journée du football de base ont stimulé le programme de l'Eté du football de base de l'UEFA, qui, durant cet exercice, a connu une telle extension et une telle réussite qu'un examen minutieux de sa structure s'est révélé nécessaire.

La Charte du football de base de l'UEFA a connu également une évolution. Lors de la saison 2010-11, des critères ont été élaborés pour la septième et dernière étoile, qui servira d'ultime référence pour les programmes de football de base des associations nationales. Neuf associations membres ont déjà atteint le plus haut niveau disponible jusqu'ici, six étoiles, et trois d'entre elles ont immédiatement posé leur candidature en vue de la reconnaissance au plus haut niveau. La Charte du football de base de l'UEFA a incité les associations à accroître et à renforcer leurs efforts au niveau des fondations du jeu et elles ont réagi de manière admirable en reconnaissant l'importance du travail de base au sein de la société, en termes de santé, d'éducation, d'intégration et de style de vie.

Le 9^e Atelier de travail de l'UEFA sur le football de base a été organisé en collaboration avec la Fédération néerlandaise de football à Noordwijk, aux Pays-Bas. Toutes les associations membres étaient représentées et l'accent a été mis sur la poursuite du développement et de la promotion du football de base.

Coupe des régions de l'UEFA



Trente-huit équipes se sont inscrites à la 7^e Coupe des régions de l'UEFA et 11 minitournois ont déterminé les huit finalistes. En collaboration avec la Fédération portugaise de football, le tournoi final a été organisé avec succès sur trois sites au nord du pays, du 21 au 28 juin 2011. Le Portugal a enregistré son premier succès

dans la compétition lorsque l'équipe de la région organisatrice de Braga a maintenu son record de 100% de victoires dans ce tournoi en battant l'équipe irlandaise de la région de Leinster & Munster 2-1 lors de la finale disputée devant 1036 spectateurs, à Barcelos.

Solidarité et soutien en faveur des associations nationales

L'UEFA est convaincue qu'une collaboration et des interactions poussées entre les associations membres peuvent favoriser l'innovation, les idées et les améliorations au sein du football européen, et cette conviction s'est traduite par une série de projets menés sous la direction de l'UEFA au cours de l'exercice 2010-11.

HatTrick

Au cours de la saison 2010-11, qui était la troisième du programme HatTrick II, les préparatifs ont été finalisés en vue de l'extension à une nouvelle période de quatre ans du projet lancé en 2004, le programme HatTrick III devant couvrir la période 2012-16. Lors de l'exercice sous revue, l'accent a été mis sur les projets éducatifs et de partage de connaissances mentionnés ci-après. Lors de la séance de la Commission HatTrick de novembre 2010, 14 autres projets ont été approuvés dans le cadre du budget HatTrick II. En d'autres termes, 76% des fonds disponibles ont été affectés à des projets d'associations nationales approuvés au préalable par l'UEFA. Il a également été décidé d'utiliser les fonds HatTrick pour réaliser un certain nombre de projets pilotes liés à la stratégie de développement du football féminin, récemment adoptée.

Programme Top Executive

Le projet de commercialisation centralisée des matches de qualification européens était

le point le plus important à l'ordre du jour pour 2010-11.

Le premier résultat tangible du Programme Top Executive de l'UEFA (PTE) a été la décision, en 2008, d'augmenter le nombre d'équipes participantes au tour final du Championnat d'Europe, en le faisant passer de 16 à 24 à partir de 2016. Le deuxième jalon a été la proposition, en 2011, de commercialiser de manière centralisée les droits médias des matches de qualification des équipes nationales européennes à partir de 2014. Ces deux innovations ont été inspirées par de hauts dirigeants des associations membres de l'UEFA lors des tables rondes PTE. Des analyses et un soutien décisionnaire ont ensuite été fournis par l'Administration de l'UEFA, en collaboration étroite avec les représentants des associations nationales.

L'étude du PTE sur la commercialisation centralisée, effectuée à la demande des associations nationales, a clairement montré la valeur ajoutée en termes de promotion du football pour équipes nationales et de recettes des droits médias. Les conclusions de l'étude ont été discutées et approuvées par les associations nationales lors de séances PTE supplémentaires à Athènes, en septembre 2010, suivies par des discussions bilatérales. Résultat: chacune des 53 associations membres a signé une déclaration de mandat. Après l'approbation par le Comité exécutif des déclarations de mandats signées, le 21 mars 2011, le Président de l'UEFA, Michel Platini, a officiellement lancé le projet de commercialisation centralisée des matches de qualification européens lors du Congrès de l'UEFA à Paris. L'étroite coopération avec les associations durant le processus s'est révélée un succès et a été grandement appréciée par les deux parties.

Après avoir conçu et mené à terme le processus décisionnaire, le PTE a contribué aux premières étapes de la réalisation, notamment avec la tenue d'une séance à Dublin avec les associations engagées dans le projet de soutien 2012-14.

KISS

Le programme KISS (*Knowledge & Information Sharing Scenario*) a enregistré des avancées dans deux programmes de formation au cours de la saison 2010-11. La première édition du Certificat de l'UEFA en gestion du football (CFM) a été lancée. Le projet initial, visant à aider les participants des associations membres à étendre leur expertise, consistait en neuf modules, six modules de formation en ligne



© UEFA

(e-learning) et trois séminaires. Des certificats ont été remis à 30 candidats, dont 20 ont été parmi les 44 candidats sélectionnés pour compléter leur formation par l'intermédiaire du Diplôme de l'UEFA en gestion du football (DFM), dont le lancement est prévu en septembre 2011. Des représentants de 42 associations membres participent aux deux cours.

La première édition du Master exécutif en gouvernance du sport européen (MESGO) a également été lancée en 2010-11. Le MESGO, soutenu par l'UEFA et par les principales associations de sports d'équipe européennes, est proposé sous la forme de neuf séminaires d'une semaine sur une période de 20 mois. Par ailleurs, 47 dossiers de candidature ont été reçus pour la deuxième édition du programme de bourses de recherche de l'UEFA. Un financement a été accordé à six projets, dont deux dans le domaine de la science médicale.

Dans le cadre du programme KISS, un certain nombre d'ateliers ont eu lieu au cours de la sai-

son, sur des thèmes spécifiques tels que la diffusion en continu, le service d'ordre, les réseaux sociaux, les clubs de supporters, la gestion de crise, l'entretien des terrains et le développement du football féminin. Le travail pour la création d'une plate-forme en ligne KISS a été finalisé, le but étant de permettre aux utilisateurs de comparer les pratiques en matière de gestion du football et d'échanger des expériences utiles.

Programme des groupes d'étude

Lors de la troisième saison du Programme des groupes d'étude, 56 séminaires ont été organisés dans 30 associations et 1800 techniciens ont participé à des événements dédiés au football de base, au football junior d'élite, à la formation des entraîneurs et au football féminin. Ces statistiques soulignent le succès d'un programme que le Comité exécutif a décidé, lors de sa séance de décembre 2010, de consolider en un programme à long terme allant au-delà de sa clôture initialement prévue en 2012.

Entraîneurs

Le premier événement de la saison a été le 12^e Forum des entraîneurs des clubs d'élite, organisé au début de septembre 2010, à Nyon, et suivi par 18 entraîneurs d'élite, qui ont échangé des opinions sur un large éventail de thèmes afin de développer et d'améliorer le jeu. Trois semaines plus tard, la 9^e Conférence de l'UEFA pour entraîneurs nationaux européens a été organisée à Madrid. L'entraîneur de l'équipe championne du monde, Vicente Del Bosque, a reçu une distinction du Président de l'UEFA, Michel Platini, lors de la première journée de la conférence. Cet événement a permis aux entraîneurs des 53 associations membres de partager leurs réflexions sur la Coupe du monde 2010 et sur les tendances techniques actuelles.

En étroite collaboration avec les services juridiques de l'UEFA, les *Directives relatives à la Convention des entraîneurs de l'UEFA et au programme de formation des entraîneurs de l'UEFA*

ont été réexaminées, remaniées et distribuées aux associations nationales au début de 2011. Lors de sa séance de septembre 2010, le Panel Jira a abordé les perspectives stratégiques et a défini les prochaines étapes de l'extension des activités de formation dans le cadre de la convention.

La saison 2010-11 a vu également les premiers événements pilotes dans le cadre du nouveau programme d'échange entre candidats à la formation d'entraîneur. Les candidats à la licence Pro de différentes associations nationales sont réunis sous les auspices de l'UEFA afin d'offrir une valeur ajoutée à leurs cours en termes de perspectives internationales et d'informations de l'UEFA. Le premier événement pilote, regroupant des candidats à la licence Pro de la République tchèque, de la Pologne et de l'Ecosse, a eu lieu en mai 2011, à Nyon. Le second événement pilote, réunissant des candidats du Danemark, de la Finlande, de la Norvège et de la Suède, a été organisé au Danemark, en marge du tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans.

Au cours de la saison, plusieurs associations membres qui souhaitaient améliorer la structure et le contenu de leurs cours ont bénéficié de tutorat et d'assistance dans le domaine de la formation des entraîneurs.

Bonne gouvernance

Projets en matière de bonne gouvernance

Au cours de la saison 2010-11, l'UEFA et ses associations membres ont réitéré leur engagement en faveur de la bonne gouvernance, synonyme d'ouverture, de démocratie, de transparence et de responsabilité. Dans cet esprit, l'UEFA a approuvé une série de projets de bonne gouvernance soumis par les associations nationales. Leur financement est assuré par l'UEFA au moyen d'un montant incitatif de 100 000 euros par association nationale.

Comme la situation au sein des 53 associations membres en matière de bonne gouvernance est loin d'être homogène, une approche pragmatique a été adoptée via le menu à la carte de la bonne gouvernance, modulable en fonction de la situation spécifique de chaque association. Au cours de la saison 2010-11, 63 projets de bonne gouvernance ont été approuvés – soit au moins un projet par association –, la majorité d'entre eux portant sur la «transparence» ou sur «l'efficacité et l'efficience».

Octroi de licence aux clubs et fair-play financier

Lors de la saison 2010-11, le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, nouvellement approuvé, a été présenté aux associations nationales, aux ligues professionnelles et aux clubs. En septembre, un séminaire a réuni à Genève plus de 120 responsables de l'octroi de licence et experts financiers des 53 associations nationales afin de clarifier les nouveaux critères introduits dans le règlement.

De plus, quatre séminaires régionaux ont été organisés à Belfast, Tel-Aviv, Belgrade et Budapest, avec la participation de spécialistes de toutes les associations membres, afin de partager les expériences et les bonnes pratiques. Des avancées rapides ont été réalisées lors de la saison 2010-11 et les fondations ont été posées pour une mise en œuvre efficace des règles visant à sauvegarder les valeurs sportives et l'avenir du football.

Parallèlement, 14 audits de conformité au niveau des associations nationales ont été effectués par des réviseurs externes sous la supervision de l'Administration de l'UEFA. Lors de trois séances séparées, tous les audits de conformité portant sur 41 clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA ont été examinés et évalués par le Panel de contrôle financier des clubs. De plus, le panel a entamé un dialogue fructueux avec les clubs afin d'expliquer son rôle et son approche dans l'analyse des informations financières. A cet égard, un système informatique sophistiqué a été développé pour rationaliser la collecte et l'analyse des données des clubs.



Par ailleurs, le *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs (Panorama du football interclubs européen)* a été publié en janvier 2011. Les données collectées sur les 53 associations nationales ont révélé que certains clubs européens de première division déclaraient des pertes sans précédent, en dépit d'une croissance continue des recettes. Cette tendance confirme la nécessité d'entreprendre des réformes urgentes et d'adopter une plus grande discipline financière.

Un total de 591 clubs ont demandé une licence pour participer aux compétitions interclubs de l'UEFA 2010-11 et 490 clubs (soit 83%) l'ont obtenue. Parmi les 101 clubs qui ne répondent pas aux critères d'octroi de licence, seuls trois auraient pu disputer des compétitions de l'UEFA.

Intégrité du sport

Au cours de la période sous revue, l'UEFA a dû s'attaquer au problème du trucage de matches, qui représente une menace croissante et, en août 2010, le Conseil stratégique du football professionnel (CSFP), qui comprend les principaux groupements de parties prenantes du football professionnel, a décidé, lors d'une séance à Monaco, d'intensifier la lutte contre ce fléau. Par la suite, lors de sa séance de mars, le CSFP a adopté une résolution appelant les autorités politiques à adopter une législation concrète à l'échelle nationale et européenne afin de traiter la question. Le Parlement européen a adopté ensuite une déclaration écrite demandant à l'UE et aux Etats membres de lutter contre le trucage de matches.

L'importance de la campagne contre le trucage de matches a été soulignée par un certain nombre de cas qui ont été identifiés durant la saison. Des séances de sensibilisation aux dangers du trucage de matches ont été organisées pour chaque équipe lors des tours finals juniors et, à la suite de la décision du Comité exécutif en mars 2011, les travaux pour la création d'un

réseau de responsables de l'intégrité recrutés par les associations membres de l'UEFA ont avancé.

Réglementation du football

Arbitrage

La saison 2010-11 a vu l'élargissement de l'expérience avec deux arbitres assistants supplémentaires en UEFA Champions League et en Super Coupe. Un rapport a été soumis à l'International Football Association Board le 5 mars 2011 et, à cette occasion, la proposition de l'UEFA visant à élargir l'expérience à l'EURO



© UEFA

2012 a été acceptée. Avant le début de la saison interclubs proprement dite, les 100 arbitres d'élite de l'UEFA ont reçu, dans la capitale slovène Ljubljana, des instructions concernant l'arbitrage avec deux arbitres assistants supplémentaires. Les désignations des arbitres ont été faites par les responsables de l'arbitrage de l'UEFA. Ces derniers devaient désigner des arbitres pour plus de 320 matches de compétitions interclubs au cours du premier trimestre de cet exercice, et pour 474 autres matches avant la fin de l'année civile.

En novembre 2010, le Panel de la Convention concernant l'arbitrage a proposé l'acceptation de huit associations nationales supplémentaires en tant que membres à part entière de la convention. Après approbation du Comité exécutif en janvier, le nombre total de signataires est passé à 44 et les 9 associations restantes ont reçu un soutien financier et pratique pour les aider à remplir les exigences.

Tout au long de la saison, le Centre sportif de Colovray a été utilisé par le Centre d'excellence pour arbitres de l'UEFA (CORE) pour une série de cours pour arbitres et arbitres assistants nationaux, ainsi que pour des tests de condition physique et des exercices pratiques pour les arbitres internationaux d'élite, les talents et les mentors, et les femmes arbitres. Lisbonne, à la fin de mars 2011, et Düsseldorf, en mai 2011, ont accueilli des cours destinés aux instructeurs d'arbitres, aux administrateurs et aux préparateurs physiques, des cours qui ont eu lieu dans le cadre du Programme d'assistance à l'arbitrage FIFA-UEFA.

Au cours d'une séance qui s'est tenue à Aarhus, en marge du tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, la procédure de sélection des arbitres pour l'EURO 2012 a été réexaminée et les cinq catégories d'arbitres masculins ont été restructurées. Au cours de la saison, une révision similaire tenant compte des spécificités de l'arbitrage du futsal a été menée et a abouti à des modifications importantes des structures, des catégories et des programmes de condition physique.

Stades et sécurité

Le début de la saison 2010-11 a été chargé, avec des inspections de stades effectuées avant le lancement de la saison des compétitions interclubs et des sessions de formation sur la sécurité et le service d'ordre ont eu lieu sur les sites de l'EURO 2012 en Pologne et en Ukraine. Par ailleurs, une séance paneuropéenne sur la planification des mesures de sécurité a eu lieu à l'attention des participants à l'UEFA Champions League et à l'UEFA Europa League, le 1^{er} septembre, à Vienne, en présence des ministres autrichien et belge de l'Intérieur. Outre des responsables de la sécurité des clubs et des associations nationales de football, elle a réuni des officiers de police chargés de surveiller les matches. Dans le cadre de cet événement, trois ateliers ont été consacrés aux opérations de maintien de l'ordre dans le stade, à l'encadre-

ment des supporters et aux plans de crise. Par ailleurs, un atelier destiné aux inspecteurs de stade s'est tenu à Nyon, le 8 février 2011, et l'unité Stades et sécurité a contribué à l'atelier pour responsables de matches de l'EURO organisé deux semaines plus tard.

Le match de qualification pour l'EURO 2012 entre l'Italie et la Serbie, qui a dû être arrêté en raison de débordements de spectateurs, a rappelé que ce problème représente toujours une réelle menace. L'UEFA a accepté d'aborder cette question avec le groupe de réflexion de l'UE et avec les autorités publiques des pays où les risques sont jugés les plus élevés. Plusieurs réunions ont eu lieu à Nyon et à Bruxelles avec le groupe d'experts de l'UE sur la sécurité dans le football; un nouveau système d'information et d'analyse des incidents a été présenté par l'UEFA lors de la réunion du Conseil de l'Europe de juin 2011. Après analyse des risques, des responsables de la sécurité de l'UEFA ont été désignés pour certains matches des deux principales compétitions interclubs et un certain nombre de matches de qualification de l'EURO 2012. En ce qui concerne la sécurité de l'EURO 2012, plus de 50 commandants de police de Pologne et d'Ukraine ont assisté à deux programmes de formation de cinq jours à Londres.

Contrôles antidopage



Pour la sixième saison successive, le programme de contrôles antidopage hors compétition de l'UEFA a été présenté aux 32 équipes participant à l'UEFA Champions League 2010-11, à Monaco. Par ailleurs, l'approche révisée relative

aux manquements des équipes à l'obligation de transmission d'informations sur la localisation a été expliquée dans une lettre adressée à tous les clubs. Au cours de la saison, le Panel antidopage a élaboré un projet de contrôles antidopage poussés en relation avec l'EURO 2012. Par ailleurs, un 6^e séminaire pour les contrôleurs antidopage de l'UEFA s'est tenu au siège de l'UEFA au printemps 2011, accueillant plus de 40 participants venus des quatre coins de l'Europe pour suivre deux journées de formation sur le sujet.

Au cours de la saison 2010-11, 1830 contrôles antidopage ont été effectués et 897 échantillons (soit 50%) ont été analysés pour détecter la présence éventuelle d'EPO. Deux cas de contrôle positif concernaient le cannabis. En UEFA Champions League, sur un total de 742 contrôles antidopage effectués, 60% ont été réalisés hors compétition. Les 32 équipes de la phase de groupes ont toutes été contrôlées au moins une fois. Les deux finalistes, le FC Barcelone et Manchester United FC, ont tous deux reçu quatre visites pour des contrôles hors compétition dans leur centre d'entraînement. Lors des stades à élimination directe, des contrôles antidopage ont été effectués lors de tous les matches. En UEFA Europa League, il y a eu 560 contrôles et les 48 équipes de la phase de groupes ont toutes été contrôlées au moins une fois. Dans les autres compétitions, 528 échantillons ont été analysés et des séances de sensibilisation à la problématique du dopage ont été organisées pour chaque équipe participante lors des tours finaux des compétitions juniors. La coordination des activités antidopage et du travail éducatif a été l'un des points à l'ordre du jour d'une séance de l'UEFA et de la FIFA organisée le 18 février 2011.

Questions médicales

L'étude de l'UEFA sur les blessures, qui en est à sa onzième saison, récolte des données sur les compétitions pour clubs et pour équipes nationales. Elle a été distribuée aux clubs participants

à la fin de la saison. La Commission médicale de l'UEFA a décidé d'étendre la distribution des données et des conclusions de l'étude à l'ensemble de la famille du football en utilisant la plate-forme UEFA.com.

Au début de l'année 2011, un groupe de travail de la Commission médicale de l'UEFA a commencé à élaborer une nouvelle qualification de médecin du sport de l'UEFA, soutenue par une vaste plate-forme d'apprentissage en ligne.

Un autre groupe de travail a été chargé de mettre au point les exigences minimales relatives au dispositif médical pour les compétitions de l'UEFA, afin qu'un certain niveau de cohérence soit assuré dans tous les documents et manuels de l'UEFA.

Des stratégies médicales ont été élaborées pour l'EURO 2012 et la faisabilité d'un «passeport médical» pour tous les membres des délégations a été étudiée.

Respect

Lors de sa troisième saison, la campagne du Respect a consolidé ses messages sur la base d'une exposition maximum lors de tous les événements de l'UEFA – du Championnat d'Europe des moins de 17 ans aux deux finales des compétitions interclubs principales en passant par les matches de qualification de l'EURO 2012 –, en plus des ateliers, des conférences et des autres séances organisés sous l'égide de l'UEFA. Les messages sur le respect ont également été transmis de manière appuyée via les programmes officiels produits pour les tournois de l'UEFA et un grand nombre de matériaux imprimés.

La semaine d'action de Football Against Racism in Europe (FARE) a été l'occasion d'une série d'activités intenses. Lors de 40 matches très médiatisés disputés du 19 au 21 octobre 2010 en UEFA Champions League et en UEFA Europa



© Getty Images

League, des enfants vêtus de T-shirts «Unite Against Racism» ont escorté les joueurs sur le terrain, les capitaines d'équipe ont porté des brassards «Unite Against Racism» et des messages ont été transmis sur les écrans géants et par les haut-parleurs des stades. Les valeurs liées au respect ont fait l'objet d'une promotion similaire lors du tour final des M21 au Danemark où, en plus des messages délivrés dans les quatre stades, des spots TV de 30 secondes appelant les supporters à célébrer la diversité ont été diffusés. L'UEFA a aussi mis en valeur cet aspect en soutenant une conférence à Skopje, capitale de l'ARY de Macédoine, afin de promouvoir le dialogue interculturel et de lutter contre la discrimination ethnique dans les Balkans. Par ailleurs, l'UEFA a participé, à Bratislava, au séminaire «People Against Racism», consacré à la discrimination et à l'homophobie.

En janvier 2011, Amsterdam a accueilli le premier séminaire sur la discrimination institutionnelle dans le football européen. Les débats ont fait part de l'inquiétude au sujet de la sous-représentation des minorités ethniques et de la discrimination à l'encontre des femmes dans le football.

L'UEFA a soutenu différents événements consacrés aux relations avec les supporters. Une

réunion avec les représentants de Football Supporters Europe, de Supporters Direct et de l'organisation des supporters handicapés CAFE a eu lieu à Nyon, au cours de laquelle le Président de l'UEFA a proposé de créer un trophée pour récompenser la meilleure chorégraphie de supporters.

L'UEFA a également apporté son appui aux Journées du Fair-play de la FIFA, qui ont eu lieu du 3 au 7 septembre, et à la campagne de lutte contre le racisme «Stronger Together» organisée par l'Association serbe de football en marge du tour final des M17 en mai 2011. En juin 2011, l'UEFA a participé à une conférence organisée à Varsovie par FARE et le réseau Never Again, qui collabore avec l'UEFA en surveillant le comportement des supporters dans les pays de l'Europe de l'Est. Au cours de la saison sous revue, 15 000 ballons adidas portant la marque Respect ont été distribués.

La marque liée au Respect a également été associée au classement annuel du fair-play de l'UEFA. Sur la base de leur performance en termes de fair-play au cours de la saison, les trois associations nationales les mieux placées, la Norvège, l'Angleterre et la Suède, se sont vu offrir chacune une place supplémentaire en UEFA Europa League.

Communication

La saison 2010-11 a été la première année complète d'activité de la nouvelle division Communication, qui comprend quatre unités: Relations médias et relations publiques d'entreprise, Médias en ligne et publications, Production TV et vidéo et Médias numériques. La restructuration a facilité une utilisation plus rationnelle des ressources et la production d'un contenu plus cohérent.

Relations médias et relations publiques d'entreprise

La majeure partie du travail de l'unité a consisté à fournir des prestations lors de tous les événements et compétitions mentionnés dans le présent rapport: semaine de la finale de l'UEFA Champions League à Londres, Coupe des régions de l'UEFA au Portugal, tirages au sort très médiatisés, Tournées du trophée, remises de coupe et cas disciplinaires qui ont suscité une large couverture médiatique. L'unité était responsable de la publication des communiqués de presse, de l'organisation des interviews et du traitement des demandes des médias lors d'événements majeurs, notamment le Congrès de l'UEFA à Paris. Par ailleurs, un atelier sur la communication de crise s'est tenu en avril 2011, à Prague, et une tournée des médias d'une semaine a été organisée en Pologne et en Ukraine pour 47 représentants des médias, dans le cadre des événements «One Year to Go» en vue de l'EURO 2012. L'équipe des activités

médias a nommé des responsables des médias pour tous les événements de l'UEFA et a été chargée de concevoir les installations médias pour les deux finales interclubs majeures, la Super Coupe de l'UEFA et, sur la base de la série en cours de visites d'inspection en Pologne et en Ukraine, l'EURO 2012. Une journée des médias s'est déroulée au siège de l'UEFA en janvier 2011 sur le thème du fair-play financier. Elle a permis à une sélection de 50 journalistes spécialisés de dialoguer avec le Président de l'UEFA, Michel Platini, et le Président de l'ECA, Karl-Heinz Rummenigge.

L'équipe en charge de la communication d'entreprise, récemment créée, est devenue pleinement opérationnelle au cours de la saison 2010-11. Ses tâches consistent à définir les valeurs clés de l'UEFA, à évaluer la marque UEFA et son positionnement médiatique et à améliorer la communication interne via l'Intranet de l'UEFA.

Médias en ligne et publications

Le site UEFA.com a été lancé dans sa version remaniée en février 2010. A noter l'actualisation des sections consacrées aux compétitions, l'intégration de toutes les applications commerciales de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League, et la couverture en direct de tous les matches et tirages au sort des compétitions de l'UEFA. Les chiffres publiés à la fin de la saison montrent une augmentation de 32% du nombre de visites sur UEFA.com. Le site a enregistré un total de 146 millions de visites, culminant à 13,4 millions en mars 2011, plus précisément le 18 mars, soit le jour du tirage au sort des quarts de finale et des demi-finales de l'UEFA Champions League. Le nombre de votes pour la traditionnelle «Equipe de l'année» d'UEFA.com a également augmenté de 25%.

La restructuration de la division a jeté les bases d'une plus grande cohérence. Des synergies accrues au niveau opérationnel ont, en outre,



entraîné des améliorations en termes de coordination d'interviews pour UEFA.com et des publications imprimées.

La publication institutionnelle mensuelle UEFA-direct a été redessinée à partir de son 100^e numéro. Après un examen minutieux de toutes les publications en début de saison, un certain nombre de changements importants ont été immédiatement appliqués. Les rapports techniques des compétitions de l'UEFA sont dorénavant publiés séparément dans chacune des langues officielles et mis à la disposition d'un plus large public en étant distribués avec UEFA-direct. Les publications spécialisées de l'UEFA, comme *The Technician*, *Medicine Matters* et *Grassroots Newsletter*, ont pu également être plus largement diffusées en étant intégrées dans UEFA-direct. Les programmes officiels des tournois finals ont adopté le format A5, plus maniable.

Production TV et vidéo

Lors de la saison 2010-11, les préparatifs se sont accélérés en vue de l'EURO 2012, avec la

finalisation des plans de production TV après une série de visites d'inspection en Pologne et en Ukraine. Un projet de production en 3D a fait l'objet d'une évaluation en matière de coûts et de faisabilité. Parallèlement, la conception du Centre international de diffusion est devenue prioritaire.

L'unité a commencé par assurer avec succès la production du signal TV pour les tirages au sort des compétitions interclubs à Monaco, en août 2010, puis a continué avec la production de la finale de l'UEFA Europa League, à Dublin, et la production centralisée, en collaboration avec un diffuseur danois, du tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, en juin 2011. Cet événement a permis de tester certaines des innovations prévues pour l'EURO 2012.

L'unité a créé un spot promotionnel sur l'arbitrage, qui a été diffusé dans les stades où se disputaient des matches de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League. Par ailleurs, des vidéos d'information ont été préparées pour



le site UEFA.com et les séquences du lancement des mascottes de l'EURO 2012, à Varsovie, ont été diffusées dans 70 pays.

Une autre initiative de l'unité a été de regrouper tous les besoins satellitaires de l'UEFA dans un seul et même appel d'offres couvrant les compétitions tant interclubs que nationales.

A la suite de la restructuration de la division Communication, l'équipe Production de vidéos multimédias a rejoint l'unité Production TV en septembre 2010 où elle a fusionné avec l'unité Production vidéo, laquelle répond à toutes les exigences de l'UEFA en matière de production de vidéos internes.

Médias numériques

De nouveaux services mobiles d'UEFA.com pour iPhone ont été lancés avec succès et ont franchi rapidement la barre du million d'utilisateurs. L'UEFA a également produit des applications iPhone personnalisées pour un partenaire de diffusion en Allemagne. Le succès de ces applications a entraîné des demandes similaires d'autres diffuseurs.

A la fin 2010, un accord a été signé avec Google et YouTube concernant le retrait du matériel vidéo illicite relatif à l'UEFA et la création de canaux officiels de l'UEFA.

Le projet «Patrimoine» portant sur la gestion des archives, qui avait été lancé pendant la saison 2008-09, a continué sa progression. Plus de 10 000 heures de contenu ont été segmentées et numérisées au cours de la saison 2010-11. Ce contenu est stocké à Genève et connecté à Nyon, et les applications permettant de lire et de récupérer des contenus ont été testées et finalisées.

Questions juridiques, politiques et financières

Les Services juridiques de l'UEFA ont été restructurés et scindés en deux départements principaux en 2010-11: Questions commerciales regroupant les unités en charge du marketing, des événements et de l'entreprise, et le département Questions réglementaires et intégrité comprenant les Services disciplinaires et les Services juridiques sportifs.

Un certain nombre d'affaires ont exigé des réponses rapides dans des situations complexes et sensibles (y compris la base légale pour exclure des clubs des compétitions interclubs de l'UEFA). La division a été fortement engagée dans l'élaboration de la stratégie de l'UEFA pour faire face à la menace croissante représentée par la fraude liée aux paris et par le trucage de matches. Le *Règlement disciplinaire* de l'UEFA a été amendé en ce sens et le département concerné a commencé à améliorer le cadre juridique général afin de contribuer à résoudre, de manière plus directe, la question. Des réunions de haut niveau se sont tenues et des efforts de lobbying sont menés actuellement, principalement auprès des autorités de l'UE. La division a été également fortement engagée dans les questions d'octroi de licence aux clubs et dans le développement d'un cadre juridique pour le fair-play financier.

La division a travaillé sur une stratégie de l'UEFA en matière de questions relatives à l'UE, en particulier concernant le licensing territorial et la législation sur les événements répertoriés. Par ailleurs, les Services juridiques commerciaux ont apporté leur contribution au projet de commercialisation centralisée des droits médias des matches de qualification européens, en commençant par une évaluation des obligations contractuelles existantes des associations nationales.

L'unité a conclu plus de 130 contrats commerciaux portant sur les compétitions pour les clubs et les équipes nationales et a préparé la documentation relative à un certain nombre de contrats liés à la production du signal et à la production TV. Concernant le cycle 2012-15 des compétitions interclubs de l'UEFA, les procédures et les politiques en matière de vente des droits médias et de sponsoring ont été finalisées avec toutes les parties prenantes concernées. Les bases juridiques pour la nouvelle distinction du footballeur de l'année de l'UEFA ont en outre été posées. Concernant l'EURO 2012, l'unité a préparé les conditions générales pour le programme de projections publiques, finalisé les contrats de licences en collaboration avec Warner Bros et conclu différents accords relatifs à la vente des offres globales d'hospitalité.

Dans l'intervalle, les Services juridiques sportifs ont supervisé tous les règlements et les directives ainsi que la Convention des entraîneurs et la Convention sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage. L'unité a rédigé de nouvelles dispositions concernant les logos des associations caritatives sur le maillot des joueurs et supervisé l'émission et le renouvellement des licences des agents de matches. Elle a soutenu le comité de normalisation nommé par la FIFA, qui a permis la levée de la suspension de la Fédération de football de Bosnie-Herzégovine, sur la base des statuts révisés.

Sur le plan financier, l'introduction d'un nouvel outil de gestion administrative et financière intégré (SAP) est devenue un projet hautement prioritaire durant l'exercice 2010-11, compte tenu de son impact sur l'ensemble des activités de l'UEFA. Après le lancement officiel du projet le 18 janvier 2011, sa phase commerciale s'est achevée à la mi-avril 2011. Les besoins commerciaux et les nouvelles règles en matière de gestion ont ainsi été définis dans les domaines des finances et du contrôle de gestion, de la gestion des achats et des stocks, et des ressources humaines. La deuxième phase du projet a débuté en avril 2011 avec l'introduction de

l'outil informatique, l'objectif étant la mise en œuvre complète du projet durant la saison 2011-12.

L'exercice 2010-11 a été marqué par l'extrême volatilité des taux de change, toutes les devises ayant connu un affaiblissement par rapport au franc suisse (CHF). Cette situation a nécessité un suivi minutieux, étant donné que les comptes de l'UEFA sont présentés en euros alors que les transactions quotidiennes sont effectuées en francs suisses. Par conséquent, la gestion des actifs et des risques financiers a pris encore plus d'importance et de nouvelles politiques en matière d'investissement et de change ont été mises en place en juin 2011. Une diversification encore plus grande en termes de banques a également été instaurée.

La révision externe des comptes statutaires de l'UEFA (saison 2009-10) s'est achevée à la fin de septembre 2010. Les prévisions financières stratégiques ont été préparées en octobre et en novembre. Elles ont été présentées à la Commission des finances et, en décembre, au Comité exécutif, ce qui a permis leur peaufinage avant soumission au Congrès de l'UEFA. La clôture financière semestrielle combinant l'UEFA et UEFA Events SA pour l'exercice 2010-11 a été finalisée à la fin de l'année civile et les résultats ont servi de base aux troisièmes prévisions 2010-11, lesquelles ont été présentées au Comité exécutif avant le Congrès de l'UEFA en mars. Le rapport financier réorganisé – il fournit désormais des chiffres comptables détaillés ainsi que des explications sous une forme plus lisible – a été soumis au Congrès de l'UEFA, à Paris, qui l'a approuvé.

Une analyse approfondie de tous les aspects financiers de la saison figure dans le *Rapport financier de l'UEFA 2010-11*.

Responsabilité sociale



L'engagement de l'UEFA en faveur des valeurs sociales du football a été illustré par une saison 2010-11 particulièrement intense au niveau des activités dans toute une série de domaines, dont certains ont été mentionnés ailleurs dans le présent rapport.

La saison a démarré par la tenue du Congrès européen des supporters de football, le 12 juillet 2010, à Barcelone. Dans le domaine du soutien à la diversité et de la lutte contre la discrimination, l'UEFA a assisté à une conférence sur l'homophobie dans le sport, qui a réuni, en septembre 2010 à Barcelone, environ 600 sportifs et sportives de toute l'Europe.

L'UEFA a également soutenu un grand nombre d'événements tels que la Coupe du monde des sans-abri au Brésil et les Jeux d'été de Special Olympics Europe/Eurasie à Varsovie.

Concernant la promotion d'un style de vie sain, l'UEFA a apporté son appui à la Journée mondiale du cœur, le 26 septembre 2010, une date à laquelle la Fédération mondiale du cœur a souligné l'importance du bien-être sur le lieu de travail. A l'occasion du Champions Festival, au Hyde Park de Londres, un don a été fait à la Fondation Bobby Moore, en faveur des personnes atteintes d'un cancer de l'intestin.

Le 26 août 2010, à Monaco, le chèque caritatif de l'UEFA a été remis au Bureau des Nations unies pour le sport au service du développement et de la paix.

Concernant l'EURO 2012, le travail s'est intensifié au sujet de deux projets de développement sur trois ans: le projet «Les ambassades de supporters à la conquête de l'est» de Football Supporters Europe (FSE) et le projet de dévelo-

pement de FARE en Europe de l'Est. L'UEFA a participé à la Conférence de Football Supporters Europe sur l'accueil des supporters et les ambassades de supporters, organisée à Gdansk, en Pologne, en octobre 2010.

A la suite du succès du livre de cuisine financé par l'UEFA *Mieux manger pour marquer!*, promouvant un style de vie sain, l'UEFA a lancé un autre projet destiné à améliorer les comportements dans le football sous le titre *Maîtriser ses émotions*. Plusieurs versions linguistiques du livre et une plate-forme d'apprentissage en ligne étaient presque finalisées à la fin de 2010-11. Le soutien en faveur de la campagne «Des buts pour la Croix-Rouge» (aide aux victimes des mines antipersonnel en Afghanistan) s'est manifesté à l'occasion de la remise d'un chèque de 100 000 euros à Carles Puyol, qui avait été nommé capitaine de l'Equipe de l'année d'UEFA.com, lors d'une présentation très médiatisée avant le match de l'UEFA Champions League opposant le FC Barcelone au FC Arsenal au Camp Nou.

Gestion des bureaux

Les activités de la saison 2010-11 ont suivi le même rythme que lors de l'année précédente.

Le bâtiment de La Clairière a été livré en avril 2010 et inauguré officiellement le 18 octobre, en présence des représentants des 53 associations membres de l'UEFA et des membres du Comité exécutif. Les travaux de construction du nouveau bâtiment de Bois-Bougy avaient débuté quatre semaines auparavant. Juste avant la fin de 2010, le permis de construire pour la rénovation de la villa La Falaise a été reçu et les travaux de démolition et de réaménagement ont commencé au début de la nouvelle année. Le bail de location d'un étage du bâtiment du Martinet, au centre de Nyon, a été résilié en octobre 2010, ce qui a permis de réaliser des économies.

La première année de gestion complète du Centre sportif de Colovray par l'UEFA a été marquée par une activité intense, notamment en relation avec le Centre d'excellence pour arbitres, la phase pilote du nouveau programme d'échange de participants à la formation d'entraîneur et le tour final du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans – en plus des deux séances d'entraînement de l'équipe nationale d'Argentine en février 2011. Après une interruption en milieu d'hiver en raison des mauvaises conditions météo, la construction d'un nouveau terrain de taille standard en gazon synthétique s'est achevée au début de 2011 et d'autres installations du centre sportif ont fait l'objet d'une



© UEFA

modernisation importante. Le Centre sportif de Colovray peut dorénavant accueillir de nombreux autres événements de football, en particulier dans le domaine du développement du football et dans le domaine technique.

La Revue annuelle de l'effectif, présentée au Comité exécutif en octobre 2010, a constitué une bonne base pour de futures projections. A la fin de la saison, l'effectif a enregistré une augmentation, passant de 292 collaborateurs en 2010 à 326. Les recrutements supplémentaires sont dus aux besoins liés à l'EURO 2012 et au passage imminent à l'internalisation de la gestion opérationnelle des matches. A la fin de l'exercice, l'âge moyen des collaborateurs était de 39,7 ans et 35% des collaborateurs étaient des femmes.

Les Services linguistiques de l'UEFA ont procédé à une révision de la politique des interprètes de l'UEFA durant la dernière partie de 2010. A la suite d'un appel d'offres portant sur le mandat de chef interprète, deux chefs interprètes ont été nommés. Le guide stylistique anglais de l'UEFA a été révisé en collaboration avec l'unité Médias en ligne et publications. Les Services linguistiques ont aussi finalisé le guide stylistique allemand.

L'unité Voyages et conférences a assuré un service de support complet lors d'événements de l'UEFA très variés et ses activités ont été développées du fait de l'augmentation des séminaires et des cours liés à divers projets de formation. S'agissant des préparatifs de l'EURO 2012, les contrats hôteliers à Varsovie et à Kiev ont été finalisés en collaboration avec les comités d'organisation locaux et les contrats d'organisation des finales 2013 et 2014 des compétitions interclubs ont été examinés en détail.

L'unité Technologie de la communication et de l'information (ICT) a conclu les négociations de sponsoring avec les fournisseurs informatiques en Pologne et en Ukraine en vue de l'EURO

2012. Les négociations avec un nouveau fournisseur concernant le domaine de l'hébergement ont été finalisées, le projet de gestion des places de travail a été achevé et un nouvel Intranet de l'UEFA a été lancé en décembre 2010. Après avoir été mise à jour et remodelée, la plate-forme FAME de l'UEFA a été lancée en juin 2011.

2011 et au-delà



© UEFA

Malgré la clôture de l'exercice au 30 juin 2011, un grand nombre de projets restent ouverts. Les objectifs immédiats ont été d'accélérer le rythme des préparatifs en vue de l'EURO 2012 mais, en même temps, l'Administration de l'UEFA s'est occupée d'un certain nombre de projets à long terme qui auront des effets durables non seulement sur l'organisation administrative elle-même mais également sur le bien-être du football européen. Sur le plan sportif, les décisions d'internaliser la gestion opérationnelle des matches et de procéder à la commercialisation centralisée des droits médias des matches de qualification européens constituent des défis passionnants et des possibilités d'amélioration. Sur le plan matériel, l'achèvement de la construction du bâtiment de Bois-Bougy donnera à l'UEFA l'espace qui lui est nécessaire pour remplir ses exigences opérationnelles et administratives. Et sur le plan social, l'UEFA entend continuer à promouvoir les nombreux avantages du football et, en luttant avec détermination contre la corruption, à défendre vigoureusement la cause de l'intégrité sportive.



UEFA Events SA

La saison 2010-11 a été la première saison entière dans la vie de la nouvelle société, qui a été créée pour traiter toutes les activités de marketing, de commercialisation et de gestion des événements.

Le Bureau de direction sert de lien entre les divisions d'UEFA Events SA. Son objectif est de produire tous les documents d'entreprise, de garantir une gestion et une surveillance financières adéquates, de soutenir le Conseil d'administration et les autres instances officielles dans leurs tâches et d'assurer la liaison avec l'UEFA et avec ses différentes divisions. En décembre 2010, un plan financier sur cinq ans a été distribué aux membres du Conseil d'administration. Il a ensuite été inclus dans les prévisions financières stratégiques de l'UEFA, qui ont été présentées au Congrès de l'UEFA en mars.

La séance du Conseil d'administration, qui s'est déroulée le 21 février 2011 à Nyon, était la première à accueillir Karl-Heinz Rummenigge (FC Bayern Munich) et Adriano Galliani (AC Milan), une innovation visant à apporter le point de vue des clubs. Un mois plus tard, une autre réunion importante a eu lieu avec des cadres supérieurs de TEAM Marketing AG afin de discuter du budget des coûts directs pour le cycle de trois ans des compétitions interclubs 2012-15 et de clarifier les questions liées aux processus de transfert de connaissances et de collaborateurs. Cette séance faisait suite à la décision prise par le Comité exécutif de l'UEFA, en octobre 2010, d'internaliser la gestion opérationnelle des matches des compétitions interclubs à partir de la saison 2012-13. Pour cette raison, les activités du Bureau de direction ont principalement porté sur l'établissement du budget, la surveillance financière et la planification stratégique pour l'avenir, outre la coordination du travail des deux divisions de la société et la supervision de l'état d'avancement de l'EURO 2012 et de tous les autres événements organisés sous les auspices de l'UEFA.



© UEFA

Lors de l'exercice 2010-11, les efforts ont porté principalement sur la réalisation des événements suivants: les finales de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League à Londres et à Dublin, la finale de l'UEFA Women's Champions League au stade du FC Fulham à Londres, le tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans au Danemark, les tours finaux des M17 et des M19F, organisés respectivement en Serbie et en Italie, le tour final de la Coupe de futsal de l'UEFA au Kazakhstan (premier tournoi majeur organisé dans ce pays) et, au niveau amateur, le tour final de la Coupe des régions de l'UEFA au Portugal. Le personnel d'UEFA Events SA a été fortement sollicité lors de ces tournois, durant cette première année intense et gratifiante où la société était complètement opérationnelle.

David Taylor, directeur général

Directeurs:

Guy-Laurent Epstein (Marketing)

Martin Kallen (Activités opérationnelles)

Marketing

Au début de la saison, les priorités immédiates ont porté sur les droits médias, les questions relatives aux marques et les ventes de sponsoring liées aux tournois finals des compétitions à limite d'âge de l'UEFA, ainsi que les identités visuelles des deux finales des compétitions interclubs principales à Londres et à Dublin. La vente des droits médias liés au cycle 2012-15 de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League a débuté en novembre 2010, de même que les négociations de sponsoring et les appels d'offres concernant le renforcement des identités visuelles de ces deux compétitions (six agences ont exprimé leur intérêt). A la fin de l'exercice, les contrats médias avaient déjà été conclus pour de nombreux territoires importants en Europe, en Amérique latine, en Afrique sub-saharienne et en Asie.

Les sponsors actuels se sont dits satisfaits des Tournées du trophée de l'UEFA Champions League 2010-11 en Europe (Allemagne, République tchèque, Pologne, Slovaquie et Autriche) et en Asie (Malaisie, Thaïlande, Corée du Sud et Hong Kong).

Les questions de marketing relatives à d'autres compétitions sont abordées ailleurs dans le présent rapport. La vente des droits médias et de sponsoring a fourni une des notes positives de la saison et la finale de l'UEFA Women's Champions League a reçu des commentaires positifs de toutes les parties prenantes. En profitant du succès de la vente des droits médias dans tous les pays participants, le tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans a été diffusé dans plus de 130 pays. Le taux d'audience a atteint 40% pour les matches du pays organisateur et la victoire de l'Espagne sur la Suisse lors de la finale a attiré 2,9 millions de téléspectateurs en Espagne, soit la plus forte audience depuis que ce pays a remporté le titre des M21 en 1998.

Activités opérationnelles

Afin de gérer tous les aspects de l'internalisation imminente de la gestion opérationnelle des matches, deux nouvelles unités ont été créées au sein de la division Activités opérationnelles au cours du second semestre de l'exercice: Opérations commerciales compétitions interclubs et Services logistiques et de production. Le recrutement du personnel pour ces deux unités était en cours à la fin de l'exercice.

La première mission de l'unité Opérations commerciales compétitions interclubs est d'assurer le transfert de la documentation à l'UEFA, de planifier les procédures de gestion et de coordination des sites et la formation du personnel sur place et de développer, en collaboration avec l'ICT et la division Compétitions, la centralisation de l'information et du système de reporting. Les activités de l'unité Services logistiques et de production ont été axées sur la réalisation du projet de mise en place de panneaux LED lors du prochain cycle des compétitions interclubs et sur le renouvellement des contrats avec les fournisseurs durant la même période.

Outre les intenses préparatifs de l'EURO 2012, la division Activités opérationnelles s'est occupée de la planification à long terme de l'EURO 2016, avec l'enregistrement officiel d'une société par actions simplifiée, EURO 2016 SAS, en mars 2011. La division Activités opérationnelles a, en outre, été fortement engagée dans l'organisation des événements mentionnés dans le présent rapport.



Mise en pages et impression: Artgraphic Cavin SA, Grandson, Suisse



AU CŒUR DU FOOTBALL

UEFA
ROUTE DE GENÈVE 46
CH-1260 NYON 2
SUISSE
TÉLÉPHONE: +41 848 00 27 27
TÉLÉFAX: +41 848 01 27 27
UEFA.com