

AU CŒUR DU FOOTBALL

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

2011-12

XXXVII<sup>e</sup> Congrès ordinaire de l'UEFA

Londres, 24 mai 2013



# XXXVI UEFA Ordinary Congress Istanbul 22 March 2012

## CONTENU

I: Rapport du Président et du Comité exécutif	1
Rapport des commissions	15
II: Rapport de l'Administration de l'UEFA	35







AU CŒUR DU FOOTBALL

## I. Rapport du Président et du Comité exécutif 1<sup>er</sup> juillet 2011 – 30 juin 2012

---

## APERÇU GÉNÉRAL

### Même si, formellement, la finale ne faisait pas partie de l'exercice, la période 2011-12 s'est achevée sur la note très positive de l'éclatant succès de l'EURO 2012 joué en Pologne et en Ukraine.

Cette heureuse conclusion a mis fin à une longue phase de préparation marquée par un travail intense, des doutes parfois, mais surtout de l'opiniâtreté pour atteindre l'objectif ambitieux désigné en avril 2007 par le Comité exécutif. Deux ans après le succès des équipes nationales européennes en Coupe du monde, l'EURO 2012 a encore renforcé la position du football des équipes nationales et les efforts de l'UEFA vont se poursuivre dans ce sens, notamment par l'instauration de «semaines du football» pour les équipes nationales – avec des matches du jeudi au mardi suivant – et la commercialisation centralisée des droits médias des rencontres de qualification des sélections nationales européennes à partir de la phase de qualification de l'EURO 2016.

La période 2011-12 a également marqué une étape importante dans le processus de dialogue qui régit le football européen et les rapports entre ses composantes. Le Congrès ordinaire d'Istanbul, en mars 2012, a ainsi pu se placer sous le signe de l'unité avec la signature de protocoles d'accord engageant toutes les parties prenantes du football européen. C'est également le dialogue qui a prévalu dans les relations avec les associations nationales et, dans ce sens, la rencontre stratégique des présidents et secrétaires généraux, qui s'est tenue en septembre 2011 à Chypre, a largement influencé les orientations prises par la suite dans le domaine des compétitions. Le succès de cette réunion a incité le Comité exécutif à renouveler l'opération et la rencontre aura dorénavant lieu tous les deux ans.

L'UEFA a également poursuivi, dans cette période, ses efforts pour assurer une base saine et solide au football européen: l'introduction des principes du fair-play financier pour les clubs engagés dans les compétitions européennes, la lutte contre la corruption et le truchage des matches ainsi que la volonté d'éradiquer des stades le racisme et la discrimination sont restées au cœur des préoccupations de l'UEFA.

Depuis l'exercice précédent, il n'y a pas eu d'élection et, par conséquent, le Comité exécutif a pu travailler dans la continuité et la concertation, gardant toujours pour guide les onze valeurs fondamentales approuvées au Congrès de Copenhague en 2009.

### Compétitions pour équipes nationales

L'EURO 2012 symbolise à lui seul plusieurs de ces valeurs: il a notamment rappelé que le football est avant tout un sport et que ses tournois majeurs sont en premier lieu d'authentiques fêtes. Il a également prouvé que, si les supporters ont des intérêts divergents, ils partagent tous la même passion du jeu et savent faire preuve de respect les uns à l'égard des autres. L'EURO 2012 a aussi permis de voir à l'œuvre des joueurs que l'importance de l'enjeu n'a pas empêché d'adopter une attitude de fair-play exemplaire et des dispositions offensives encouragées par les systèmes de jeu prônés par leurs entraîneurs. D'une manière générale, le tournoi a parfaitement incarné l'esprit de la campagne «RESPECT» lancée par l'UEFA avant l'EURO 2008.



Le tournoi en Pologne et en Ukraine a également donné un signal fort sur l'évolution de notre continent : de nouvelles nations sont dorénavant capables d'organiser brillamment des événements de grande envergure; des stades sont construits dans toutes les parties de l'Europe, d'autres sont rénovés et offrent maintenant de meilleures conditions de sécurité et de confort aux spectateurs. La transformation de la Super Coupe de l'UEFA en compétition itinérante, dès 2013, va procurer à de nouvelles associations membres la possibilité d'entrer elles aussi dans le cercle des organisateurs des grands événements de l'UEFA, à l'image de la Fédération roumaine de football qui, en mai 2012, a mis sur pied avec succès la finale de la Ligue Europa.

Le niveau de jeu est, d'autre part, d'une qualité très élevée et a progressé dans toutes les associations nationales, si bien que rien ne devrait susciter la crainte d'une baisse de qualité quand

l'EURO va passer à 24 équipes, dès le prochain tour final en France, en 2016. Au contraire, cet élargissement va contribuer à augmenter encore le rayonnement de la compétition phare du football des équipes nationales européennes. Lors de la séance du Comité exécutif de juin 2012 à Kiev, le Président Michel Platini a, d'autre part, lancé une idée qui pourrait donner une nouvelle dimension au tournoi final de 2020, celle d'un EURO pour l'Europe, qui se jouerait dans plusieurs grandes villes de toute l'Europe.

L'avenir des autres compétitions européennes pour équipes nationales a fait l'objet des réflexions de la conférence stratégique des présidents et secrétaires généraux des associations membres de l'UEFA, qui s'est tenue à Chypre les 20 et 21 septembre 2011. Le Comité exécutif a ainsi pu entendre les souhaits des dirigeants de toute l'Europe et en a tiré quelques conclusions qui lui ont permis de prendre plusieurs décisions. Ainsi, comme la formule actuelle n'a pas



apporté tous les avantages escomptés, le Championnat d'Europe des moins de 21 ans retrouvera son ancienne formule, avec des groupes calqués sur ceux de la phase de qualification contemporaine des équipes nationales A, et un tour final dans les années paires, dès 2016. Afin de donner à davantage de jeunes joueurs la possibilité de vivre un tour final européen, expérience importante pour leur formation, le Comité exécutif a, en outre, élargi de huit à seize équipes le champ des participants au tour final du Championnat d'Europe des moins de 17 ans, une mesure qui entrera en vigueur pour le tournoi de 2015.

Il n'y aura, en revanche, pas de changement dans le Championnat d'Europe de futsal, dont le tour final comptera toujours 12 participants.

Celui de 2012, en Croatie, a connu un beau succès populaire avec plus de 95 000 spectateurs pour l'ensemble du tournoi et un record de 14 300 spectateurs pour la demi-finale entre la Croatie et la Russie.

## Football féminin

L'essor exceptionnel du football féminin, attesté par une foule record de plus de 50 000 spectateurs pour la finale de la Ligue des champions féminine à Munich, ne pouvait rester sans conséquence sur les compétitions européennes. Aussi, en décembre 2011, le Comité exécutif a-t-il décidé de porter de douze à seize le nombre de finalistes du Championnat d'Europe féminin, une mesure qui prendra effet pour le tournoi de 2017. De plus, le tour final du



© Getty Images

Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans qui, depuis sa première édition, est organisé par l'administration de l'UEFA au stade de Colovray à Nyon, sera, dès 2014, mis sur pied par une association membre et comptera huit équipes au lieu de quatre.

Pour favoriser la croissance du football féminin en général, l'UEFA a pris des mesures supplémentaires pour le valoriser, en ancrant notamment dans ses statuts, au Congrès d'Istanbul, la participation d'une femme au Comité exécutif, avec les mêmes droits et devoirs que les autres membres. D'autre part, une ambassadrice du programme de l'UEFA pour le développement du football féminin a été nommée en la personne de l'ancienne internationale allemande Steffi Jones et ce programme de développement bénéficie du soutien de HatTrick III qui met à disposition des associations quelque 21,2 millions d'euros pour la période entre 2012 et 2016. Par le biais du programme d'échange KISS, l'accent a également été mis sur le développement du football féminin par l'intermédiaire des clubs.

## Compétitions interclubs

Les compétitions interclubs ont rencontré leur succès habituel et la finale de la Ligue des champions, disputée à Munich, a même été d'une intensité dramatique extraordinaire, Chelsea finissant par obtenir aux tirs au but sa première victoire dans cette compétition, au détriment de Bayern Munich.

La finale de la Ligue Europa s'est jouée dans le même esprit d'ouverture que celui qui a fait attribuer l'EURO 2012 à la Pologne et à l'Ukraine; c'est, en effet, à Bucarest que s'est disputée cette finale qui a opposé deux clubs espagnols, Atlético de Madrid l'emportant sur Athletic Bilbao.

En futsal, l'équipe du FC Barcelone s'est montrée digne de celle du jeu à onze puisqu'elle a remporté le titre au terme d'une phase finale disputée non loin de chez elle, à Lleira.

Toutes les compétitions de l'UEFA, pour équipes nationales ou pour clubs, ont été supervisées attentivement par le Comité exécutif qui en a fixé la formule, adopté les règlements, désigné les organisateurs des phases finales et suivi le déroulement.

D'autre part, le Comité exécutif a donné son feu vert pour deux ans à une compétition juniors interclubs. Un bilan sera tiré après ces deux années d'essai pour voir s'il y a lieu de prolonger cette expérience portant sur des joueurs de moins de 19 ans. L'exécutif a, en outre, formé un groupe de travail chargé de se pencher sur la question des ligues et des compétitions transfrontalières. Dans ce domaine, tout en rappelant que le principe de nationalité doit rester fondamental, il a autorisé pour trois ans, à titre de projet pilote, la formation de la Ligue féminine BeNe, regroupant des équipes de Belgique et des Pays-Bas.

## Fair-play financier

Dans une période de troubles économiques généralisés, le football continue à passionner les foules et à attirer les investisseurs, ce qui ne signifie malheureusement pas que sa santé financière soit toujours garantie, particulièrement au niveau des clubs. Si les recettes n'ont cessé de progresser, les dépenses se sont accrues encore davantage, les rubriques salaires et transferts absorbant la majeure partie des revenus et, dans les pires cas, les excédant.

Dans ce contexte, les règles du fair-play financier que l'UEFA a adoptées pour les clubs engagés dans ses compétitions jouent un rôle capital. En mars 2012, les principes de fair-play établis par l'UEFA, déjà soutenus par toutes les parties prenantes du football, ont obtenu un soutien capital de la part de la Commission européenne. Le dialogue avait été entamé plus d'une année plus tôt avec les autorités de l'UE au sujet du fair-play financier; en décembre 2011, ce dialogue avait encore été renforcé par une entrevue à Bruxelles entre le Président Michel Platini et Viviane Reding, vice-présidente

---

de la CE et commissaire chargée de la Justice, des Droits fondamentaux et de la Citoyenneté, ainsi que Joaquin Almunia, vice-président de la Commission européenne et commissaire chargé de la Concurrence. Ces rencontres, complétées par un échange formel de lettres au plus haut niveau entre Michel Platini et Joaquin Almunia, ont trouvé leur aboutissement dans une déclaration commune UE-UEFA exprimant un fort soutien à la philosophie du fair-play financier et aux principes économiques sur lesquels elle repose. Cette déclaration confirmant le bien-fondé des règles du fair-play de l'UEFA en assure la conformité à la politique de l'UE et au droit européen en même temps que la durabilité.

Le 2 février 2012 à Strasbourg, le Parlement européen avait déjà adopté une résolution sur le sport, explicite dans son soutien au concept de fair-play financier de l'UEFA.

En outre, en mars, lors de la Conférence des ministres des Sports du Conseil de l'Europe, le Président Michel Platini a rappelé les grands principes du fair-play financier et demandé aux ministres de tout mettre en œuvre pour les protéger.

La saison 2011-12 a marqué le début de l'application des critères de fair-play financier dans la procédure d'octroi de licences aux clubs. L'exercice a aussi vu le début des activités de l'Instance de contrôle financier des clubs, formée de personnalités indépendantes de premier plan nommées par le Comité exécutif. L'instance se compose d'une chambre d'instruction, présidée par Jean-Luc Dehaene (ancien premier ministre de Belgique), et d'une chambre de jugement, présidée par José Narciso da Cunha Rodrigues (ancien procureur général de la République du Portugal).

Le contrôle des arriérés des clubs a déjà été effectué et de premières sanctions sont tombées, l'instance étant devenue un organe disciplinaire de l'UEFA depuis les amendements apportés aux statuts de l'UEFA au Congrès d'Istanbul.

Les mesures de fair-play financier seront pleinement appliquées dès la saison 2014-15 et l'UEFA et son Président ont confirmé à plusieurs reprises leur ferme volonté d'appliquer strictement et sans exception les éventuelles sanctions, y compris celles qui peuvent conduire à l'exclusion des compétitions interclubs.

## Intégrité des matches

La corruption liée aux trucages des matches constitue une menace existentielle pour le football mais ses autorités ne peuvent éradiquer le fléau sans l'aide des autorités publiques. Le Président Michel Platini l'a exprimé clairement à Strasbourg, lors d'une réunion des ministres du Conseil de l'Europe à laquelle il était invité en septembre 2011. Les ministres venaient d'adopter une recommandation fondamentale sur le truchage des matches. Un mois plus tard, le Président de l'UEFA a également sollicité le soutien des ministres des Sports de l'Union européenne réunis à Cracovie. Le Parlement européen, à son tour, a soutenu les principaux objectifs de l'UEFA en matière de lutte contre le truchage des matches. Lors de sa séance plénière de novembre 2011 à Strasbourg, il a approuvé une résolution sur les paris en ligne réclamant des mesures transfrontalières entre les organisations sportives et les pouvoirs publics compétents. Puis, dans sa résolution sur le sport de février 2012, le Parlement a lancé un appel pour que le truchage des matches soit considéré comme un délit pénal.

Sur le plan des mesures concrètes, un premier atelier de travail a eu lieu en septembre 2011 à Nyon pour les responsables de l'intégrité des associations membres. Le Comité exécutif avait décidé en mars 2011 à Paris de créer un réseau d'agents de liaison entre les autorités du football et les organes policiers et judiciaires de leurs pays respectifs. En novembre 2011, l'UEFA a, d'autre part, tenu une importante conférence avec l'Association internationale des procureurs et poursuivants sur le thème «Débarasser le sport de la fraude».





La lutte contre la violence est un autre point qui nécessite une collaboration étroite avec les autorités publiques. A ce chapitre, on retiendra la Conférence sur la sécurité, organisée conjointement par l'UEFA et l'Union européenne, qui s'est tenue à Vienne en septembre 2011. D'autre part, un séminaire a réuni à Nyon, en janvier 2012, les spécialistes des questions de sécurité dans les stades.

### Sécurité juridique du sport

Les efforts pour implanter le fair-play financier dans les compétitions de l'UEFA et assurer sa reconnaissance par les autorités européennes se sont accompagnés d'un plaidoyer pour la sécurité juridique du sport et la nécessité que les instances arbitrales du sport – et leurs décisions – soient reconnues comme la voie la plus appropriée pour résoudre les litiges relevant du sport. Cette nécessité est apparue clairement au cours de l'exercice écoulé quand un club suisse a recouru à la justice civile pour tenter de résoudre en sa faveur un litige relatif à la qualification de joueurs, même si le club a finalement été totalement débouté.

La position de l'UEFA dans ce domaine a trouvé un appui de poids en février 2012 avec l'adoption par le Parlement européen d'un rapport sur le sport reconnaissant la légitimité des tribunaux sportifs pour résoudre les différends dans le sport.

### Unité du football

Outre la rencontre stratégique à Chypre, déjà mentionnée, le Président de l'UEFA et les membres du Comité exécutif ont eu de nombreuses occasions de renforcer les liens avec les dirigeants des 53 associations membres et d'être à leur écoute. La plus manifeste a été le XXXVI<sup>e</sup> Congrès ordinaire de l'UEFA, dont la Fédération turque de football a été l'hôte le 22 mars 2012. Il n'y avait pas d'élection à l'ordre du jour de ce rassemblement mais des propositions de modifications aux statuts de l'UEFA, qui ont toutes été adoptées à l'unanimité. Elles concernaient notamment la possibilité de convoquer un deuxième congrès ordinaire dans la même année que le premier, la garantie de la présence d'une femme au Comité exécutif, la reconnaissance de l'instance de contrôle

financier comme organe de juridiction de l'UEFA et l'extension de deux à quatre ans de la durée des mandats des membres des commissions.

Le Congrès d'Istanbul a aussi été placé sous le signe de l'unité du football européen. L'assemblée générale des associations membres a accueilli en son sein des représentants de l'Association des clubs européens (ECA), de l'Association des ligues professionnelles (EPFL) et de la Fédération des joueurs professionnels (FIFPro–division Europe). En témoignage de leur volonté de collaboration sous l'égide de l'UEFA, ces trois associations ont signé chacune un protocole d'accord avec l'UEFA.



En plus du Congrès et de la conférence stratégique, les liens entre l'exécutif et les membres ont été entretenus par de nombreuses visites du Président et de membres du Comité exécutif aux associations nationales, que ce soit à l'occasion de leurs congrès, d'inaugurations ou d'autres manifestations. Des délégations d'associations membres sont, d'autre part, régulièrement accueillies au siège de l'UEFA à Nyon. Chaque association nationale est, de plus, représentée dans l'une ou l'autre des 19 commissions de l'UEFA, ce qui lui fournit également une plateforme pour faire connaître ses idées et points de vue puisque toutes les séances de commission font l'objet d'un rapport au Comité exécutif. On n'oubliera pas, sur ce plan, les réunions du Top Executive Programme (TEP) dans lesquelles les hauts dirigeants des associations nationales échangent expériences et avis sur divers sujets d'actualité – ce qui est aussi une voie de conduire à des décisions du Comité exécutif

comme cela s'était fait, dans l'exercice précédent, avec la commercialisation centralisée des droits TV des rencontres de qualification des équipes nationales européennes.

## HatTrick

La troisième phase du programme HatTrick de soutien aux associations nationales s'étendra de 2012 à 2016 et le Comité exécutif a approuvé en décembre 2011 le règlement qui définit, entre autres, les montants maximaux à disposition des associations membres. Chacune d'entre elle pourra disposer, dans la nouvelle phase, de 3 millions d'euros pour des projets d'investissement dans le football de base ou le domaine social. De plus, une contribution annuelle d'un maximum de 1 625 000 euros sera mise à la disposition de chacune des associations et comprendra un versement de solidarité de 600 000 euros comme contribution aux frais courants de fonctionnement ainsi qu'un montant incitatif de 1,025 million d'euros pour la participation aux compétitions juniors et féminines et aux compétitions de futsal de l'UEFA, pour l'amélioration de la bonne gouvernance au sein de l'association ainsi que pour la mise en place de la procédure d'octroi de licences aux clubs et son application et pour la participation aux chartes et conventions de l'UEFA dans les domaines du football de base, de la formation des entraîneurs et de l'arbitrage.

Sur le plan technique, la période a été marquée par la concrétisation du projet approuvé par le Comité exécutif de permettre aux candidats à la plus haute licence d'entraîneur (UEFA Pro) d'échanger leurs expériences avec des homologues d'autres associations sous la conduite de techniciens chevronnés. Le Comité exécutif a également entériné l'adhésion de nouveaux membres à la Charte des entraîneurs de l'UEFA ainsi que tous les changements intervenus dans le cadre de la Charte du football de base. Celui-ci a connu sa journée dédiée peu avant la finale de la Ligue des champions à Munich et des distinctions ont été accordées dans trois catégories: projets, clubs et distinction individuelle.



On notera encore que, pour la première fois, un prix du meilleur joueur européen a été attribué par l'UEFA sur une initiative de son Président. Cet honneur est revenu à Lionel Messi, du FC Barcelone, qui a reçu cette distinction à Monaco, en août 2011, à l'occasion du tirage au sort des groupes de la Ligue des champions de l'UEFA. D'autre part, le Comité exécutif a décidé de remettre une distinction à tout joueur ayant atteint le cap des cent sélections en équipe nationale et cette décision a été appliquée avec effet rétroactif.

Le domaine de l'arbitrage a vu la poursuite des activités du Centre d'excellence pour les arbitres (CORE) à Nyon, sur le campus de l'UEFA. D'autre part, l'expérience de l'arbitrage à 5, avec deux assistants supplémentaires sur les lignes de but, s'est révélée positive à l'EURO 2012 aussi, ce qui allait conduire l'International Football Association Board à l'autoriser officiellement. Au même chapitre de l'arbitrage, la Convention de l'UEFA sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage regroupe 50 associations membres et son succès est tel que l'exécutif a décidé d'étendre le projet pour quatre saisons supplémentaires (de 2012-13 à 2015-16) et de faire passer de 100 000 francs suisses à 100 000 euros la contribution annuelle versée aux associations membres.

## Relations diverses

L'UEFA est représentée au Comité exécutif de la FIFA par son Président, six membres élus ainsi qu'un membre représentant les quatre associations britanniques. Elle participe donc pleine-

ment aux travaux de l'instance mondiale et soutient sans réserve les efforts qui sont entrepris pour la bonne gouvernance et la plus grande transparence de la Fédération mondiale. La collaboration est également bonne et soutenue à l'échelle des administrations des deux institutions.

Avec les autres confédérations membres de la FIFA, les relations ont également été cordiales, comme l'attestent un protocole d'accord quadriennal signé en mai 2012 à Munich avec la Confédération sud-américaine (CONMEBOL), la collaboration avec la Confédération océanienne de football (OFC) dans le cadre du programme de développement social *Just Play*, ou encore, dans un domaine plus spécifique, l'accueil à Nyon, en octobre 2011, d'un cours pour les entraîneurs juniors d'élite de la Fédération chinoise de football.

Au sein de la famille du football européen, la qualité des relations entre toutes les parties prenantes a été soulignée par les protocoles d'accord signés au Congrès d'Istanbul. Un pas important a été franchi, à l'enseigne du dialogue social, avec la signature, par toutes les parties prenantes, de l'*Accord relatif aux exigences minimales requises pour les contrats types de joueurs dans le secteur du football professionnel dans l'Union européenne et sur le reste du territoire de l'UEFA*. Approuvé par le Comité exécutif puis le Congrès d'Istanbul, ce document a été officiellement signé en avril à Bruxelles.

Le Conseil stratégique du football professionnel continue à servir de trait d'union entre l'UEFA, les associations nationales qu'elle représente, les ligues, les clubs et les joueurs professionnels. Il s'est réuni trois fois au cours de l'exercice écoulé, à Monaco, Nyon et Munich et l'ordre du jour de ces séances a été consacré principalement au calendrier international, au fair-play financier, à la lutte contre le truchage de matches, au dialogue social et à la question de la propriété d'un joueur par des tiers.



Le souci du dialogue avec les supporters s'est traduit par l'inscription, dans le règlement de l'octroi de licence et le fair-play financier, de l'obligation pour les clubs de disposer d'un officier de liaison avec les supporters. Ces intermédiaires ont participé à un premier atelier de travail en octobre 2011 à Berlin.

## Rôle social

Le Comité exécutif a confié une large autonomie en matière de responsabilité sociale à la Commission du fair-play et de la responsabilité sociale mais il n'en accorde pas moins à ce domaine l'importance qu'il mérite et intervient régulièrement sur des points qui touchent au bien-être de la société en général, à la préservation de la santé et à celle de l'environnement. C'est ainsi qu'il s'est prononcé pour un EURO sans tabac, a attribué des fonds pour les victimes de catastrophes naturelles et s'est constamment soucié de la préservation de la santé des joueurs.

En août 2011 à Monaco, l'UEFA a, d'autre part, remis son traditionnel chèque de bienfaisance d'une valeur d'un million d'euros au réseau streetfootballworld, qui regroupe plus de 80 organisations de plus de 50 pays du monde entier et concentre ses efforts sur des problèmes sociaux tels que la criminalité, l'intégration sociale, l'emploi ou la santé publique. Le chèque de l'UEFA a servi au développement du projet «Respecte la santé – Euroschools 2012» lié à l'EURO 2012.

Le Comité exécutif suit également l'évolution des mesures prises en faveur du développement de la formation par l'intermédiaire du master en gouvernance du sport européen (MESGO) ainsi que du certificat (CFM) et du diplôme (DFM) de l'UEFA en gestion du football destinés au personnel des associations nationales. 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

Dans la période 2011-12, le Comité exécutif s'est réuni cinq fois sous la direction du Président de l'UEFA, Michel Platini et les thèmes de ses séances ont couvert un très large champ d'action, des aspects techniques aux questions financières (objet d'un rapport séparé), de sujets juridiques à d'autres liés à la responsabilité sociale, à des sujets techniques ou à l'arbitrage. En tant que présidents des commissions, les membres du Comité exécutif participent à toutes les conférences, séminaires ou ateliers de travail dans tous les domaines, ce qui donne à l'organe exécutif une vue complète des activités de l'UEFA. Pour prendre ses décisions, le Comité exécutif a aussi pu compter sur le travail préparatoire des dix-neuf commissions statutaires. 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.

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 séances 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 travailler.

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:

*22 septembre 2011 à Limassol*

- Analyse de la réunion stratégique des présidents et secrétaires généraux des associations membres et décision d'organiser de telles rencontres tous les deux ans
- Approbation de la proposition de la Commission des finances de ne plus présenter au Congrès des prévisions financières stratégiques que tous les deux ans
- Prise de connaissance de la décision du Tribunal arbitral du Sport relative à la demande d'adhésion à l'UEFA de la Fédération de football de Gibraltar
- Admission des associations d'Azerbaïdjan, de Bulgarie, de Croatie et de Saint-Marin à la Convention de l'UEFA sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage
- Prolongation jusqu'en 2016 du plan de financement de la Convention sur l'arbitrage, allouant plus de 21 millions d'euros à cet effet
- Approbation du passage de la Fédération de football de Slovaquie dans la catégorie trois étoiles de la Charte du football de base de l'UEFA
- Information sur l'état des préparatifs pour l'EURO 2012
- Approbation du nouveau logo de l'UEFA
- Accord au renouvellement du Protocole d'accord conclu avec l'organisation centrale des syndicats de joueurs, la FIFPro – division Europe.
- Prise de connaissance d'un rapport sur le personnel de l'administration de l'UEFA
- Approbation d'un versement de 500 000 euros à la Fédération japonaise de football en marque de solidarité après la catastrophe qui a frappé le pays au printemps dernier
- Désignation des membres des panels d'experts de l'UEFA pour la période 2011-13

- Approbation de la constitution d'un groupe de travail de la Commission des compétitions interclubs de l'UEFA chargé d'examiner

les aspects d'un éventuel lancement d'une compétition interclubs juniors à l'échelle européenne

---

*8 décembre 2011 à Venise*

- Augmentation de 12 à 16 du nombre d'équipes participant au tour final du Championnat d'Europe féminin, à partir de 2017
- Augmentation de quatre à huit du nombre d'équipes participant au tour final du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans, dès 2014
- Désignation de l'Union belge de football en tant qu'organisatrice du tour final du Championnat d'Europe de futsal 2013-14
- Adoption d'une disposition relative aux matches arrêtés applicable aux rencontres de l'EURO 2012
- Approbation du règlement du programme HatTrick pour la période 2012-16

- Analyse des amendements aux statuts de l'UEFA à soumettre au prochain congrès ordinaire
- Amendement au règlement de l'EURO 2012 pour permettre à une équipe qualifiée de jouer, dans les 30 jours avant le début du tournoi, un match amical contre une autre équipe qualifiée mais ne faisant pas partie du même groupe
- Approbation d'un accord autonome relatif aux exigences minimales requises pour les contrats types de footballeur professionnel, à soumettre au Congrès d'Istanbul.
- Approbation des comptes annuels 2010-11 à soumettre au Congrès d'Istanbul

---

*24 janvier 2012 à Nyon*

- Attribution de l'organisation de la phase finale de la Coupe de futsal 2011-12 au FC Barcelone
- Approbation du règlement de la Coupe des régions de l'UEFA 2012-13
- Modification du calendrier du Championnat d'Europe des moins de 21 ans dont le tour final se jouera de nouveau les années paires à partir de 2016
- Augmentation de huit à seize du nombre des équipes participant au tour final du Championnat d'Europe des moins de 17 ans, dès 2015

- Recommandation à la FIFA de rejeter la demande de la Fédération de football du Kosovo de jouer des matches amicaux internationaux
- Approbation du budget de l'UEFA pour la période 2012-13
- Création d'un groupe de travail chargé d'étudier la question des compétitions supranationales
- Approbation finale du programme du Congrès ordinaire 2012

---

*20 et 21 mars 2012 à Istanbul*

- Désignation du stade de la Luz à Lisbonne comme lieu de la finale de la Ligue des champions de l'UEFA 2013-14

- Désignation du stade de Juventus à Turin comme lieu d'accueil de la Ligue Europa de l'UEFA 2013-14



- Attribution à la Fédération tchèque de football de l'organisation du tour final 2015 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans
- Dans les compétitions juniors, attribution du tour final du Championnat d'Europe des moins de 17 ans à l'Association maltaise pour 2014, à la Fédération bulgare pour 2015 et à la Fédération d'Azerbaïdjan pour 2016; pour le Championnat d'Europe des moins de 19 ans, désignation de la Fédération hongroise pour 2014, de la Fédération hellénique pour 2015 et de la Fédération allemande pour 2016
- Dans les compétitions juniors féminines, attribution du tour final du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans à la Fédération anglaise pour 2014, à la Fédération islandaise pour 2015 et à la Fédération de Belarus pour 2016; pour le Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans, à la Fédération norvégienne pour 2014, à la Fédération israélienne pour 2015 et à la Fédération slovaque pour 2016.
- Attribution de l'organisation du tour final 2016 du Championnat d'Europe de futsal à la Fédération serbe de football
- Approbation du règlement de la Ligue des champions de l'UEFA, de la Ligue Europa et de la Super Coupe pour le cycle 2012-13 à 2014-15
- Approbation du règlement de la Coupe de futsal de l'UEFA 2012-13
- Approbation du règlement de la Ligue des champions féminine de l'UEFA 2012-13
- Modifications au règlement de l'EURO féminin 2013 et approbation du calendrier de cette compétition
- Feu vert donné pour trois ans, à titre de projet pilote, à la formation de la ligue féminine BeNe qui regroupera des clubs de Belgique et des Pays-Bas
- Adoption d'un règlement commercial pour les rencontres de qualification européennes de l'EURO 2016 et de la Coupe du monde 2018
- Approbation de l'édition 2012 du règlement antidopage de l'UEFA
- Admission des associations nationales du Kazakhstan et du Monténégro au sein de la Convention des arbitres.
- Définition de la procédure de candidature pour l'organisation de l'EURO 2020

### *30 juin 2012 à Kiev*

- Lancement de l'idée d'un EURO 2020 paneuropéen («l'EURO pour l'Europe») qui se jouerait dans plusieurs villes de toute l'Europe et non pas dans un ou deux pays hôtes
- Approbation de la nomination des membres de l'Instance de contrôle financier des clubs.
- Prise de connaissance d'un bilan global de l'EURO 2012
- Désignation de Cardiff et de Tbilissi comme lieux d'accueil de la Super Coupe de l'UEFA, respectivement en 2014 et 2015
- Approbation du lancement d'une compétition interclubs européenne pour les moins de 19 ans, à titre d'essai pour deux ans
- Confirmation de Madrid comme ville d'accueil du Symposium médical de l'UEFA en 2014, à la mi-août
- Approbation d'un nouveau modèle de distribution des recettes aux clubs pour le cycle 2012-15 des compétitions interclubs de l'UEFA
- Approbation des règlements des compétitions juniors masculines et féminines (moins de 17 ans et moins de 19 ans) de la saison 2012-13
- Approbation du règlement du Championnat d'Europe de futsal 2013-14

## Composition du Comité exécutif



Il n'y a pas eu d'élection au Congrès ordinaire d'Istanbul en mars 2012 et le Comité exécutif reste donc composé comme suit jusqu'aux élections au Congrès de 2013 à Londres:

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

1<sup>er</sup> vice-président: Senes Erzik (Turquie), membre du Comité exécutif depuis 1990

2<sup>ème</sup> vice-président: Geoffrey Thompson (Angleterre), membre du Comité exécutif depuis 2000

3<sup>ème</sup> vice-président: Ángel María Villar Llona (Espagne), membre du Comité exécutif depuis 1992

4<sup>ème</sup> vice-président: Marios N. Lefkaritis (Chypre), membre du Comité exécutif depuis 1996

5<sup>ème</sup> vice-président: Giancarlo Abete, 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), élue par le Comité exécutif en 2011

### Membres européens du Comité exécutif de la FIFA

Vice-présidents :

Michel Platini (France)

Angel Maria Villa Llona (Espagne)

Jim Boyce (Irlande du Nord)

Membres:

Michel D'Hooghe (Belgique)

Senes Erzik (Turquie)

Marios N. Lefkaritis (Chypre)

Vitaly Mutko (Russie)

Theo Zwanziger (Allemagne)





## Rapport des commissions 2011-12





## Commission des associations nationales

Le principal point traité par la commission au cours de la période sous revue a été le suivi de la séance stratégique des présidents et des secrétaires généraux des 53 associations membres de l'UEFA, qui s'est déroulée en septembre 2011 à Chypre, dans le cadre du programme Top Executive. Les discussions ont porté notamment sur l'état d'avancement du projet de commercialisation centralisée des matches de qualification européens, y compris les préparatifs pour l'appel d'offres global et les réactions recueillies auprès des associations nationales. La commission s'est également penchée sur le travail de suivi concernant le Championnat d'Europe des moins de 21 ans et les autres compétitions pour équipes nationales à limite d'âge, les compétitions féminines, les compétitions de futsal, les réformes de la FIFA et les relations avec les clubs, les ligues et les joueurs. L'objectif des mesures d'envergure entreprises était de présenter des résultats clairs et dans la droite ligne des discussions de Chypre au Congrès du 22 mars 2012 à Istanbul, un objectif qui a clairement été atteint. De plus, la commission a approuvé la version révisée du «menu à la carte» de la bonne gou-

vernance de l'UEFA pour 2012-16. Au cours des trois dernières saisons, 199 projets de bonne gouvernance ont été approuvés (soit au moins un projet par association nationale), la majorité d'entre eux portant sur la «transparence» ou sur «l'efficacité et l'efficience».

Outre les thèmes susmentionnés, la commission a reçu des informations sur des thèmes concernant plusieurs associations nationales, comme l'ingérence politique, la révision des statuts et les changements dans la direction exécutive.

### Séance plénière: 2 novembre 2011

Composition de la commission pour la période 2011-12:

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

\* Anders Eggen a remplacé Paul Glomsaker (Norvège) à partir du 22 septembre 2011.

## Commission des finances

La mission de la Commission des finances est de conseiller et d'assister le Comité exécutif sur toutes les questions financières, dans l'intérêt du football européen.

Les prévisions constituent un outil très important pour anticiper les performances financières de l'UEFA et chaque séance contient donc une partie consacrée à ce thème, qui est encore plus essentiel au cours d'un exercice comprenant une phase finale du Championnat d'Europe de football. La commission s'est aussi prononcée sur les demandes de budget supplémentaire soumises par d'autres commissions ou par l'Administration de l'UEFA. Le budget de l'exercice 2012-13 a été examiné de manière détaillée et des recommandations ont été transmises au Comité exécutif.

La société de révision a procédé à l'audit annuel des états financiers 2010-11 de l'UEFA et d'UEFA Events SA ainsi que du système de contrôle interne de l'UEFA. Ses conclusions et ses recommandations, qui étaient extrêmement positives, ont été examinées par la commission.

Des informations régulières ont été transmises à la commission concernant les actifs financiers de l'UEFA, ainsi qu'un aperçu de son portefeuille immobilier. En raison des marchés financiers encore volatils, les actifs financiers ont été suivis de près, par le biais d'un système sophistiqué de notation des banques. L'euro s'est affaibli face au dollar US et à la livre sterling mais est resté stable par rapport au franc suisse, grâce à la Banque nationale suisse, qui maintient un taux de change minimum de 1,20.

**Séances plénières:** 22 septembre et 18 novembre 2011; 24 janvier, 20 mars et 29 juin 2012

Composition de la commission pour la période 2011-12:

---

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

---



© UEFA

## Commission des arbitres

La principale réalisation de la commission au cours de la saison 2011-12 a été l'achèvement avec succès de l'expérience avec deux arbitres assistants supplémentaires, qui allait aboutir à l'approbation par l'IFAB de l'introduction de ces officiels dans les *Lois du Jeu*. Le système des arbitres assistants supplémentaires a contribué au bon arbitrage lors de l'EURO 2012, les douze équipes de cinq arbitres ayant bénéficié d'un suivi étroit et d'une préparation rigoureuse durant le cours d'hiver pour arbitres, organisé en Turquie en février, et durant l'atelier d'avant-tournoi, qui s'est déroulé à Varsovie en avril. Au cours de cet atelier, les équipes arbitrales ont été soumises à des tests finaux de condition physique et ont reçu les instructions techniques nécessaires à l'harmonisation de leurs performances lors des 31 matches de l'EURO 2012.

La *Convention des arbitres de l'UEFA* a poursuivi sa croissance et, à la fin de la période sous revue, seules trois associations membres devaient encore remplir les critères d'admission. Suivant la recommandation de la commission, le Comité exécutif a approuvé la convention mise à jour, qui couvrira le prochain cycle de quatre ans. La deuxième saison de cours au Centre d'excellence pour arbitres (CORE), à Nyon, s'est achevée. Plusieurs anciens participants sont devenus arbitres de la FIFA et ont montré qu'ils étaient mieux préparés à l'arbitrage international que

nombre de leurs collègues n'ayant pas fréquenté le CORE. Par exemple, au cours des tests de condition physique, les arbitres issus du CORE se sont révélés plus rapides au sprint en moyenne que tous les autres arbitres de la FIFA nommés en 2012. Cette préparation est également le reflet des stratégies suivant une approche descendante mises en place par les responsables de l'arbitrage de l'UEFA: les arbitres d'élite de l'UEFA suivent la même procédure que les arbitres qui commencent leur carrière internationale, afin que l'arbitrage soit uniforme sur le plan international.

**Séances plénières:** 29 août et 20 décembre 2011 (séance technique); 30 janvier et 6 juin 2012

Composition de la commission pour la période 2011-12:

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





## Commission des compétitions pour équipes nationales



Le principal thème abordé par la Commission des compétitions pour équipes nationales au cours de la saison 2011-12 a été la supervision des préparatifs de l'EURO 2012. La commission a reçu des rapports de situation et a proposé des modifications au règlement de la compétition, qui ont été toutes approuvées par le Comité exécutif. Le président de la commission a contribué activement à la réussite de ce tournoi. Plusieurs autres membres de la commission ont également joué un rôle actif dans l'événement, soit comme officiels du tournoi, soit comme représentants de leur équipe nationale. Outre l'engagement personnel des membres susmentionnés, le point culminant de cette saison, très fructueuse pour la commission, a été la possibilité pour tous les membres de prendre réellement part à ce tour final historique du Championnat d'Europe, le premier organisé dans cette région du continent.

En matière de perspectives d'avenir, la commission s'est penchée sur les aspects clés liés à la concurrence dans la commercialisation centralisée des matches de qualification des équipes nationales A et elle a proposé l'adoption du

concept de la «semaine du football», qui a ensuite été approuvé par le Comité exécutif. La commission s'est également informée des premiers développements concernant l'EURO 2016 en France et le tour final 2013 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, en Israël. Enfin, la commission a discuté de la formule possible et des options en matière de calendrier pour les futurs Championnats d'Europe des moins de 21

ans (afin que les phases finales soient disputées les années paires), dans le but de formuler une proposition à l'intention du Comité exécutif.

**Séances plénières:** 16 novembre 2011 et 2 mars 2012

Composition de la commission pour la période 2011-12:

---

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

---



## Commission des compétitions interclubs

Les principaux thèmes à l'ordre du jour des trois séances tenues par la Commission des compétitions interclubs lors de la saison 2011-12 étaient l'application du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, le système de distribution des recettes des compétitions interclubs pour le cycle 2012-15 et la nouvelle compétition interclubs juniors de l'UEFA. Plusieurs membres de la commission ont en outre été engagés dans des groupes de travaux spécifiques liés à la compétition interclubs juniors de l'UEFA et au système de distribution financière.

L'idée d'une compétition interclubs juniors a été discutée de manière approfondie et, sur recommandation de la commission, le Comité exécutif a donné son approbation à cette compétition pour une période d'essai de deux saisons (2013-14 et 2014-15).

Les autres sujets abordés ont été les procédures pour les tirages au sort, les amendements des règlements des compétitions, le calendrier international des matches, les listes d'accès pour la Ligue des champions et la Ligue Europa de l'UEFA ainsi que les finales de ces compétitions. Pour 2014, la commission s'est prononcée à l'unanimité en faveur de l'organisation de la finale de la Ligue des champions à l'Estádio da

Luz, à Lisbonne, et de la finale de la Ligue Europa au Stade Juventus, à Turin. La commission a également proposé le Cardiff City Stadium comme site pour la Super Coupe de l'UEFA 2014 et le stade Mikheil Meshki, à Tbilissi, pour l'édition 2015, cette compétition devant dorénavant se disputer à la mi-août.

Après une analyse et des discussions fructueuses au sein du groupe de travail Distribution des recettes, un nouveau système de distribution pour le cycle 2012-15 a été recommandé, qui comprend une contribution substantielle de 40 millions d'euros provenant des recettes de la Ligue des champions en faveur des clubs de la Ligue Europa.

Les finales interclubs, en mai, se sont déroulées avec succès et ces matches ont été disputés dans une atmosphère passionnée et sportive. Les autres événements organisés en marge de la finale de la Ligue des champions à Munich, tels que la finale de la Ligue des champions féminine, qui a battu tous les records d'affluence, et le Festival des champions, ont aussi été une grande réussite.

**Séances plénières:** 25 août 2011; 9 février et 18 mai 2012

Composition de la commission pour la période 2011-12:

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

\* Suite à la démission de John Mc Clelland (Ecosse), membre de l'ECA, cette dernière a nommé Theodore Giannikos pour le remplacer à partir du 30 avril 2012

## Commission du football junior et amateur

Au cours de la période sous revue, la commission a abordé plusieurs questions liées à l'avenir du football junior en Europe. Elle a soumis des propositions au Comité exécutif, qui a décidé d'augmenter de 8 à 16 le nombre d'équipes participant à la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 17 ans à partir de la saison 2014-15. En outre, il a été convenu que tous les matches du tour de qualification du Championnat d'Europe des moins de 19 ans se disputeraient à des dates de matches internationaux de la FIFA.

Par ailleurs, la commission a contribué à la désignation des organisateurs des phases finales 2014, 2015 et 2016 des compétitions des M17 et des M19. Le nombre d'associations intéressées par l'organisation de ces tournois était impressionnant, 19 associations ayant soumis leur candidature pour au moins une de ces phases finales juniors. Les organisateurs suivants ont été confirmés par le Comité exécutif:

Phase finale 2014 des M17: Malte (8 équipes)  
Phase finale 2015 des M17: Bulgarie (16 équipes)  
Phase finale 2016 des M17: Azerbaïdjan (16 équipes)  
Phase finale 2014 des M19: Hongrie  
Phase finale 2015 des M19: Grèce  
Phase finale 2016 des M19: Allemagne

La commission a pris note que le tournoi final 2011 des M19 en Roumanie et le tournoi final 2012 des M17 en Slovénie ont été bien organisés et ont enregistré une bonne affluence. Les membres de la commission ont également supervisé les préparatifs pour la phase finale 2012 des M19 en Estonie et pour les événements de 2013.



La commission a discuté des principes et de la raison d'être de la Coupe des régions de l'UEFA et a confirmé son rôle important en tant que seule compétition européenne pour équipes amateurs.

**Séances plénières:** 27 octobre 2011 et 5 mars 2012

Composition de la commission pour la période 2011-12:

<b>Président:</b>	Jim Boyce (Irlande du Nord)
<b>Président suppléant:</b>	Mircea Sandu (Roumanie)
<b>Premier vice-président:</b>	Aivar Pohlak (Estonie)
<b>Deuxième vice-président:</b>	Sergei Roumas (Belarus)
<b>Troisième vice-président:</b>	Ori Shilo (Israël)
<b>Membres:</b>	Hans-Dieter Drewitz (Allemagne)
	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)
<b>Membre coopté:</b>	Reinhard Walser (Liechtenstein)

## Commission du football féminin

La commission a supervisé les préparatifs en vue de l'EURO féminin 2013 qui se jouera en Suède. Son objectif premier est d'offrir un tournoi équilibré et spectaculaire, qui stimulera le développement du football féminin en Europe. A cette fin, les critères de qualification des équipes pour la phase à élimination directe du tour final ont été modifiés: en cas d'égalité de points de plusieurs équipes à la fin des matches de groupes, un tirage au sort déterminera l'équipe/les équipes qualifiée(s) pour les quarts de finale. Ainsi, chaque équipe devra s'efforcer de gagner ses matches et les écarts de force éventuels au sein d'un groupe ne représenteront pas un problème, car la différence de buts ne sera pas prise en compte.

S'agissant de l'avenir de cette compétition, la commission a été très satisfaite que sa recommandation d'augmenter de 12 à 16 le nombre d'équipes participant à l'EURO féminin dès 2017 ait été soutenue lors de la séance stratégique de septembre 2011 réunissant les associations nationales à Chypre, puis approuvée par le Comité exécutif. De même, son opinion selon laquelle la phase finale du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans devrait se disputer à huit équipes dès 2014 et être organisée par les associations nationales et non plus par l'UEFA, à Nyon, a également bénéficié du soutien des associations nationales et a été approuvée par le Comité exécutif.

Au cours de la période sous revue, la commission a également procédé à l'évaluation technique des candidatures pour l'organisation des phases finales 2014, 2015 et 2016 des Championnats d'Europe féminins des moins de 19 ans et des moins de 17 ans. Les organisateurs confirmés par le Comité exécutif pour la phase finale des M19F sont la Norvège en 2014, Israël en 2015 et la Slovaquie en 2016; pour la phase finale des M17F, il s'agit de l'Angleterre en 2014, de l'Islande en 2015 et du Belarus en 2016.

En matière de football interclubs, la saison a enregistré un record d'affluence à la fois pour la Ligue des champions féminine et pour le football interclubs féminin moderne, avec 50 212 spectateurs pour la finale 2012 de cette compétition au Stade olympique de Munich, qui a vu la victoire de l'Olympique Lyonnais sur le 1. FFC Francfort.



Durant la période sous revue, la commission a aussi proposé son expertise et a été directement engagée dans la conception d'un plan stratégique pour le développement du football féminin en Europe.

**Séances plénières:** 21 novembre 2011 et 20 février 2012

Composition de la commission pour la période 2011-12:

---

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

---



## Commission du futsal et du football de plage



La commission a supervisé le tour final 2012 du Championnat d'Europe de futsal, en Croatie, qui a été une réussite. Les salles de Zagreb et de Split ont attiré une foule impressionnante tout au long du tour final: 95 609 spectateurs au total, soit une hausse de 39% par rapport à la dernière édition, en Hongrie, y compris un record d'affluence pour le futsal de l'UEFA avec 14 300 supporters pour la demi-finale. En finale, l'Espagne a remporté le titre pour la quatrième édition successive et la cinquième fois en sept éditions de la compétition.

Les thèmes clés abordés par la commission ont été le plan de développement du futsal et les stratégies des compétitions de futsal. Cinq domaines principaux ont été identifiés en matière de développement du futsal et la commission a souligné en particulier la nécessité d'accroître la reconnaissance du futsal comme discipline complémentaire utile et non comme concurrente du football, ainsi que l'importance de mettre en place un système de développement du futsal de base et du futsal junior au sein des associations et des écoles.

La commission a également procédé à une évaluation technique des trois candidatures à l'organisation de l'EURO de futsal en 2014 (Belgique, Lituanie et Slovaquie) et en 2016 (Bulgarie, ARY de Macédoine et Serbie) et des trois

candidatures à l'organisation de la phase finale 2012 de la Coupe de futsal de l'UEFA. Les organisateurs de ces tournois finals ont été confirmés par le Comité exécutif: la Belgique pour l'EURO de futsal 2014, la Serbie pour l'EURO de futsal 2016 et le FC Barcelone pour la phase finale 2012 de la Coupe de futsal.

Cette dernière a remporté un franc succès, et le FC Barcelone s'est adjugé un nouveau trophée européen lors de sa première participation à la compétition, qui vient s'ajouter à sa prestigieuse collection.

**Séances plénières:** 23 novembre 2011 et 10 février 2012

Composition de la commission pour la période 2011-12:

---

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

---



## Commission HatTrick

La Commission HatTrick met tout en œuvre pour que les 53 associations membres de l'UEFA bénéficient du 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 au cours de l'année dernière ont été d'évaluer la faisabilité des projets qui lui ont été envoyés pour approbation du financement dans le cadre du programme d'assistance HatTrick II, et de définir la portée du programme HatTrick III, qui couvre le prochain cycle de quatre ans (2012-16). Les membres de la commission ont aussi approuvé le *Règlement HatTrick III de l'UEFA* (édition 2012) pendant la période sous revue.

Par ailleurs, des distinctions HatTrick de l'UEFA, ouvertes aux 53 associations membres de l'UEFA, ont été introduites. La commission passera en revue les projets soumis et désignera les lauréats lors de sa séance de novembre 2012.

La commission a également été informée des derniers développements dans le cadre du programme KISS (Knowledge and Information Sharing Scenario) et des programmes de formation de l'UEFA (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]).

Le programme de développement du football féminin de l'UEFA a été prolongé jusqu'en 2016 à la suite du succès de la phase pilote, menée en 2010-11 et reconduite lors de la saison 2011-12. Les fonds dédiés à ce projet font partie du programme HatTrick et ciblent le développement du football féminin, en particulier au niveau de base.

Onze tournois pilotes internationaux de développement pour les catégories d'âge des M16 et des M17F ont été organisés avec succès dans le cadre du programme d'assistance HatTrick de l'UEFA. Vingt-huit associations ont bénéficié de ce projet jusqu'ici et il a dorénavant été étendu à toutes les associations membres de l'UEFA.

Jusqu'à présent, les associations nationales ont reçu 95% des fonds de HatTrick II, pour un total de 125,2 millions d'euros, et 33% des fonds de HatTrick III, à savoir plus de 52,5 millions d'euros.

**Séances plénières:** 24 novembre 2011 et 3 avril 2012

Composition de la commission pour la période 2011-12:

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

## Commission de développement et d'assistance technique

Cette commission a pour vocation essentielle le programme de formation technique mais elle s'est aussi penchée sur diverses questions de développement du football durant la période sous revue, notamment le suivi des rapports techniques pour différents tournois finals. Deux panels d'experts sont subordonnés à cette commission – le Panel Jira (formation des entraîneurs) et le Panel du football de base –, qui sont tous deux très actifs dans leur domaine de responsabilité. La *Convention des entraîneurs de l'UEFA* et la *Charte du football de base de l'UEFA* connaissent un développement régulier, sous la direction des panels respectifs, qui se sont réunis deux fois chacun cette saison.



A la suite de la phase pilote du programme d'échange des candidats à la licence Pro de l'UEFA, la commission a analysé cette nouvelle plate-forme de partage de connaissances et a recommandé la pérennisation de ce programme.

Les membres de la commission sont restés activement engagés dans le Programme des groupes d'étude de l'UEFA, qui a vu la participation de 7000 techniciens du football lors des quatre dernières saisons. La commission a pleinement soutenu le lancement d'un programme pilote, qui comprenait quatre cours de formation pour entraîneurs de gardiens durant l'année sous revue. Ce programme se poursuivra au-delà de la phase pilote.

La commission a également travaillé en étroite

collaboration avec le Panel du football de base pour organiser la Journée du football de base de l'UEFA. Les activités des associations membres dans ce cadre ont bénéficié d'une bonne promotion et la troisième édition de cet événement a compris, une fois encore, le don de maxiterrains aux villes accueillant les finales des compétitions interclubs. Le travail de la commission a préparé le terrain pour le prochain atelier du football de base, qui aura lieu à Oslo en 2013.

En outre, trois événements techniques majeurs ont été organisés sous l'égide de la commission au cours de la saison sous revue: le Forum des entraîneurs des clubs d'élite de l'UEFA, à Nyon, un cours pratique de formation continue pour formateurs d'entraîneurs à Bruxelles et un atelier pour formateurs d'entraîneurs à Prague, ciblé sur les dernières tendances en matière d'éducation.

### Séance plénière: 11 novembre 2011

Composition de la commission pour la période 2011-12:

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

## Commission des licences aux clubs



La Commission des licences aux clubs joue un rôle fondamental dans la promotion de la bonne gouvernance et de la transparence des clubs et des associations nationales au moyen de structures réglementaires au fonctionnement efficace, dans l'optique de rehausser les standards du football européen.

La saison 2011-12 est la neuvième au cours de laquelle les associations nationales ont géré la procédure d'octroi de licence aux clubs, 581 clubs de première division s'étant soumis à cette procédure pour pouvoir participer aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012-13. En dépit du nombre de refus de licence plus bas que jamais (84), six clubs qui s'étaient qualifiés sur la base de leurs performances sportives se sont vu refuser l'accès aux compétitions pour des motifs liés à la licence ou au fair-play financier. La large portée de l'octroi de licence aux clubs peut être illustrée par le fait que plus de 30 associations

nationales ont aussi mis en place une forme de procédure nationale d'octroi de licence pour les clubs de divisions inférieures, ce qui signifie que plus de 1300 clubs ont été évalués dans cinq domaines (sportif, infrastructurel, personnel et administratif, juridique et financier) au cours de la saison 2011-12.

Au cours de ses deux séances de la saison 2011-12, la commission s'est penchée en particulier sur les amendements des dispositions des *Statuts de l'UEFA* relatives à l'octroi de licence aux clubs et au fair-play financier et a recommandé l'approbation de l'édition 2012 du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*. Ces amendements étaient nécessaires en raison de la création d'un nouvel organe de juridiction de l'UEFA, l'Instance de contrôle financier des clubs (qui a remplacé le Panel de contrôle financier des clubs), et pour aborder des questions liées aux problèmes d'insolvabilité, aux exigences comptables liées aux droits de propriété de tiers et à la limitation de la taille des effectifs.

**Séances plénières:** 11 novembre 2011 et 17 avril 2012

Composition de la commission pour la période 2011-12:

---

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

---



## Commission des stades et de la sécurité

La commission a supervisé les préparatifs de l'EURO 2012 et a soutenu les activités correspondantes. Ces préparatifs comprenaient des programmes de formation communs réalisés en partenariat avec l'UE et le Conseil de l'Europe ainsi qu'un suivi attentif du développement et de la construction des stades.



© Sportsfile

L'unité Stades et sécurité, en collaboration avec le groupe de réflexion de l'UE composé d'experts européens sur la sécurité dans le football et avec le Conseil de l'Europe, continuera à apporter un soutien sur mesure aux associations nationales qui rencontrent des difficultés.

Par ailleurs, la commission a contribué à l'organisation de la dixième Conférence de l'UEFA et de l'UE sur la sécurité, qui s'est déroulée à Vienne, ainsi qu'à un programme de travail commun qui contient des modules de formation pour le service d'ordre, la police et les gérants des stades.

La commission a en outre demandé que l'analyse des incidents effectuée par l'unité Stades et sécurité pour les compétitions de l'UEFA soit étendue. Au vu de l'utilisation régulière d'engins pyrotechniques soulignée par cette analyse, la commission a rédigé une recommandation à l'intention du Comité exécutif, qui condamne l'utilisation de tout engin de ce type dans l'enceinte des stades de football.

La commission a soutenu la politique de l'UEFA selon laquelle l'installation à la dernière minute et la certification de tribunes provisoires ne sont acceptables en aucune circonstance, et selon laquelle l'Administration de l'UEFA devra mettre en place un système rigoureux d'inspections d'avant-saison.

Enfin, la poursuite de la collaboration entre l'UEFA et CAFE (Centre pour l'accès au football en Europe) a été approuvée, ainsi que le *Guide de bonnes pratiques de l'UEFA et du CAFE en matière d'accessibilité des stades et d'expérience lors des matches*.

**Séances plénières:** 25 novembre 2011 et 26 avril 2012

Composition de la commission pour la période 2011-12:

<b>Président:</b>	Frantisek Laurinec (Slovaquie)
<b>Président suppléant:</b>	Grigoriy Surkis (Ukraine)
<b>Premier vice-président:</b>	Paddy McCaul (République d'Irlande)
<b>Deuxième vice-président:</b>	Tomás Gea (Andorre)
<b>Troisième vice-président:</b>	Yury Zhmurko (Russie)*
<b>Membres:</b>	Trygve Bornø (Norvège)
	Jean-François Crucke (Belgique)
	Gijs de Jong (Pays-Bas)
	Sune Hellströmer (Suède)
	George Koumas (Chypre)
	Odile Lanceau (France)
	Markku Lehtola (Finlande)
	Michał Listkiewicz (Pologne)
	Rudolf Marxer (Liechtenstein)
	Ansgar Schwenken (Allemagne)

\*Yury Zhmurko a remplacé Andrey Balashov (Russie) à partir du 9 février 2012.

## Commission médicale



La Commission médicale a participé à un certain nombre de projets médicaux clés durant l'année dernière, notamment la conception et l'organisation d'un atelier pour les médecins des associations nationales, la définition et l'application d'exigences médicales minimales pour toutes les compétitions de l'UEFA, et la réalisation de concepts concernant les questions médicales, la lutte contre le dopage et l'étude sur les blessures durant l'EURO 2012.

Le premier atelier de l'UEFA dans le cadre du Programme de formation des médecins du football s'est tenu à Vienne en février 2012. Des médecins de plus de 50 associations nationales ont reçu une formation de quatre jours sur les secours d'urgence et le rôle de médecin du football. Les membres de la Commission médicale, y compris son président, étaient disponibles pour réaliser des contributions, diriger des modules et soutenir l'unité Questions médicales de l'UEFA pendant cette formation.

La commission a défini de nouvelles exigences médicales minimales pour gérer les urgences lors des matches de l'UEFA. Elles ont désormais été introduites dans les règlements de toutes les compétitions pour la saison 2012-13.

Les concepts concernant les questions médicales, la lutte contre le dopage et l'étude sur les blessures lors de l'EURO 2012 ont été supervisés par des membres de la Commission médicale.

Ils représentent l'aboutissement de plusieurs années de travail préparatoire, de visites d'inspection et de mesures d'organisation, qui ont également engagé le comité d'organisation local et UEFA Events SA, sans oublier la planification détaillée et la formation du personnel sur le terrain, en particulier dans le cas du concept concernant la lutte contre le dopage. Durant le tournoi, les membres de la commission ont rempli les fonctions de responsable médical général et de contrôleur antidopage.

La commission a continué d'approfondir les travaux scientifiques de l'UEFA, et les études sur les blessures de l'UEFA ont entamé leur douzième année. Des efforts ont été accomplis pour augmenter la notoriété de l'étude en invitant officiellement les 32 clubs de la Ligue des champions à y participer. Des travaux de recherche médicale sont toujours soutenus par le Programme de bourses de recherche de l'UEFA, qui a vu cette année la conclusion de ses premiers projets médicaux.

**Séances plénières:** 10 novembre 2011 et 18 avril 2012

Composition de la commission pour la période 2011-12:

---

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

---

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

La commission a été informée sur les affaires Tony Sylva et Morgan De Sanctis, qui sont toutes deux en rapport avec une compensation financière résultant de la violation unilatérale d'un contrat par un joueur. Le Tribunal arbitral du sport (TAS) s'est prononcé sur ces deux affaires. Les décisions prises suivent l'approche adoptée pour la première fois par le TAS dans l'affaire impliquant le milieu de terrain brésilien Matuzalém, puis confirmée dans l'affaire du gardien égyptien Essam El Hadary et dans celle du milieu de terrain ghanéen Stephen Appiah, de sorte que, sur le principe, l'approche du TAS peut être décrite comme cohérente. La commission a également été informée des derniers développements dans l'affaire du FC Sion (concernant l'exclusion de ce club de la Ligue Europa de l'UEFA après l'alignement de joueurs non qualifiés au cours d'un match de barrage contre Celtic).



En outre, les options unilatérales pour un club de prolonger le contrat d'un joueur ont été présentées à la commission, qui a également reçu une description des différents domaines où la FIFA devrait transmettre davantage d'informations à l'UEFA sur les litiges en cours auprès des organes de la FIFA, pour des raisons liées à l'octroi de licence aux clubs (en particulier pour une application plus efficace de la règle sur les arriérés de paiement).

Par ailleurs, la commission a été informée sur le processus de dialogue social européen par le biais duquel, avec l'aide de la Commission européenne et de l'UEFA, les partenaires sociaux (l'Association des clubs européens et l'Association des ligues européennes de football professionnel représentant les employeurs, et la FIFPro, division Europe, représentant les employés) désirent conclure un accord sur les exigences minimales requises pour les contrats de footballeurs professionnels européens. La commission a soutenu les efforts accomplis par l'UEFA dans ce domaine et a recommandé l'approbation de cet accord par le Comité exécutif.

**Séance plénière:** 4 novembre 2011

Composition de la commission pour la période 2011-12:

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

\* Peter Gilliéron a remplacé Vitaly Mutko (Russie) en tant que président suppléant à partir du 22 septembre 2011.



## Commission juridique

La commission a élaboré les amendements aux *Statuts de l'UEFA*, qui ont été soumis au Comité exécutif, puis entérinés par le Congrès ordinaire de l'UEFA à Istanbul, le 22 mars 2012. Elle a également été informée du contenu du *Règlement des matches internationaux de la FIFA* mais a considéré qu'il valait mieux attendre de voir comment les nouvelles dispositions fonctionnaient dans la pratique avant de faire des recommandations à la FIFA à cet égard.

La commission a aussi été informée sur diverses questions juridiques et réglementaires liées à l'introduction de la commercialisation centralisée des droits médias des matches de qualification européens dans le cadre du projet en cours (l'approche globale a été soutenue par la commission, car elle pourrait renforcer la solidarité entre les associations).

Par ailleurs, la commission a pris note de la décision de la Cour de justice de l'Union européenne du 4 octobre 2011 dans l'affaire QC Leisure (liée au licensing territorial des droits médias) et des derniers développements dans l'affaire du FC Sion.

En outre, la commission a soutenu les efforts entrepris par l'UEFA dans le domaine du dialogue social européen, notamment les mesures visant à définir, pour les contrats des footballeurs professionnels, des exigences minimales reconnues par toutes les parties prenantes.

### Séance plénière: 3 novembre 2011

Composition de la commission pour la période 2011-12:

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



## Commission de conseil en marketing



La première séance de la Commission de conseil en marketing durant la période sous revue, en octobre 2011, a porté essentiellement sur le projet de commercialisation centralisée des matches de qualification européens et sur la composition du groupe de travail correspondant. En outre, les membres ont été informés des derniers développements commerciaux pour le cycle 2012-15 des compétitions interclubs de l'UEFA ainsi que pour l'EURO 2012, après une présentation sur le licensing territorial exclusif des droits de diffusion.

La deuxième séance de la commission durant la période sous revue s'est déroulée en janvier 2012. Diverses informations utiles ont été transmises sur le projet de commercialisation centralisée des matches de qualification européens, notamment concernant le calendrier des matches, l'approche en matière de droits médias, l'inventaire commercial, le règlement commercial, le ballon officiel des matches et le développement des marques.

La commission a également été informée sur les ateliers KISS (Knowledge and Information Sharing Scenario) consacrés au marketing prévus pour l'année en cours, qui porteront avant tout sur le sponsoring et sur l'implication des supporters, qui sont les deux domaines dans

lesquels les participants ont souhaité bénéficier d'un approfondissement. A la suite du succès de la première édition des distinctions KISS en novembre 2011, à Paris, la deuxième édition était prévue pour le 29 novembre 2012 à Rome. Dans le cadre du lancement de la nouvelle identité visuelle de l'UEFA, le développement de la marque a été présenté aux membres, l'accent étant mis sur les changements visuels pour les compétitions interclubs ainsi que sur les derniers développements visuels et musicaux pour l'EURO 2012.

**Séances plénières:** 14 octobre 2011 et 23 janvier 2012

Composition de la commission pour la période 2011-12:

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



## Commission des médias

La Commission des médias a abordé un éventail de thèmes, dont l'actualisation du positionnement de l'UEFA face aux médias sociaux, le projet de collecte de données lors des matches des compétitions de l'UEFA, la nouvelle marque de l'UEFA, la campagne du Respect lors de l'EURO 2012 et d'autres occasions de collaboration avec les associations membres de l'UEFA.

En termes de médias sociaux, la commission a été rendue attentive au positionnement de l'UEFA, qui vise à préserver et à promouvoir les événements de l'UEFA et à inciter les utilisateurs à fréquenter le site UEFA.com, un processus qui allait se poursuivre jusqu'à l'EURO 2012.

Le processus de collecte de données lors des matches des compétitions de l'UEFA implique la collaboration avec les officiels des matches avant et après chaque match. Le but est que l'UEFA soit en mesure de publier des contenus en direct et d'actualiser en temps réel sa base de données avec de nouvelles informations. La commission a demandé qu'une collaboration plus approfondie avec chaque association nationale soit envisagée concernant l'harmonisation des données et les possibilités de partage de contenus.

Le projet de marque de l'UEFA – nouveau branding, avec articulation de l'identité visuelle de l'UEFA autour des quatre valeurs clés (unité, ouverture, excellence et humanité) – a été présenté à la commission, qui a soutenu l'idée de lancer la nouvelle marque à l'occasion du Congrès de l'UEFA à Istanbul, en mars 2012.

La commission a également discuté certaines questions opérationnelles relatives aux médias et reçu les réactions vidéo de l'atelier 2011 pour les responsables des médias. Par ailleurs, les membres ont été informés sur la campagne du Respect (publicité TV lors de l'EURO 2012) et ont reçu des explications complémentaires concernant le projet de commercialisation centralisée des matches de qualification européens.

## Séance plénière: 27 février 2012

Composition de la commission pour la période 2011-12:

---

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

---



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

Durant la saison 2011-12, la commission a continué à soutenir les projets liés au football des partenaires de l'UEFA en matière de responsabilité sociale de l'entreprise dans les domaines stratégiques suivants: la paix et la réconciliation, le football pour tous, la santé, l'aide humanitaire, la lutte contre le racisme et la discrimination, et l'environnement. Les compétitions de l'UEFA, notamment l'EURO 2012, ont constitué la plate-forme idéale pour la promotion systématique de la campagne pour le Respect sur le terrain et en dehors. La commission a choisi la Fondation Stefano Borgonovo pour la distinction de Monaco 2012 et a salué le projet d'un séminaire KISS sur le football et la responsabilité sociale pour les associations membres de l'UEFA, prévu pour les 4 et 5 octobre 2012 à Sarajevo.



Sur la base d'un rapport externe et de ses propres recommandations, la commission a approuvé les points clés suivants concernant la stratégie en matière de responsabilité sociale pour les années à venir:

- instauration d'un partenariat associé avec le Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE), qui agit au nom des supporters en situation de handicap;
  - non-renouvellement des partenariats de l'UEFA avec Terre des hommes et Education 4 Peace;
  - confirmation des partenariats clés de l'UEFA avec le réseau FARE (Football Against Racism in Europe), l'Association danoise de projets interculturels et la Fédération mondiale du cœur, et des partenariats associés avec la Coupe du monde des sans-abri et le WWF.
- création d'un portefeuille «Football First»/«We Care», afin que l'UEFA puisse soutenir les projets de responsabilité sociale organisés par des membres de la famille du football;
  - élargissement du soutien de l'UEFA à la campagne «Football pour tous» grâce à un groupe plus étendu de partenaires promouvant le football handisport, y compris Special Olympics;

**Séances plénières:** 24 novembre 2011 et 3 avril 2012

Composition de la commission pour la période 2011-12:

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

## Commission du football

Les principales discussions au sein de la Commission du football au cours de la période sous revue ont porté notamment sur les *Lois du Jeu*, les questions techniques et d'arbitrage ainsi que la promotion des compétitions de l'UEFA.

Les discussions concernant les *Lois du Jeu* ont abordé des thèmes tels que l'introduction éventuelle du hors-jeu sur les rentrées de touche, la définition d'une faute (les membres se sont entendus sur le point que le risque – et non l'intention – devrait déterminer la décision de l'arbitre) et le positionnement des arbitres assistants supplémentaires du même côté que l'arbitre assistant.

La Commission du football a recommandé la création d'une distinction d'Homme du match lors de l'EURO 2012 et a soutenu la proposition de faire appel à d'anciens joueurs célèbres ayant participé à des éditions antérieures de la compétition afin qu'ils attribuent et remettent les distinctions lors des 31 matches. Ce projet a été réalisé de manière cohérente tout au long du tournoi. En outre, les membres ont envisagé la définition d'une série de directives sur les buts et les passes décisives, et sont notamment convenus que l'intention était un élément clé dans la définition d'une passe décisive.

Par ailleurs, un point de la situation a été présenté à la commission concernant l'initiative de remettre des distinctions de l'UEFA aux joueurs comptant 100 sélections en équipe nationale, un projet salué à l'unanimité par les membres.

La commission a reconnu l'importance des rencontres directes entre les équipes concernées lorsqu'il s'agit de déterminer le classement de deux équipes à égalité de points, et les membres ont soutenu la proposition d'un effectif de 23 joueurs pour la finale de la Ligue des champions.



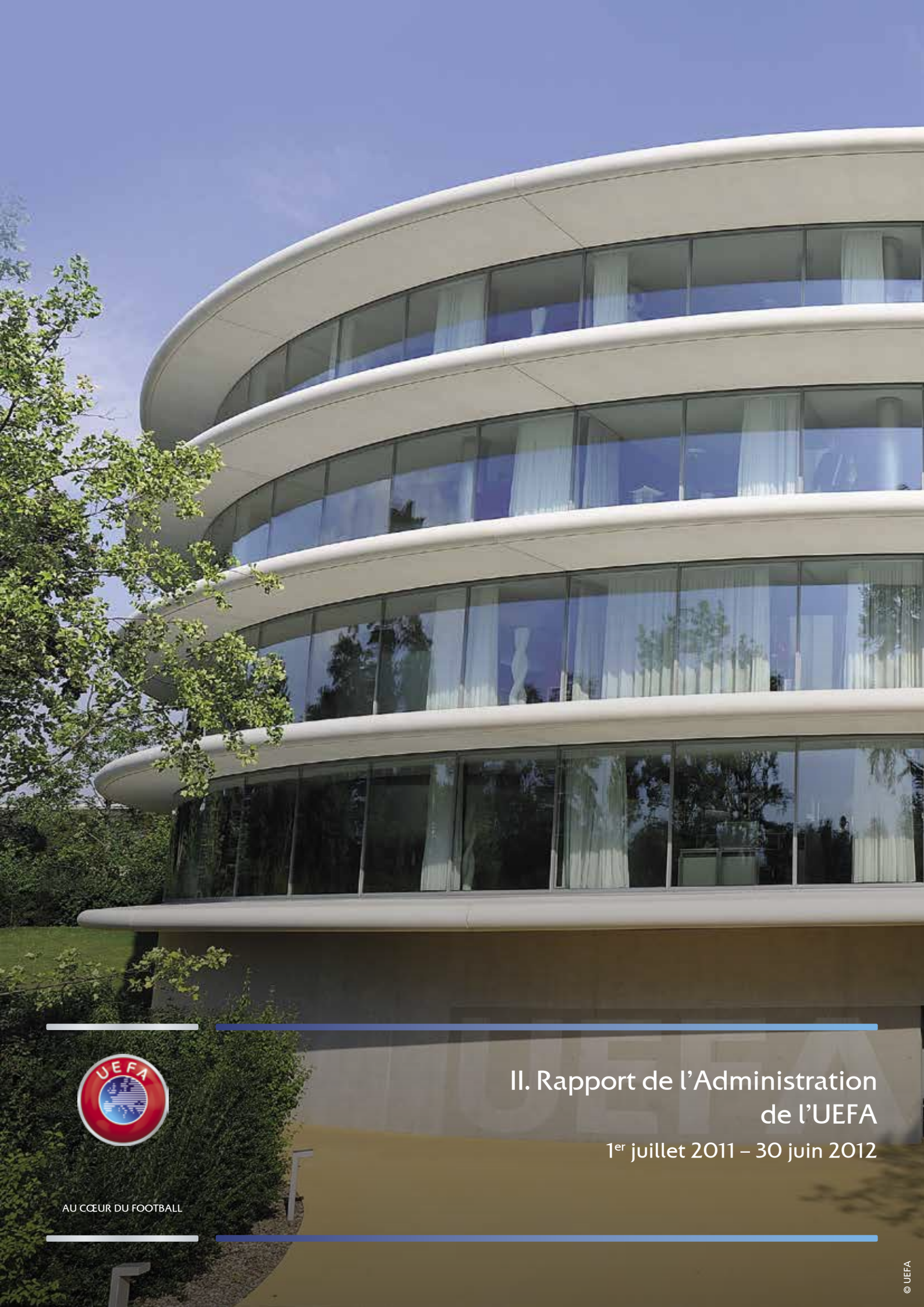
Enfin, la Commission du football a été informée de l'état d'avancement des différents thèmes abordés par la Task Force de la FIFA 2014 lors de sa séance d'octobre 2011.

**Séance plénière:** 11 novembre 2011

Composition de la commission pour la période 2011-12:

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





AU CŒUR DU FOOTBALL

## II. Rapport de l'Administration de l'UEFA

1<sup>er</sup> juillet 2011 – 30 juin 2012





## AVANT-PROPOS

### La finale de l'EURO 2012 entre l'Espagne et l'Italie a été le point culminant mémorable d'une saison exceptionnellement remplie.

L'histoire retiendra avant tout le niveau de jeu élevé affiché par des équipes prêtes à prendre l'initiative pour offrir au public un divertissement de premier ordre. Mais il convient aussi de saluer le mérite de toutes les personnes qui ont travaillé d'arrache-pied pour faire du tour final le succès organisationnel qu'il a été, pour poser les bases d'une diffusion hors pair de l'événement et pour créer une atmosphère formidable, en particulier dans les zones des supporters, qui ont attiré plus de six millions de visiteurs. Si la Pologne et l'Ukraine, en tant que pays organisateurs, se sont montrées sous leur meilleur jour, on pourra en toute légitimité féliciter les équipes de l'UEFA et d'UEFA Events SA pour avoir livré un événement de grande classe.

Bien d'autres événements se sont encore passés au cours de cet exercice. Outre les grands rendez-vous tels que la finale de la Ligue des champions de l'UEFA à Munich ou celle de la Ligue Europa à Bucarest, on a compté un grand nombre de foyers d'activité en relation avec 1868 matches, les tirages au sort, les tournées de trophée, les lancements d'identités visuelles, les ateliers de travail, les compétitions de développement juniors ainsi qu'avec un large éventail de programmes de partage des connaissances et d'échange.

Cette année aura également vu l'extension du campus de l'UEFA, à Nyon, avec l'inauguration du bâtiment de Bois-Bougy; des avancées importantes ont été réalisées dans le projet de conversion des rencontres de qualification des équipes nationales A européennes en un «produit» commercialisé de manière centralisée; le développement du football féminin a pris une nouvelle dimension; la mise en œuvre du concept du fair-play financier est elle aussi pas-



sée à la vitesse supérieure; et la lutte contre le truchage de matches s'est intensifiée. Parallèlement, l'UEFA et UEFA Events SA n'ont pas ménagé leurs efforts dans le cadre du projet d'internalisation de la gestion des questions opérationnelles, et ce à temps pour le nouveau cycle de trois ans de nos compétitions interclubs phares. Tout cela représentant une charge de travail considérable, le défi a été de condenser une année aussi intense en un texte lisible qui reflète avec précision et transparence la saison 2011-12.

Gianni Infantino

#### Administration de l'UEFA 2011-12

Gianni Infantino (Secrétaire général)

Directeurs:

Alasdair Bell (Services juridiques)

Alexandre Fourtoy (Communication)

Stéphane Igolen (Services)

Josef Koller (Finances)

Giorgio Marchetti (Compétitions)

Theodore Theodoridis (Associations nationales)



## Compétitions pour équipes nationales



### Championnat d'Europe de football

Le tour final ayant été disputé le dernier mois de la saison 2011-12, une grande partie de l'année a été consacrée à la finalisation et à la mise en œuvre de nombreux projets dans plus de 30 domaines, qui se sont ajoutés à l'événement.

UEFA Events SA a été fortement engagée dans la vente des droits médias, à la fois en Europe et, en collaboration avec deux agences, sur d'autres continents. L'implication des sponsors en Pologne et en Ukraine s'est accélérée dans les dernières phases des préparatifs, après une première séance réunissant les partenaires EUROTOP de longue date, qui s'est tenue en août 2011 à Monaco. Les troisième et quatrième ateliers destinés aux sponsors, groupant les dix partenaires mondiaux et six sponsors nationaux, ont eu lieu à Varsovie en octobre et

à Kiev en avril. Ils étaient notamment axés sur les activités au sein des très populaires zones des supporters, qui ont attiré 6,69 millions de visiteurs (contre 4,2 millions en 2008). Des tournées ont ensuite été réalisées dans les villes hôtes, éléments clés dans le processus de planification, ainsi qu'une Tournée du trophée dans les deux pays organisateurs, soutenue par six sponsors.

En tout, 47 accords ont été conclus en collaboration avec Warner Bros pour la production et la vente de produits sous licence. Ils incluaient notamment un accord portant sur une gamme de publications officielles, parmi lesquelles un guide préliminaire disponible en neuf langues. Un atelier sur l'octroi de licence a été organisé à Kiev au début du mois d'octobre. Décembre a vu le lancement d'une boutique en ligne, gérée par deux leaders du marché en matière de commerce électronique d'articles liés au football.

Intersport a été le fer de lance des ventes en magasin avec l'ouverture, au cours de la période précédant Noël, de 100 magasins supplémentaires dans toute l'Europe, certains d'entre eux incluant un espace EURO 2012. Un jeu vidéo officiel EURO 2012 a été conçu, dont le lancement a eu lieu en avril. Pour la première fois, le jeu a été utilisé comme support d'un tournoi en ligne mondial, qui a démarré en avril et dont les demi-finales et une finale simulée ont été disputées à partir de la zone des supporters à Kiev avant le coup d'envoi de la véritable finale sur le terrain entre l'Espagne et l'Italie. UEFA Events SA a délivré 1490 licences pour la projection publique des matches dans 36 pays.

Une série de mesures élaborées concernant les voyages et l'hébergement a été préparée après le tirage au sort du tour final. Pour prendre la mesure de ce secteur, on retiendra que 11 649 vols ont été réservés pendant le tournoi et que, de mai à la fin du tournoi, 24 900 nuitées ont été réservées dans les hôtels destinés au QG et aux collaborateurs, auxquelles s'ajoutent 4000 nuitées dans les hôtels prévus pour les équipes. Un plan d'exploitation pour les aéroports a été mis au point en collaboration avec les coordinateurs aériens dans les deux pays organisateurs, des ateliers se sont tenus avec les compagnies ferroviaires ukrainienne et polonaise, des plans concernant les transports dans les villes hôtes ont été conçus et les observateurs médicaux de l'UEFA se sont rendus dans les villes hôtes en vue de garantir un niveau de couverture approprié.

Des concepts créatifs ont été élaborés pour les cérémonies d'ouverture, de clôture et de remise du trophée, accompagnés de programmes de divertissement destinés aux supporters.

Le tirage au sort des matches de barrage s'est tenu le 13 octobre 2011 à Cracovie, où une séance informelle des ministres des Sports de l'UE a été organisée en marge de l'événement. Le tirage au sort de l'EURO 2012 s'est déroulé le 2 décembre à Kiev, en présence de 650 invi-

tés et d'environ 500 représentants des médias. L'objectif était de célébrer le football européen dans une atmosphère de fête, des légendes du ballon rond faisant une apparition sur scène pour commémorer les éditions précédentes du tournoi. L'UEFA a organisé avec succès la diffusion mondiale de l'événement, qui a été transmis en direct par 44 partenaires de diffusion en Europe et par 27 autres qui ont couvert 101 territoires sur les autres continents. Plus de 60 chaînes de télévision ont bénéficié de services unilatéraux sur site. Un nombre record de 213 représentants des partenaires de diffusion ont participé à l'atelier organisé en marge du tirage au sort.

Avant le tournoi, les partenaires européens de diffusion ont projeté plus de 7500 bandes-annonces promotionnelles. Ils ont envoyé quelque 4000 collaborateurs sur place pour couvrir l'événement, au cours duquel l'UEFA a reçu plus de 24 800 demandes de services unilatéraux, qu'elle a fournis. Durant le tournoi, la gestion de la clientèle de l'UEFA s'est occupée chaque jour de 198 partenaires de diffusion.



Le tirage au sort de la phase finale a également vu le lancement de la chanson officielle «Endless Summer», interprétée sur scène à Kiev par Oceana. La chanson a été mise en vente en mai 2012 sur CD et sur les plates-formes de musique en ligne. Elle a été classée numéro 1 des ventes en Pologne et a figuré dans le top 10 de nombreux marchés européens.



La planification, la billetterie et les services d'accréditation ont nécessité des préparatifs intenses, qui ont occupé jusqu'à 360 collaborateurs. Différentes plates-formes de vente ont été conçues (et activées immédiatement après le tirage au sort du tournoi final), parmi lesquelles une plate-forme de revente de billets qui a été largement utilisée. Lors de l'EURO 2012, l'affluence dans les stades a atteint 1,44 million de spectateurs, soit une augmentation de 40% par rapport à 2008. La vente des programmes d'hospitalité a été gérée en interne. En tout, 46 180 programmes ont été vendus et la restauration de 82 930 invités a été assurée. La procédure de recrutement dans les deux pays organisateurs a permis de mettre sur pied une équipe de 700 personnes et la campagne de recrutement de bénévoles a enregistré 23 949 candidatures; 11 655 entretiens ont été menés et 5885 bénévoles étaient à l'œuvre quand le tournoi a débuté. 5563 bénévoles ont travaillé tout au long de l'EURO 2012 et des programmes de travail détaillés ont été élaborés pour gérer les quelque 16 000 horaires de travail.

Des représentants de tous les secteurs des équipes participantes (entraîneurs, médias, staff médical, etc.) ont participé à un atelier d'information organisé à Varsovie en mars. Parmi les équipes participantes, douze avaient disputé l'EURO 2008. L'Espagne a écrit une page d'histoire en devenant la première sélection nationale à conserver son titre et à réaliser un triplé en remportant successivement deux EUROs et une Coupe du monde.

## Championnat d'Europe féminin

Pendant que 38 équipes sur les 44 inscrites s'affrontaient dans le cadre de la phase de qualification principale, les préparatifs se sont intensifiés en vue de la phase finale qui aura lieu en Suède en 2013. Des réunions et des visites d'inspection ont été organisées dans les sept villes hôtes et des vidéoconférences ont renforcé les contacts entre l'UEFA et le COL. La transmission de la coordination interne des

événements a pu être assurée grâce à des séances régulières réunissant les différents responsables de domaine. Dans l'intervalle, UEFA Events SA a été impliqué dans la vente des droits médias de la phase finale. Lors des préparatifs du tirage au sort à Göteborg, l'ancienne internationale allemande Steffi Jones (directrice du tournoi de la Coupe du monde féminine 2011) et l'ancien défenseur international suédois Patrik Andersson ont été nommés ambassadeurs de l'EURO féminin 2013.

## Championnat d'Europe des moins de 21 ans

Les préparatifs sont en cours pour le tour final, qui se jouera en Israël en juin 2013. Une inspection préliminaire du site a été effectuée en juillet 2011 et une autre visite en mars 2012. UEFA Events SA a organisé plusieurs séances de vente de sponsoring à Tel-Aviv en vue d'encourager des sponsors nationaux à se joindre aux partenaires EUROTOP en s'engageant dans le cadre de l'événement.

## Championnat d'Europe de futsal

La première moitié de l'exercice a été consacrée aux intenses préparatifs de l'EURO de futsal 2012. Un nombre record (42) de formations se sont affrontées pour figurer parmi les 11 sélections qui ont rejoint le pays organisateur pour le deuxième tour final à 12 équipes, du 31 janvier au 11 février 2012 en Croatie. Le tirage au sort du tour final a eu lieu le 9 septembre 2011 à Zagreb, au Centre de Congrès Hypo Expo XXI, en présence de l'ambassadeur de l'UEFA pour l'événement, Robert Jarni, international croate tant en football traditionnel qu'en futsal. Un atelier des finalistes s'était tenu la veille du tirage au sort et une troisième et dernière visite d'inspection a été effectuée en décembre par des collaborateurs de la division Compétitions et de l'unité Événements.

UEFA Events SA a réuni toutes les conditions pour assurer le succès du tour final. Huit sponsors globaux ont pris part à la promotion



intensive du tournoi, avec le soutien de deux sponsors nationaux. Une gamme de produits sous licence a été commercialisée par l'un des partenaires locaux, parmi lesquels le ballon officiel Tango 12, spécialement conçu par adidas pour le tour final. Un programme officiel de 76 pages a été publié et la large couverture du site UEFA.com s'est enrichie du nouveau MatchCentre, une mine d'informations et de statistiques. Les matches ont été disputés sur une surface de jeu noire de dernière génération qui a fait l'unanimité parmi les entraîneurs et les joueurs, sa rapidité étant propice à un jeu spectaculaire.

L'EURO de futsal 2012 a également établi plusieurs records: les matches ont été télévisés sur 85 marchés, soit une augmentation de 23 % par rapport à la couverture de l'EURO 2010. En Espagne, 594 000 personnes en moyenne ont regardé la finale, avec un pic à 1,1 million pendant la prolongation, ce qui représente une progression de 77% en comparaison avec la victoire de l'Espagne en Hongrie deux ans auparavant. Les matches du tour final ont attiré 4780 spectateurs en moyenne et la demi-finale entre les hôtes et la Russie a établi un nouveau record du tournoi, avec 14 300 spectateurs. Autres records d'affluence enregistrés: 95 600

spectateurs au total ont assisté à l'EURO de futsal, 7500 spectateurs ont assisté à la finale et 8400 spectateurs ont assisté à un match sans l'équipe de l'association organisatrice.

Du point de vue de l'organisation, le défi consistait à organiser 20 matches sur une période de 12 jours coïncidant avec des conditions météorologiques extrêmes et de lourdes chutes de neige. Les matches ont eu lieu sur deux sites: à Zagreb (à l'Arena Zagreb, d'une capacité de 15 200 spectateurs) et à Split (à la Spaladium Arena, d'une capacité de 11 000 spectateurs). Tous ont salué la grande qualité et l'intérêt en termes de divertissement du futsal qui a été proposé. On retiendra en particulier le match de groupe lors duquel la Serbie s'est imposée 9 à 8 face à l'Azerbaïdjan après avoir été menée au score à quatre reprises. Pour la quatrième fois dans l'histoire de la compétition, la finale a opposé la Russie à l'Espagne, cette dernière égalisant 1-1 à 34 secondes seulement de la fin du temps réglementaire. Les Espagnols ont finalement remporté le titre pour la sixième fois en inscrivant deux buts pendant les dix minutes d'une prolongation palpitante.

Pendant ce temps, l'UEFA a également examiné les trois candidatures pour l'organisation de

l'EURO de futsal de l'UEFA 2014. Le choix du Comité exécutif de l'UEFA s'est finalement porté sur la ville belge d'Anvers. L'UEFA était également engagée dans l'organisation de la compétition de qualification de la Coupe du monde de futsal de la FIFA. Les tirages au sort du tour préliminaire et du tour principal ont eu lieu à Nyon en juillet 2011, et un second tirage au sort a désigné les sept matches de barrage qui ont permis de déterminer les représentants européens.

## Football junior

La saison 2011-12 a été marquée par l'introduction de nouveaux tournois de développement juniors, à l'enseigne du programme HatTrick de l'UEFA, qui viennent s'ajouter aux 69 minitournois organisés lors des phases de qualification des compétitions juniors de l'UEFA. Ce nouveau projet avait pour objectif d'offrir une expérience internationale aux joueurs de moins de 16 ans et aux joueuses de moins de 17 ans. Le premier des six tournois pilotes s'est déroulé en Slovaquie en mars 2012. Les hôtes y ont été rejoints par les équipes M16 de Slovénie, de Pologne et de République tchèque, alors que sur les mêmes sites, la sélection féminine slovaque M17 se mesurait aux visiteuses de Grèce, Italie et Slovénie. Outre un soutien administratif et financier, l'UEFA a fourni la contribution technique d'entraîneurs juniors chevronnés et a permis aux équipes participantes d'accéder à des données sur les joueurs et joueuses. Cinq autres événements ont été organisés en Serbie, en Géorgie, en Suisse (au siège de l'UEFA, à Nyon), en Moldavie et en Lituanie. Les commentaires concernant ces événements pilotes ont été très positifs.

Les compétitions juniors «traditionnelles» ont, quant à elles, comporté les minitournois, visites d'inspection et tirages au sort habituels. En général, ces derniers ont été réalisés au siège de l'UEFA, à Nyon. Tous les tours finaux ont été accompagnés de séances d'information sur le dopage et, pour les événements masculins, sur

la menace que représente le truchage des matches. La saison 2011-12 a également vu le lancement de la phase pilote du programme de développement du football féminin. Au total, 42 demandes de financement ont été soumises à la Commission HatTrick en novembre 2011, tandis qu'une collecte de données était finalisée en vue de faciliter le suivi et de contrôler l'impact du programme de développement. Une page spéciale a été créée sur UEFA.com pour promouvoir les projets en faveur du football féminin actuellement entrepris par les associations nationales.

## Championnat d'Europe des moins de 19 ans



Le deuxième titre de l'exercice 2011-12 a été enlevé par l'Espagne le 1<sup>er</sup> août 2011, laissant augurer des événements qui ont suivi. Le tour final a été organisé en collaboration avec la Fédération roumaine de football, qui accueillait pour la première fois un événement important depuis le tour final des M21 en 1998. Les matches ont eu lieu sur quatre sites de taille modeste situés dans un rayon de 20 km autour de Bucarest et offrant des capacités allant de 450 à 5123 places. Neuf matches ont été proposés aux téléspectateurs européens par Eurosport, en plus de la couverture de matches spécifiques par des chaînes de télévision des pays participants.

L'Espagne et la République tchèque, les deux finalistes, ont également dominé le classement du fair-play et offert à 4300 spectateurs une

finale mémorable. Les Tchèques ont ouvert le score après 52 minutes et ont défendu leur avance jusqu'à cinq minutes de la fin du temps réglementaire. Après avoir mené 2-1 au début des prolongations, ils ont concédé deux buts tardifs qui ont offert à l'Espagne une victoire 3-2. Le reste de la saison a été consacré aux préparatifs du tour final 2012, le premier événement majeur organisé par l'Association estonienne de football.

### Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans

En raison des modifications du calendrier international des matches, aucun tour final n'a eu lieu pendant l'exercice 2011-12. En revanche, 96 matches de qualification ont été disputés lors de 16 tournois en septembre 2011 et en mars et avril 2012 pour déterminer les sept équipes qui rejoindraient les hôtes en Turquie pour la phase finale, dont le coup d'envoi serait donné le lendemain de la finale de l'EURO 2012 à Kiev.

### Championnat d'Europe des moins de 17 ans

Le tour final du 11<sup>e</sup> Championnat d'Europe des moins de 17 ans était le premier à se dérouler en Slovaquie. Seules trois équipes avaient déjà participé au tour final précédent et deux d'entre elles sont parvenues en finale, pour un match qui s'est révélé une répétition de la finale 2011 entre l'Allemagne et les Pays-Bas. Il s'est aussi agi d'une réédition de la victoire de la sélection néerlandaise d'Albert Stuivenberg, qui a égalisé 1-1 dans les dernières secondes du temps réglementaire pour l'emporter aux tirs aux buts. Conformément aux nouvelles modalités du règlement de la compétition, il n'y a pas eu de prolongation.

Les douze matches de groupes ont été disputés dans quatre sites de deux centres: à Ljubljana (le tirage au sort de la phase finale a également eu lieu dans la capitale) et à Domžale pour le

groupe A; à Maribor et à Lendava pour le groupe B. Les matches à élimination directe se sont joués à Ljubljana, les deux demi-finales étant organisées au nouveau stade national. Les 11 674 spectateurs qui ont assisté à la finale entre l'Allemagne et les Pays-Bas, un record pour une finale sans l'équipe du pays organisateur, ont porté l'affluence totale à 41 420 spectateurs (soit une augmentation de 39% par rapport aux 29 739 spectateurs de 2011). Une couverture en direct ou en différé des 12 matches a été disponible pour les téléspectateurs de toute l'Europe via Eurosport.

### Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans



La saison 2011-12 a vu le sacre de deux champions. Le premier titre de l'année a été remporté le 31 juillet 2011 par l'Espagne, grâce à un but marqué pendant le temps additionnel en finale contre la France 1-0.

Un nombre record de 44 associations se sont inscrites à la compétition 2011-12. Le premier tour de qualification s'est joué en octobre 2011 et le second, en mars et avril 2012. Quatre équipes se sont disputé le titre 2012 lors d'un tournoi à élimination directe organisé pour la cinquième fois au stade de Colovray, 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. Tout a été fait pour créer une ambiance festive de football de base. Les billets pour assister aux quatre



matches ont été distribués gratuitement et l'affluence cumulée a atteint 3300 spectateurs, dont un grand nombre étaient venus de France voisine. Ces derniers ont d'ailleurs manqué de peu de voir leur équipe remporter le titre: si les Françaises ont ouvert la marque en finale, les Allemandes sont revenues à 1-1 et ont finalement remporté le match 4-3 à l'issue de la séance de tirs au but. Une autre séance de tirs au but, faisant suite à un nul blanc, a offert au Danemark la troisième place aux dépens d'une équipe suisse qui jouait son premier tour final.

Les quatre matches ont eu lieu pendant l'EURO 2012: les demi-finales se sont déroulées le 26 juin alors que le match pour la troisième place et la finale ont eu lieu le vendredi 29 juin. Ces deux dates avaient été sélectionnées pour coïncider avec des jours de repos de l'EURO, et les deux matches du vendredi ont été retransmis en direct à la télévision par Eurosport. L'objectif était toutefois d'optimiser l'impact régional de la phase finale et de l'utiliser en tant qu'outil de promotion pour le football de base au moyen de séances d'entraînement, de sessions d'habileté technique et de matches sur des terrains à dimensions réduites avec les internationaux helvétiques Ramona Bachmann et Pascal Zuberbühler, présents en qualité respectivement d'ambassadrice de l'événement et d'invité d'honneur.

## Compétitions interclubs

La saison 2011-12 a démarré sur les chapeaux de roues puisque 411 matches avaient déjà été disputés à la fin d'août 2011: 88 pour la Ligue des champions de l'UEFA, 48 pour la Ligue des champions féminine et 275 pour la Ligue Europa. Des cérémonies de tirage au sort avaient précédé les matches. Retransmises en direct pour les tours de barrage, elles ont eu lieu au siège de l'UEFA, à Nyon, et ont concerné 54 clubs dans les matches de qualification pour la Ligue des champions et 176 pour la Ligue

Europa. Ces matches ont fait des mois d'été une période très chargée en ce qui concerne la désignation des délégués et des arbitres, ainsi que l'inscription des listes de joueurs, une procédure simplifiée par la possibilité offerte aux clubs de saisir les données directement dans le système FAME de l'UEFA.

Une série de visites d'inspection et d'ateliers a eu lieu à Munich et à Bucarest, sites des trois finales des compétitions interclubs. Cependant, à la charge de travail habituelle s'est ajoutée, pendant la saison 2011-12, la planification intensive pour le cycle de trois ans des compétitions interclubs 2012-15, pour lequel les budgets et les questions opérationnelles allaient être internalisés et non plus confiés à une agence externe. TEAM Marketing AG n'en a pas moins continué à travailler intensément à la vente des droits médias pour le nouveau cycle. Les préparatifs pour le cycle 2012-15 ont aussi inclus la finalisation des nouvelles identités de marque et des nouveaux «Brand Manuals» pour les deux compétitions principales, ainsi que des séquences à l'antenne pour les partenaires de diffusion. Pour la première fois, les règlements des compétitions ont été élaborés pour les trois années du cycle, et non plus pour une seule saison. De nombreux ateliers et démonstrations ont été organisés afin de familiariser les parties prenantes avec les possibilités offertes par la mise en place imminente de panneaux publicitaires LED sur les sites de la Ligue des champions pour la phase à élimination directe.

En novembre 2011, un groupe de travail ad hoc a été mis sur pied pour examiner la proposition d'organiser une compétition interclubs junior européenne. Un projet concret a été présenté à l'issue de plusieurs séances avec les représentants des clubs, des ligues et des associations nationales.

## Ligue des champions de l'UEFA

La 20<sup>e</sup> saison de la Ligue des champions de l'UEFA a accueilli 17 clubs qui n'étaient pas présents lors de l'édition précédente, dont cinq nouveaux venus dans la compétition. Les équipes de 18 associations nationales ont participé au tirage au sort de la phase de groupes à Monaco. Au dernier moment, la Fédération turque de football a retiré le club Fenerbahçe SK en raison de son implication dans une affaire de trucage de matches et l'a remplacé par Trabzonspor AS. Reflétant la diversité régnant au sein de la compétition, quatre clubs sont parvenus à la phase à élimination directe pour la première fois, et les quarts de finale ont vu s'affronter les équipes de sept associations nationales.

Les cérémonies de tirage au sort pour cette saison ont eu lieu en présence de Paul Breitner, invité par l'UEFA en tant qu'ambassadeur de la finale à Munich. Il était également présent lorsque

Michel Platini a remis le trophée à Christian Ude, le maire de la capitale bavaroise, lors d'une grande cérémonie. Le trophée est ensuite parti pour la dernière tournée de la saison, dans onze sites à Munich et dans les environs. La demande de billets a été très élevée (230 000 demandes sont parvenues pour les 7000 premiers billets mis en vente) et tous les programmes d'hospitalité étaient vendus deux mois avant la date fixée.

Le concept très réussi de Tournée du trophée a été reconduit pour une troisième saison, axée cette fois-ci sur l'Europe de l'Est. Saint-Petersbourg, Moscou, Kiev, Donetsk et Belgrade ont accueilli le trophée en automne 2011 et près de 100 000 personnes sont venues l'admirer. Ruud Gullit a pris part à cette tournée en tant qu'ambassadeur, un rôle qu'il a de nouveau endossé au début de 2012, lorsque la Tournée du trophée s'est rendue au Mexique, au Kenya, en Tanzanie et en Chine. Un premier magasin «UEFA Champions League» a été ouvert à



© Getty Images

Tokyo le 30 août 2011. S'agissant des marchandises officielles, de nouvelles catégories de licences ont été créées pour le cycle 2012-15.

La troisième finale jouée un samedi a été disputée dans la splendide Fussball Arena de Munich, où 62 500 spectateurs ont vibré jusqu'à une heure avancée. Le FC Chelsea a finalement remporté le titre pour la première fois, aux dépens du FC Bayern Munich. Après que le score (1-1) était resté identique au cours de la prolongation, le club londonien a battu les hôtes 4-3 lors des tirs au but. Le match a été suivi par une audience record de plus de 165 millions de téléspectateurs.

## Ligue Europa de l'UEFA

Comme lors de la saison précédente, où trois demi-finalistes venaient du Portugal, la saison 2011-12 a fait la part belle à la péninsule ibérique. L'Espagne a emboîté le pas de son voisin et placé trois équipes dans le dernier carré; deux d'entre elles se sont offert une place pour la première finale interclubs disputée à Bucarest. Il s'agissait de la neuvième finale opposant deux équipes d'un même pays depuis la création de la compétition sous le nom de Coupe UEFA. Par ailleurs, 24 associations nationales étaient représentées dans la phase de groupes et 15 dans la phase à élimination directe, à laquelle ont participé 12 anciens vainqueurs de compétitions interclubs de l'UEFA. La présence de grands clubs a joué un rôle non négligeable dans les chiffres des audiences télévisées et l'affluence dans les stades a considérablement augmenté par rapport aux saisons précédentes, atteignant 80% de la capacité des stades lors des huitièmes de finale. Dans l'intervalle, des contrats ont été signés avec deux nouveaux sponsors pour le cycle 2012-15.

Les tirages au sort ont été organisés conjointement à ceux de la Ligue des champions, en présence de Miodrag Belodedici (le premier joueur à avoir été champion d'Europe avec deux clubs différents), ambassadeur de la finale à Bucarest.



En Roumanie, les ventes de billets pour la finale ont débuté le 28 novembre 2011 (trois jours après le lancement officiel de l'identité visuelle de l'événement et des procédures de billetterie) et les 20 000 billets disponibles ont été écoulés en deux jours.

Le Président de l'UEFA a remis le trophée au maire de Bucarest, Sorin Oprescu, lors d'une grande cérémonie qui s'est tenue au Stade national, le premier stade roumain répondant aux normes requises pour accueillir des matches d'élite. La coupe a ensuite été présentée sur dix sites dans la capitale avant la finale. Devant 52 347 spectateurs et 50 millions de téléspectateurs, le Club Atlético de Madrid s'est imposé 3-0 face à l'Athletic Club de Bilbao et a brandi le trophée pour la deuxième fois en trois saisons.

## Super Coupe de l'UEFA 2011

Pour la troisième fois, le match disputé au Stade Louis II à Monaco était inclus dans le programme de la Ligue des champions de l'UEFA commercialisé de manière centralisée. Le match a, une fois de plus, enregistré une très bonne audience pour la victoire 2-0 du FC Barcelone face au FC Porto. Le premier but a été marqué par Lionel Messi qui, la veille, s'était vu remettre par Michel Platini la distinction de l'UEFA de Meilleur joueur d'Europe. Le joueur du FC Barcelone avait devancé son coéquipier Xavi Hernández et son homologue du CF Real Madrid Cristiano Ronaldo dans les votes pour cette distinction nouvellement créée.

Ce rendez-vous de Monaco, l'un des événements annuels les plus importants de l'UEFA, a encore compris plusieurs ateliers et séances pour les clubs, les diffuseurs et les partenaires commerciaux ainsi qu'une soirée réunissant plus de 600 invités au Sporting Club de Monte Carlo, qui a lancé avec style la nouvelle saison.

L'avenir de la compétition elle-même avait déjà fait l'objet de discussions au sein de la Commission des compétitions interclubs. Elles avaient abouti à la décision du Comité exécutif de dissocier le coup d'envoi de la nouvelle saison et la Super Coupe de l'UEFA et d'organiser l'édition 2013 de cette dernière à Prague.

## Ligue des champions féminine de l'UEFA

Un nombre record de 54 clubs de 46 associations membres étaient en lice pour la troisième édition de la compétition. Après un tour de qualification où 32 équipes se sont affrontées lors de minitournois, les tirages au sort pour les deux premiers tours à élimination directe ont eu lieu le 23 août 2011. Ils ont été suivis par un atelier des clubs axé sur les principaux thèmes promotionnels, à savoir le sponsoring, le branding et les médias. Un second atelier a été orga-

nisé le 17 novembre, en marge des tirages au sort pour les quarts de finale et les demi-finales. La division Compétitions et l'unité Événements ont effectué une série de visites d'inspection à Munich, où la finale allait être le premier match de football disputé au Stade olympique depuis six ans. De nombreuses activités pré-événement ont été organisées conjointement avec celles de la finale masculine, notamment l'ouverture de



la billetterie en mars, lorsque Steffi Jones a endossé le rôle d'ambassadrice aux côtés de Paul Breitner, et la cérémonie de remise du trophée, lorsque ce dernier a été remis à Christine Strobl, adjointe au Maire de Munich en charge des Sports. Le jour de la finale, le 17 mai 2012, déclaré Journée du football féminin, a été marqué par un vaste programme d'activités dans le Parc olympique. Steffi Jones y a créé l'événement en répondant via Internet à des questions de supporters du monde entier. La qualité de la campagne promotionnelle a eu une influence directe sur l'énorme intérêt suscité par la finale 2012.

Après des tours à élimination directe âprement disputés, la finale a opposé les championnes en titre de l'Olympique Lyonnais et les Allemandes du 1. FFC Francfort. Une victoire 2-0 a permis aux Françaises de conserver leur titre. La finale de Munich a non seulement battu le record d'affluence de la compétition, mais a également établi un record dans le football interclubs féminin, puisqu'elle a attiré 50 212 spectateurs. La popularité croissante de la compétition s'est également traduite dans les chiffres des



audiences télévisées, qui ont totalisé 3,5 millions de téléspectateurs.

Quelques jours avant la fin de l'exercice, le tirage au sort pour les matches de qualification aux seizièmes de finale de la saison 2012-13 a eu lieu à Nyon avec, une fois encore, 54 clubs de 46 associations nationales sur la grille de départ.

## Coupe de futsal de l'UEFA

Quatorze nouvelles venues figuraient parmi les 48 équipes participantes et c'est l'une d'entre elles qui a remporté le titre 2011-12. Les tirages au sort pour les trois tours de qualification, tous disputés sous forme de minitournois, ont eu lieu à Nyon. Après s'être hissés dans le carré final, les nouveaux venus du FC Barcelone ont été désignés pour organiser le tournoi final. Le tirage au sort des demi-finales a eu lieu durant la mi-temps du quart de finale de la Ligue des champions entre le FC Barcelone et l'AC Milan. L'attaquant international espagnol David Villa a pris part à la cérémonie, devant 94 629 spectateurs.

Les organisateurs avaient demandé l'autorisation de mettre sur pied la phase finale à Lleida, une des trois autres capitales catalanes, située à quelque 180 km de Barcelone. Le tournoi a été une réussite remarquable, en termes de jeu comme d'organisation, et 17 000 spectateurs ont assisté aux matches les 27 et 29 avril 2012, contre 12 500 la saison précédente. Le FC Barcelone a remporté le titre pour la première fois, lors d'une finale spectaculaire gagnée 3-1 face au MFK Dinamo Moscou.

L'UEFA a déclaré Journée du futsal la veille de la finale de la Ligue des champions à Munich: le Festival des champions, organisé au Parc olympique, a ainsi proposé différentes activités de futsal, dont un mur d'exposition de 12 mètres de long et des ateliers «Skills Clinics» avec la participation du Portugais Ricardinho, l'un des meilleurs joueurs de futsal du monde. L'événement a mis en valeur l'utilité du futsal pour l'acquisition de compétences techniques.



## Gestion opérationnelle des matches

La saison 2011-12 a été marquée par des changements structurels et logistiques. Les activités relatives à la gestion des stades et de la sécurité ont été transférées à l'unité Gestion opérationnelle des matches, de la division Compétitions, qui avait repris la responsabilité de la gestion opérationnelle des sites pour les matches des compétitions interclubs de l'UEFA. La centralisation s'est immédiatement révélée payante en termes de consolidation des informations provenant des visites d'inspection ainsi que des rapports des délégués de match et des responsables de la sécurité. Des processus de rapports en ligne ont été développés et ajustés, ce qui a encore accru l'efficacité de la gestion opérationnelle des matches et de la gestion des informations. La nouvelle structure offre également de meilleurs soutien et contrôle des sites.

Une politique de recrutement en interne de directeurs, managers et coordinateurs de site pour les matches de l'UEFA a été mise en place. L'unité Ressources humaines et les divisions Compétitions et Activités opérationnelles ont collaboré à la création d'un pool de collaborateurs pour les fonctions sur site lors des matches de la Ligue des champions et de la Ligue Europa. Dans le cadre d'un programme de formation comprenant divers modules, l'unité Production TV a organisé la venue d'un car de reportage TV au stade de Colovray, à Nyon, pour une expérience directe de la mise en place de caméras et des activités TV.

Au cours de la saison 2011-12, les 79 nouveaux délégués de match de l'UEFA qui avaient été nommés en juin 2011 ont participé à des séminaires. Une grande majorité d'entre eux ont pu faire leurs débuts après avoir initialement assisté un délégué expérimenté de l'UEFA ou effectué une mission avec le soutien d'un mentor. L'innovation majeure restera toutefois la création d'un Centre opérationnel des matches, sis

dans le nouveau bâtiment de Bois-Bougy, au siège de l'UEFA. Cette unité ultramoderne, entièrement équipée d'une connectivité par fibre optique, offre une couverture visuelle de tous les sites de matches. Elle a été testée avec succès à l'occasion des demi-finales de la Ligue des champions, en avril 2012. Géré par les unités de l'UEFA engagées dans l'organisation des matches, le Centre permet un soutien sans précédent des équipes sur place ainsi qu'une surveillance approfondie de la préparation et du déroulement des matches. Il permet également à l'UEFA de réagir immédiatement en cas de problèmes majeurs, voire de les prévenir.

## Stades et sécurité



Au cours de la saison 2011-12, l'unité Stades et sécurité a harmonisé ses activités avec la gestion opérationnelle des matches. Plusieurs procédures en ont été simplifiées, notamment le déploiement de responsables de la sécurité lors des matches de l'UEFA. Une grande partie de la saison a été consacrée à la conception et au suivi des mesures de sécurité pour l'EURO 2012 et les finales des compétitions interclubs à Bucarest et à Munich. Avant le tour final en Pologne et en Ukraine, des séances de deux jours utilisant des outils de formation multimédias intégrés ont eu lieu pour la police et les équipes de gestion des stades dans les deux pays organisateurs.

Des séminaires visant à exposer en détail la stratégie de l'UEFA en matière de sécurité ont également été organisés dans certains pays, à la demande des associations nationales.

Différentes réunions ont eu lieu avec le Groupe d'experts de l'UE sur la sécurité dans le football et le nouveau programme de travail pour la période 2011-13 est actuellement en cours de réalisation. L'unité a travaillé aux côtés d'experts en matière de sécurité de l'UE et du Conseil de l'Europe afin d'élaborer des programmes spécifiques pour la Serbie et la Croatie. Un programme de formation soutenu par l'UEFA a ainsi été conçu à l'intention de la police, des directeurs de stades et des stadiers.

L'unité a également travaillé à la création d'un guide *Accès pour tous*, qui a été présenté à Londres à l'occasion de la conférence du CAFE (Centre pour l'accès au football en Europe). L'objectif est de promouvoir des installations adaptées aux supporters handicapés dans les stades de football.

Lors de l'EURO 2012, 27 828 stadiers, 6145 officiers de police et 5146 autres membres du personnel de sécurité ont été engagés. En vue de la nouvelle saison des compétitions inter-clubs, 90 inspections de stades ont été effectuées dans 33 associations nationales.

## Football de base

L'approche éprouvée consistant à associer les activités de football de base avec les compétitions phares de l'UEFA a été poursuivie pendant la saison 2011-12. Après les activités de l'UEFA organisées à l'occasion des tournées du trophée, la saison a atteint son point culminant à Munich, où un large éventail d'activités de football de base a précédé la finale de la Ligue des champions. Le Parc olympique, qui entoure le Stade olympique (lieu de la finale de la Ligue des champions féminine), a accueilli un vaste Festival des champions, qui a attiré plus de 200 000 visiteurs. L'accès était gratuit; des supporters de tous les âges étaient invités à participer à des ateliers «Skills Clinics» ou à des matches spontanés, à visiter le Musée des champions et le Théâtre des champions, à



assister aux finales des Jeunes champions ou à voir d'anciennes vedettes telles que Christian Karembeu, Jay Jay Okocha, Cafú ou Steve McManaman s'amuser au fun football. La rencontre «Ultimate Champions» s'est déroulée pour la première fois dans un véritable stade, où elle a attiré 12 000 spectateurs. Ce match d'anciens joueurs d'élite a été diffusé en direct sur SAT1.

Le mercredi 16 mai, le Festival des champions a été l'épicentre de la troisième Journée du football de base de l'UEFA, qui, une fois encore, a déclenché une kyrielle d'événements sur tout le continent. Un portail spécialement consacré à cette journée a été créé sur UEFA.com, où les enfants pouvaient aussi découvrir «Meilleurs atouts», un jeu de cartes à thème proposant des questions de culture générale et d'autres sur des anecdotes du football. Les récompenses du football de base de l'UEFA ont été à nouveau décernées, dans les catégories suivantes: Meilleur responsable, Meilleur projet et Meilleur club.

L'UEFA a par ailleurs perpétué une tradition récente en faisant don d'un maxiterrain aux associations organisatrices des finales majeures. Ainsi, la Fédération allemande de football (DFB) a reçu un terrain sur la Demleitnerstrasse, dans le sud de la ville, tandis qu'avant la finale de la Ligue Europa, le Président de l'UEFA a remis à la Fédération roumaine de football un maxiterrain dans le district 2 de Bucarest.

La Charte du football de base de l'UEFA a poursuivi son extension au cours de la saison 2011-12 puisque Saint-Marin, le Kazakhstan et le Monténégro ont rejoint la liste des signataires et que, à la fin de la saison, l'Union bulgare de football a été recommandée en vue d'une affiliation une étoile. D'autres associations nationales ont gagné des étoiles supplémentaires ou passé avec succès les procédures de réévaluation menées par l'UEFA. Enfin, la Charte du football de base de l'UEFA a efficacement agi en tant que levier pour montrer aux associations nationales l'importance du football de base dans le sport et la société.

## Solidarité et soutien en faveur des associations nationales

La première séance stratégique, qui a été organisée à Chypre en septembre 2011 et réuni les représentants des 53 associations nationales, a permis de recueillir de précieuses données sur la manière dont l'UEFA peut soutenir ses membres de manière optimale. Elle a également renforcé la conviction que la collaboration et les interactions entre les associations membres sont essentielles à la préservation de la santé du football européen. Au cours de l'exercice 2011-12, de nombreux projets ont été menés sous la direction de l'UEFA dans le but de promouvoir le développement et l'amélioration de la qualité.

### HatTrick

Depuis sa création en 2004, le programme HatTrick est devenu une «pépinière» de solidarité et de soutien dans le giron de laquelle sont développés d'autres programmes, tels que les projets KISS dans le domaine de la formation ou le Programme de développement du football féminin (PDFF). La saison 2011-12 a marqué la dernière saison du cycle HatTrick II et la transition vers le programme HatTrick III, prévu pour durer

jusqu'en 2016. *Le Règlement HatTrick III* a été publié et distribué avec le *Guide de l'UEFA pour des stades de qualité*.

La réponse des associations nationales au lancement du PDFF a été si enthousiaste que, devant le nombre de demandes de fonds HatTrick, la portée de la deuxième phase pilote du programme a été décuplée. Des demandes de financement provenant des 53 associations membres ont été traitées, dont 72 % concernaient des projets de football de base.

## Programme Top Executive



Le programme Top Executive s'est principalement concentré sur la séance stratégique de l'UEFA, qui s'est tenue à Chypre les 20 et 21 septembre 2011 et qui est traitée dans le rapport du Président de l'UEFA et du Comité exécutif. La séance a donné lieu à différents projets et actions de suivi, avec comme point culminant, la présentation de neuf résultats concrets et neuf autres projets en cours lors du Congrès de l'UEFA 2012 à Istanbul, dont la «Semaine du football». Le programme Top Executive a également joué un rôle majeur dans le développement du projet pilote de la Ligue féminine BeNe, une première compétition transfrontalière.

## Programmes de formation

Au cours de cette saison, d'importantes innovations ont été introduites dans le programme *Knowledge & Information Sharing Scenario* (KISS), notamment le lancement, le 14 février



2012, d'une nouvelle plate-forme en ligne mettant à la disposition du plus grand nombre et dans un format convivial les meilleures pratiques concernant la gestion du football.

La deuxième édition du *Certificat de l'UEFA en gestion du football* et les premiers cours du *Diplôme de l'UEFA en gestion du football* ont été lancés à Lausanne en début de saison, et 73 étudiants de 42 associations nationales ont reçu leur diplôme lors d'une cérémonie qui s'est tenue à la Maison du football européen le 11 mai 2012.

La première édition du *Master exécutif en gouvernance du sport européen* (MESGO), organisée par l'UEFA en partenariat avec cinq autres associations européennes de sports d'équipe, a suivi son cours. La septième session a eu lieu à Mayence et à Francfort (Allemagne) en octobre 2011 avec, pour thème principal, les défis éthiques rencontrés par les instances sportives. La huitième session, qui s'est tenue à New York, était axée sur les modèles pour le sport en Amérique du Nord. C'est le siège de l'UEFA qui a accueilli la neuvième et dernière session et la remise des diplômes a eu lieu lors d'une cérémonie organisée le dernier jour. Cette formation pilote, qui avait débuté lors de la saison précédente, s'est déroulée sur une période de 20 mois.

En juillet 2011, la division Marketing d'UEFA Events SA a lancé un projet pilote de distinctions KISS de l'UEFA dans le but d'encourager les associations nationales à mettre en œuvre les principes exposés au cours des différents ateliers marketing KISS organisés tout au long de la saison, ainsi que de reconnaître les initiatives marketing les plus réussies. Au total, 41 nominations de 23 pays ont été examinées et les distinctions ont été remises aux associations nationales d'Angleterre, Danemark, France, Pays de Galles, Pologne et Suède.

Egalement dans le cadre du programme KISS, 230 étudiants de Pologne et Ukraine ont été

sélectionnés pour participer à un programme pour jeunes talents lié à la production du signal TV. Ils ont ainsi pu acquérir une expérience sur le terrain en travaillant lors de l'EURO 2012 dans les domaines de la production TV et vidéo, de la logistique de la production du signal TV et des services aux partenaires de diffusion.

Enfin, des ateliers ont été organisés, en commençant par un événement marketing pour le football junior et le football de base en septembre 2011 au Pays de Galles, auquel ont pris part 55 participants de 32 associations nationales. Ont suivi une série d'ateliers sur les thèmes suivants: responsables de l'encadrement des supporters, formation des médias, médias numériques, activités médias, gestion opérationnelle des événements, services juridiques, systèmes de promotion de la qualité, gestion des stades et développement des clubs de football féminin. Ce dernier a été suivi par dix associations membres.

Témoin du succès du Programme de bourses de recherche de l'UEFA, un nombre record de 63 demandes ont été déposées. Des bourses de recherche ont été octroyées à cinq projets.

## Programme des groupes d'étude



Lors de la quatrième saison du Programme des groupes d'étude, 1800 techniciens ont participé à des séminaires dédiés au football de base, au football junior d'élite, à la formation des entraîneurs et au football féminin. Le programme

s'est enrichi de cours pilotes pour formateurs d'entraîneurs de gardiens et les travaux préparatoires ont été conclus en ce qui concerne le programme des groupes d'étude, qui devait à l'origine se terminer en 2012. Devant le succès rencontré, il a été prolongé pour un second cycle. La dernière main a été mise aux préparatifs de 53 séminaires pour la saison 2012-13.

## Entraîneurs

Le premier événement de la saison a été le 13<sup>e</sup> Forum des entraîneurs des clubs d'élite. Organisé à Nyon au début de septembre 2011, il a été suivi par les entraîneurs de 18 grands clubs européens. Ces derniers ont pu discuter des questions majeures liées au football d'élite. Trois semaines plus tard, la 9<sup>e</sup> Conférence de l'UEFA pour entraîneurs nationaux européens a rassemblé à Prague les directeurs de la formation des entraîneurs et les directeurs techniques des 53 associations nationales autour du thème central «Entraîner les entraîneurs en 2011» dans le but d'identifier les meilleures pratiques et de garantir que la formation des entraîneurs évolue selon les tendances et les futurs développements de la profession. Le 19<sup>e</sup> Cours pour formateurs d'entraîneurs a été organisé en avril 2012 au centre d'entraînement national de l'Union belge de football, près de Bruxelles. L'objectif du cours était de préparer au mieux les futurs entraîneurs aux réalités de la profession qu'ils ont choisie.

Au cours de la saison 2011-12, à la suite de deux événements pilotes qui se sont tenus la saison précédente, le programme d'échange pour les candidats à la formation des entraîneurs a officiellement débuté par quatre séminaires de quatre jours organisés sur le campus de l'UEFA, à Nyon. Chacun d'entre eux a accueilli des candidats à la licence Pro de trois ou quatre associations nationales, qui ont permis d'ajouter une dimension internationale et l'apport technique de l'UEFA aux cours organisés par leurs associations nationales.

En octobre 2011, dans le cadre de l'Année UE-Chine de la jeunesse, l'UEFA a organisé, en collaboration avec l'Union européenne, un atelier de dix jours destiné à des entraîneurs juniors chinois. Quarante entraîneurs, hommes et femmes, d'équipes juniors chinoises ont ainsi participé à des séances d'échange de connaissances et à des séances pratiques, en présence d'experts des associations nationales européennes.

## Bonne gouvernance

### Projets en matière de bonne gouvernance

L'UEFA et les autres parties prenantes du football européen ont affirmé leur engagement concernant les principes de bonne gouvernance, notamment compte tenu de la volatilité de la situation économique dans de nombreux secteurs du continent. La détermination de l'UEFA à préserver l'intégrité du football s'est traduite par une charge de travail exigeante supportée, en grande partie, par le Bureau exécutif et la division Services juridiques. Des activités de lobbying ont été menées au niveau européen concernant la définition de la fraude sportive et les droits des organisateurs dans le contexte des paris, et l'UEFA a élaboré une réponse au *Livre vert sur les jeux d'argent et de hasard en ligne dans le marché intérieur* de la Commission européenne. Au début de l'année 2012, le Parlement européen a approuvé une résolution sur la bonne gouvernance d'entreprise, qui a apporté un plein soutien aux initiatives de l'UEFA en matière de fair-play financier.

Les 53 associations membres de l'UEFA ont également apporté leur pierre à l'édifice en approuvant 56 projets de bonne gouvernance au cours de la saison 2011-12 (au moins un par association nationale). La plupart de ces projets se rapportaient aux domaines «transparence», et «efficacité et efficience». L'UEFA a soutenu ces initiatives par le biais de mesures d'encourage-

ment dans le cadre du programme Top Executive, qui proposait un «menu à la carte» de la bonne gouvernance reposant sur cinq principes clés visant à promouvoir des associations nationales crédibles, légitimes et viables.

## Octroi de licence aux clubs et fair-play financier

La saison 2011-12 a débuté par un important atelier de trois jours à Athènes, où des experts de l'octroi de licence ont procédé à un examen approfondi du règlement sur l'octroi de licence aux clubs, des décisions prises jusqu'alors, des aspects liés à la mise en œuvre, ainsi que du travail effectué par le Panel de contrôle financier des clubs (Panel CFC). Dans l'intervalle, les chiffres de 2010 ont été analysés en vue de la compilation du nouveau *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs – Panorama du football interclubs européen*, dont la publication en janvier 2012 s'est accompagnée d'un événement médias très suivi. Un bulletin publié en octobre 2011 a dressé le bilan des activités du Panel CFC depuis sa création, en 2009. Des visites de conformité ont été effectuées entre septembre 2011 et mars 2012, tandis que des auditeurs indépendants étaient désignés, à l'issue d'un appel d'offres, pour fournir des services dans le cadre de l'octroi de licence aux clubs et du fair-play financier (FPF).

Trois ateliers de formation approfondis ont été organisés à Nyon afin de présenter les outils informatiques que les clubs qualifiés pour les compétitions de l'UEFA utiliseront pour soumettre leurs données relatives au fair-play financier. Un instrument d'aide FPF a été créé pour permettre aux clubs et aux bailleurs de licence de se conformer aux exigences en matière de fair-play financier.

En mai 2012, 581 clubs avaient présenté une demande de licence de l'UEFA; 497 l'ont reçue, alors que 84 se sont vu opposer un refus des organes nationaux d'octroi de licence. Parmi ces

84 clubs, quatre s'étaient qualifiés sur le terrain pour une compétition de l'UEFA mais ont dû être exclus, faute d'avoir satisfait aux critères d'octroi de licence. Deux autres clubs ont également été exclus malgré l'octroi d'une licence par leur association nationale.

## Intégrité du sport



Les cas découverts durant la saison sont venus souligner l'extrême importance de la lutte contre le trucage de matches. Deux clubs (Fenerbahçe SK et Olympiacos Volou FC) ont été exclus des compétitions de l'UEFA à la suite d'enquêtes sur des trucages de matches, tandis que 29 000 matches de l'UEFA et de première division des associations nationales ont fait l'objet d'une surveillance et d'une analyse en collaboration avec les responsables de l'intégrité.

Le premier séminaire pour responsables de l'intégrité, réunissant presque toutes les associations nationales, a eu lieu à Nyon en septembre 2011. Des séances de sensibilisation aux dangers du trucage de matches ont été organisées pour chaque équipe lors des tours finaux des compétitions juniors masculines de l'UEFA, et des séances de prévention du trucage de matches ont eu lieu sur plusieurs sites européens.

## Réglementation du football

### Arbitrage

L'été 2011 a été une période d'activité intense en ce qui concerne les désignations des arbitres et des observateurs d'arbitres, les responsables de l'arbitrage de l'UEFA organisant cinq séances à cet effet. A la fin d'août, le cours d'été annuel a rassemblé sur le campus de l'UEFA, à Nyon, 99 arbitres venus se préparer physiquement et techniquement pour la nouvelle saison. Le cours d'hiver annuel pour arbitres d'élite et arbitres nouvellement inscrits dans la liste de la FIFA s'est tenu dans le sud de la Turquie, à Antalya, en janvier et février.

Au mois de décembre, une équipe de douze arbitres a été sélectionnée pour l'EURO 2012. Les responsables de l'arbitrage ont ensuite finalisé les quintettes qui officieraient au tour final. Les 80 arbitres retenus (arbitres de réserve compris) se sont ensuite réunis à la fin d'avril à Varsovie pour un atelier pré-événement. Celui-ci

a également comporté une formation spécifique destinée aux arbitres assistants et aux arbitres assistants supplémentaires. L'une des innovations introduites pour le tour final était la présence d'un arbitre assistant spécialisé aux analyses vidéo d'après-match, aux côtés d'observateurs d'arbitres et de membres de la Commission des arbitres. Les performances des équipes arbitrales lors du tournoi ont été jugées exceptionnelles, affichant notamment un taux de précision extrêmement élevé dans les décisions délicates concernant les hors-jeu. Le tournoi en Pologne et en Ukraine a également permis de conclure positivement l'expérience de l'UEFA avec les arbitres assistants supplémentaires, dont les précieuses contributions ont été reconnues, puis approuvées par l'International Football Association Board et inscrites dans les *Lois du Jeu*.





Une vidéo illustrant la contribution des arbitres assistants supplémentaires a été tournée. Grâce notamment à l'enregistrement de conversations entre les membres de l'équipe arbitrale, elle s'est révélée un outil précieux lors des événements postérieurs impliquant les associations nationales, les entraîneurs et les médias. Elle s'est ajoutée à un DVD éducatif produit en collaboration avec l'unité Production TV de l'UEFA, qui a par la suite été distribué à toutes les associations membres. Chacune des seize équipes participant à l'EURO 2012 a bénéficié d'une instruction d'avant-tournoi avec des membres de la Commission des arbitres de l'UEFA. Le comportement des équipes et la qualité de l'arbitrage en Pologne et en Ukraine ont reçu de nombreux commentaires élogieux.

En octobre et novembre 2011, les deux premiers cours de formation continue se sont tenus à Vienne et à Munich. Plus de 60 observateurs d'arbitres y ont reçu des directives complémentaires pour l'évaluation des arbitres, le but étant d'assurer un maximum de cohérence dans les rapports. Un troisième cours a ensuite eu lieu fin février à Copenhague.

Les trois cours annuels pour instructeurs techniques et préparateurs physiques du Programme d'Assistance à l'Arbitrage FIFA-UEFA ont ensuite été organisés à Barcelone, en mars 2012.

Tout au long de la saison, le Centre sportif de Colovray, à Nyon, a accueilli une série de cours du Centre d'excellence pour arbitres de l'UEFA (CORE) destinés aux arbitres et aux arbitres assistants nationaux, ainsi que des tests de condition physique et des exercices pratiques durant les différents cours de l'UEFA (pour les arbitres internationaux d'élite, les talents et les mentors, et les femmes arbitres). Le transfert organisationnel du CORE à l'unité Arbitrage, au sein de la division Compétitions, a été achevé à la fin de la saison.

Un cinquième Cours de l'UEFA pour arbitres de futsal, qui s'est tenu à Prague en décembre

2011, a réuni de nouveaux jeunes arbitres internationaux et des arbitres expérimentés. Il a servi d'événement préparatoire pour les seize arbitres désignés pour l'EURO de futsal 2012 en Croatie.

Un groupe de travail du Panel de la Convention concernant l'arbitrage a tenu une série de séances afin de finaliser la version 2012-16 de la Convention, qui a été soumise en juin au Comité exécutif.

## Questions médicales

Une grande partie de la saison a été consacrée à la conception, au contrôle et à la mise en œuvre d'une gamme complète d'infrastructures médicales destinées aux équipes et au public lors de l'EURO 2012. Les procédures pour le tournoi final (y compris les contrôles antidopage) ont été présentées aux médecins des équipes finalistes à Varsovie en mars 2012. A cette occasion, les médecins ont été priés de signer une charte confirmant l'engagement de leur équipe à respecter les principes médicaux et antidopage de l'UEFA. Tout au long du tournoi, des inspections d'avant-match ont été effectuées sur chaque site afin de veiller au respect des standards rigoureux de l'UEFA.

Un premier atelier de formation des médecins du football de l'UEFA a été organisé à Vienne en février. Les médecins de 50 associations membres y ont reçu une formation sur les techniques de premiers secours et passé en revue le rôle actuel du médecin du football. Les participants ont également appris lors de cet événement de quatre jours comment transmettre le contenu de la formation en organisant des ateliers au niveau national pour les confrères de leur territoire.

Sous la supervision de la Commission médicale de l'UEFA, les exigences médicales minimales lors des compétitions de l'UEFA (ambulances, personnel et équipements médicaux au bord du terrain, salle d'urgence médicale entièrement

équipée, etc.) ont été établies et intégrées aux listes de contrôle standard d'avant-match afin de garantir que toute blessure grave engageant le pronostic vital puisse être prise en charge convenablement lors de tous les matches de l'UEFA. Depuis, ces exigences minimales sont devenues obligatoires pour toutes les rencontres de l'UEFA.

## Contrôles antidopage



Le programme antidopage annuel de l'UEFA s'est poursuivi: 1485 contrôles en compétition ont été effectués sur l'ensemble des compétitions et 456 contrôles ont été réalisés hors compétition lors de la Ligue des champions de l'UEFA. Les 32 équipes participantes ont également été contrôlées au moins une fois hors compétition au cours de la saison. Pendant que le nouveau programme de transmission d'informations sur la localisation hors compétition de l'UEFA entamait sa deuxième saison, les équipes ont pu s'appuyer sur le *Guide relatif aux exigences en matière de localisation*. Ce guide détaillé, disponible dans les trois langues officielles de l'UEFA, explique en termes simples les procédures et les responsabilités des équipes et des joueurs.

Une opération générale de lutte contre le dopage a été mise en œuvre lors de l'EURO 2012, incluant des contrôles hors compétition avant le tournoi, lors desquels chacune des

seize équipes finalistes a été testée au moins une fois. Des visites d'inspection spécifiques ont été effectuées au préalable sur les huit sites de l'EURO 2012 afin de contrôler les installations pour les contrôles antidopage et des travaux considérables ont été entrepris pour préparer le laboratoire de Varsovie, accrédité par l'Agence mondiale antidopage, à procéder à des analyses d'échantillons conformément à la méthode analytique avancée imposée par l'UEFA. Deux joueurs de chaque équipe ont également été soumis à un contrôle antidopage lors de chaque match du tournoi. Tous les échantillons du programme de contrôles hors compétition préalable au tournoi et du programme de contrôles en compétition ont été négatifs.

## Respect

Lancée avant l'EURO 2008, la campagne de RESPECT était fermement établie à la fin de sa quatrième saison en tant que partie intégrante de tous les événements de l'UEFA. Au cours de l'exercice 2011-12, un nouveau branding a été créé pour l'EURO 2012 et au-delà. Visible sur les panneaux publicitaires autour des terrains lors des matches, la nouvelle image a également été utilisée dans les publications imprimées, les contenus TV et sur le site UEFA.com. Un nouveau spot télévisé, filmé et édité au début de 2012, a été largement diffusé avant et pendant l'EURO 2012. Préalablement au tournoi, l'UEFA a préparé et réalisé plusieurs projets de responsabilité sociale en Pologne et en Ukraine sous la bannière RESPECT, parmi lesquels la conférence de presse pré-événement de FARE (Football contre le racisme en Europe), à Varsovie.

Assisté par les ambassadeurs du RESPECT Pierluigi Collina et Clarence Seedorf, le Président de l'UEFA a lancé une campagne de RESPECT spéciale pour l'EURO 2012. L'acte sportif de l'échange de maillots a été adopté comme thème central de cette campagne; celle-ci s'est accompagnée d'un spot TV de 30 secondes fai-



sant apparaître de grands noms du football et qui a été diffusé sur tous les territoires européens lors de la mi-temps de chaque match, dans les zones des supporters et sur des écrans géants dans les stades. Le site Internet [exchangeyourjersey.com](http://exchangeyourjersey.com), disponible en neuf langues, encourageait les supporters à créer des chaînes d'échange de maillots et à inviter des amis à les rejoindre. Une campagne d'affiches montrant les ambassadeurs du RESPECT en train d'échanger leurs maillots a également été lancée dans les villes hôtes.

L'UEFA a offert un important soutien financier à différentes initiatives regroupées sous les quatre projets suivants: RESPECT de la diversité, RESPECT de la culture des supporters, RESPECT de l'intégration et RESPECT de votre santé. Le projet RESPECT de la diversité a été mis en œuvre en collaboration avec le réseau FARE et l'association Never Again, partenaire local de FARE. Plus de 80 000 policiers et stadiers en Pologne et en Ukraine ont reçu une formation contre la discrimination, pour les aider à identi-

fier et à prévenir des chants, des symboles et des comportements discriminatoires. Dans le cadre du projet RESPECT de la culture des supporters, organisé en collaboration avec Football Supporters Europe (FSE), des ambassades de supporters ont été mises en place dans les huit villes hôtes. Les supporters des pays participants ont également eu leurs ambassades mobiles, qui se sont déplacées avec eux d'un stade à l'autre. L'UEFA a collaboré avec le Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE) sur des initiatives du projet RESPECT de l'intégration, «Football sans limites» et «Matches d'exhibition». Organisés par Special Olympics en Pologne et par le Comité national de sport handicap en Ukraine, ces derniers ont permis à des sportifs handicapés de montrer leurs talents de footballeurs avant chaque quart de finale. L'initiative Euroschools 2012, dans le cadre du projet RESPECT de votre santé, était coordonnée par le partenaire de l'UEFA street-footballworld et prônait un style de vie sain chez les enfants et leurs familles. Les efforts



portaient principalement sur la prévention du tabagisme, l'alimentation saine, une consommation d'alcool modérée et l'encouragement de l'activité physique.

Suivant une tradition établie au cours des dernières saisons, l'UEFA s'est fortement engagée dans la Semaine d'action du réseau FARE, qui a eu lieu en octobre 2011. Lors de 40 matches de la Ligue des champions et de la Ligue Europa, des enfants vêtus de T-shirts «Unite Against Racism» ont escorté les joueurs sur le terrain, les capitaines des équipes ont accepté de porter des brassards «Unite Against Racism» et des messages ont été transmis sur les écrans géants et par les haut-parleurs des stades.

L'image du RESPECT a également été mise en lumière lorsque le classement annuel du fair-play de l'UEFA a été dévoilé à la fin de la saison 2011-12. Sur la base de leur performance en termes de fair-play tout au long de la saison, les trois associations nationales les mieux placées, à savoir la Norvège, la Finlande et les Pays-Bas, ont obtenu chacune une place supplémentaire en Ligue Europa.

## Communication

La saison 2011-12 a été particulièrement intense dans toute une série de domaines. Bien que l'organisation en matière de communication ait été remaniée immédiatement après la finale de l'EURO 2012 à Kiev, les travaux pendant la saison ont été réalisés selon la structure existante et répartis entre quatre unités: Relations médias et relations publiques d'entreprise, Médias en ligne et publications, Production TV, et Médias numériques. Au cours de cette saison qui a compté de nombreux projets liés aux événements, la planification en vue de la centralisation des services TV pour les compétitions interclubs a également constitué un volet important, le partage des responsabilités entre l'unité Production TV, TEAM Marketing et UEFA Events SA devant être défini avant la mise en œuvre du projet.

## Relations médias et relations publiques d'entreprise

Le prestigieux prix de l'UEFA pour le Meilleur joueur d'Europe a été lancé avec succès en août 2011, accompagné d'une rencontre avec les médias en présence du Président de l'UEFA, Michel Platini, et du responsable en chef de l'arbitrage de l'UEFA, Pierluigi Collina. D'autres événements médias majeurs ont eu lieu lors des cérémonies des tirages au sort, des tournées de trophée, des remises de coupe et, dans un registre moins positif, d'affaires disciplinaires. Au cours de la saison, le projet des valeurs d'entreprise de l'UEFA a considérablement avancé, tout d'abord par le biais d'ateliers internes au niveau de la direction. Des stratégies de communication ont été mises sur pied pour les projets KISS et pour le Programme de développement du football féminin, de même qu'une approche d'entreprise concernant les différents projets de responsabilité sociale liés à l'EURO 2012. Dans le cadre du programme KISS, un atelier pour les responsables des médias a été organisé et dirigé par l'unité Activités médias en novembre 2011, à Athènes.

L'unité Activités médias a nommé des responsables des médias de l'UEFA pour tous les événements et a été chargée des installations médias pour les finales des deux principales compétitions interclubs et la Super Coupe de l'UEFA. Les dispositions concernant les médias pour l'EURO 2012 ont été gérées par UEFA Events SA. L'unité Accréditation des médias a géré avec succès le pic d'activité engendré par



© Action Images / Craig Brough

l'arrivée simultanée des demandes pour l'EURO 2012 et pour les finales interclubs, qui devaient être traitées en même temps.

La nouvelle unité Communication d'entreprise est devenue pleinement opérationnelle au cours de l'exercice écoulé. Ses premières tâches ont consisté à définir les valeurs clés de l'UEFA, à évaluer la marque UEFA et son positionnement médiatique ainsi qu'à améliorer la communication interne via l'Intranet de l'UEFA.

## Médias en ligne et publications

UEFA.com et UEFA-direct ont couvert l'ensemble des activités de l'organisation tout au long de la saison, un groupe de travail interdivisions continuant à coordonner la production éditoriale de l'UEFA. Outre les publications traditionnelles, telles que les manuels des statistiques, les programmes des tournois, les rapports techniques, les brochures des résultats, l'agenda de l'UEFA et les rétrospectives des tournois, la charge de travail a également inclus des productions spécialisées comme le *Manuel de l'UEFA sur les responsables de l'encadrement des supporters*, le *Guide de l'UEFA pour des stades de qualité* et les *Directives relatives à la Convention des entraîneurs de l'UEFA*. Un guide officiel du tournoi et un programme du tournoi ont été publiés pour l'EURO 2012, ainsi qu'un programme séparé en anglais et en ukrainien pour la finale à Kiev. En tout, 33 publications ont été distribuées en lien avec l'EURO 2012.

En automne, la promotion du football féminin a été renforcée par le lancement d'une section dédiée sur UEFA.com, disponible en sept langues. Parallèlement, une innovation majeure a été apportée avec le lancement de DrawCentre, une application proposant des textes dans différentes langues via Twitter. Cette communication sur les réseaux sociaux s'est poursuivie avec succès tout au long de l'EURO 2012.

L'annonce de l'Equipe de l'année d'UEFA.com a été programmée pour coïncider avec une édition du magazine *Champions*, une publication

qui a fait l'objet d'une révision stratégique au cours de la saison en vue du lancement d'une nouvelle version pour le début du cycle 2012-15.

A l'occasion de l'EURO 2012, UEFA.com a lancé plusieurs nouvelles applications et adapté les modèles au contenu commercial et éditorial amélioré. Des interviews approfondies avec les entraîneurs et les joueurs clés de toutes les équipes finalistes ont été réalisées. Lors du tournoi, elles ont été intégrées à la couverture exhaustive, mise en place 24h sur 24, des aspects sportifs, politiques, commerciaux et sociaux de l'événement. 347 vidéos ont été publiées sur les pages en anglais au cours de l'EURO 2012, y compris les séquences de 125 interviews, et 1282 fichiers ont été mis en ligne dans les douze langues d'UEFA.com.

## Production TV



Bien que l'EURO 2012 ait été l'événement principal du calendrier, plusieurs autres grands projets ont été menés à bien, notamment la couverture TV du tour final du Championnat d'Europe des moins de 19 ans en Roumanie, la production du signal TV pour tous les événements organisés à Monaco à la fin août 2011, ou encore les finales de la Coupe de futsal de l'UEFA, du Championnat d'Europe des moins de 17 ans, de la Ligue des champions féminine et du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans. L'unité Production TV s'est égale-

ment occupée de la fourniture des services TV pour les finales de la Ligue des champions et de la Ligue Europa, et un atelier destiné aux nouveaux diffuseurs pour le cycle 2012-15 a eu lieu en juin à Vienne.

Au début de la saison, les réalisateurs TV qui avaient été sélectionnés pour les matches de l'EURO 2012 se sont rencontrés pour un premier atelier à Nyon et le recrutement de leurs équipes de production a été finalisé. Lors du dernier atelier pré-événement, les réalisateurs ont aidé à préparer le document «Understanding the Game», qui établit les règles concernant le positionnement et les mouvements des caméras. Les fournisseurs de cars de reportage, de caméras spéciales, de systèmes sans fil et aériens, de centres d'opérations techniques et de câblage ont également participé aux visites techniques sur les sites. La production du magazine télévisé est passée à la vitesse supérieure et la première émission complète a été distribuée aux partenaires de diffusion peu après le tirage au sort du tour final, en décembre 2011. La diffusion de l'événement principal à Kiev s'est très bien déroulée, de même qu'un grand nombre de services unilatéraux fournis aux partenaires de diffusion, lesquels se sont rencontrés à Kiev pour un deuxième atelier préparatoire.

En mars, la construction du Centre international de diffusion (CID) a commencé au centre d'exposition «EXPO XXI» de Varsovie. Les 14 000 m<sup>2</sup> du CID ont accueilli les secteurs réservés par les 44 diffuseurs pour toutes les productions multilatérales, les télécommunications et les technologies de la communication et de l'information. Pour la deuxième fois, l'UEFA a agi en tant qu'organisme producteur de signal (OPS) et a introduit des innovations telles qu'une chaîne consacrée aux supporters et à leurs réactions diffusant les images d'une caméra portable dans les tribunes, deux caméras de contre-champ au bord du terrain, la couverture en direct des conférences de presse et des interviews la veille des matches ainsi qu'un nouvel éventail de flux en direct proposés aux diffu-

seurs. Lors des matches à élimination directe, des images en super ralenti ont pu être filmées par une caméra q-ball placée derrière les buts, et la finale a été la première à être diffusée en 3D.

En tant qu'OPS, l'UEFA a fourni une pléthore de produits supplémentaires et, grâce à ses 20 équipes de tournage itinérantes, a été en mesure d'offrir aux diffuseurs une quantité inégalée de matériel brut ou de programmes. Plus de 1000 articles ont été publiés via le système Livex, qui permet d'enregistrer simultanément jusqu'à dix sujets et de les mettre à disposition des diffuseurs, en sus des 1400 heures de contenu en direct, ainsi que 1700 clips et 1200 éléments via le nouveau système radio Livex.

Un contrat avec l'Union européenne de radio-télévision (UER) a permis d'assurer la distribution dans le monde entier, par satellite, d'images de toutes les compétitions de l'UEFA, ainsi que de fournir des connexions par fibre optique au Centre opérationnel des matches de l'UEFA, devenu opérationnel en avril 2012. Au cours de la saison, 253 projets de production, portant sur du matériel visuel destiné à des utilisations internes et externes, ont été réalisés.

Des avancées majeures ont été réalisées en ce qui concerne les médias numériques, l'EURO 2012 créant de nouvelles références en termes de diffusion numérique pour les partenaires de l'UEFA. L'un des points forts dans ce domaine a été le lancement d'une application pour tablette numérique directement connectée au processus de production en direct de l'organisme producteur du signal TV. La première utilisation de l'application C-Cast a permis aux partenaires de diffusion d'offrir à leurs clients la possibilité de choisir différents angles de caméras et des ralentis sur un deuxième écran. Ce projet a valu à l'UEFA le prix d'excellence en matière d'innovation technologique SVG Europe à l'IBC 2012 d'Amsterdam.



## Médias numériques et sociaux

Les services mobiles sur Android et iPhone lancés au cours de la saison précédente ont continué à battre des records en termes d'utilisateurs (plus de cinq millions de téléchargements totalisés à la fin de l'exercice) et d'acceptance parmi des partenaires de diffusion désireux d'ajouter ce service à leur couverture de l'EURO 2012 et des compétitions interclubs.

Le projet Legacy a été officiellement lancé, permettant de mettre à disposition en interne plus de 10 000 heures de contenu. Il est ainsi possible, de Nyon, de rechercher et de récupérer rapidement et en qualité de diffusion les archives vidéo des compétitions de l'UEFA, qui sont stockées à Genève. Des séances de formation ont été mises en place pour que le personnel de l'UEFA se familiarise avec cette nouvelle ressource.

A la suite d'un accord important, quelque 110 000 vidéos illégales ont été retirées du site YouTube et une chaîne UEFA.com gratuite a été créée sur la plate-forme. Plusieurs comptes Facebook liés aux compétitions ont été créés. En collaboration avec Orange, sponsor du tournoi, une application mobile officielle UEFA EURO 2012 a été lancée en 14 langues. Des pages permettant d'accéder aux résultats en direct ont été référencées dans les index de recherche Google, tandis qu'un accord conclu avec une autre plate-forme de médias sociaux, Foursquare, a créé des comptes permettant aux utilisateurs de suivre les équipes éditoriales des médias sociaux de l'UEFA sur les sites des événements de l'UEFA. Durant le tournoi final, les applications UEFA EURO 2012 ont atteint les cinq millions de téléchargements sur 129 territoires, 750 000 fans se sont rendus sur la page officielle Facebook et 142 500 sur Twitter. La finale à Kiev a généré 16,5 millions de tweets, avec un pic à 15 358 par seconde lorsque l'Espagne a inscrit son quatrième but.

## Questions juridiques, politiques et financières

Les services juridiques de l'UEFA ont été fortement engagés dans nombre des événements et thèmes répertoriés dans la présente publication, des questions relatives à l'UE jusqu'aux affaires disciplinaires, et ont participé à un large éventail de projets liés aux événements, à l'entreprise et au marketing. A la suite d'un travail important accompli par la division Services juridiques, le Parlement européen a adopté une résolution sur le sport, appelée «Rapport Fisas», qui reconnaît les valeurs clés de l'UEFA et de ses associations membres. La division a également finalisé les discussions sur le dialogue social, qui ont abouti à la rédaction d'un accord autonome établissant clairement les exigences minimales requises pour les contrats des footballeurs professionnels. Une évaluation juridique a été fournie lors de l'élaboration des nouvelles règles de procédure de l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA ainsi que pour les protocoles d'accord avec d'autres confédérations.

Comme mentionné dans la section relative à l'intégrité du sport, des bases juridiques solides ont été nécessaires pour lutter contre la fraude liée aux paris et les problèmes de truchage de matches. Parallèlement, des discussions et des séances de prévention ont été organisées lors de tournois de développement juniors et à différents niveaux politiques, notamment à Bruxelles, à Berne et à Strasbourg. Les positions et réactions de l'UEFA à un certain nombre de décisions et publications de l'UE ont reçu un soutien sans réserves et la division a préparé plusieurs rencontres avec des représentants de l'UE, notamment celle du Président de l'UEFA avec deux vice-présidents de la Commission européenne, principalement consacrée au fair-play financier et à la sécurité juridique en relation avec le truchage de matches. Des membres de l'unité Services disciplinaires ont rencontré les autorités publiques en charge d'enquêtes portant sur le truchage de matches dans quatre

pays et un séminaire organisé en collaboration avec l'Association internationale des procureurs et poursuivants s'est tenu à Nyon en novembre.

Les compétitions interclubs ont donné lieu à plusieurs affaires appelant une réponse juridique rapide, y compris un nombre croissant d'appels devant le TAS; un cas a été porté devant les tribunaux civils. Au cours de la saison 2011-12, l'unité Services disciplinaire a traité 627 affaires, dont 44 ont fait l'objet d'un recours devant l'Instance d'appel de l'UEFA. L'affaire impliquant le FC Sion a généré une charge de travail considérable, non seulement pour les services juridiques, mais aussi pour d'autres entités. Ainsi, l'unité Compétitions interclubs a dû élaborer des plans d'urgence pour la réintégration du club au sein de la Ligue Europa au cas où l'UEFA y aurait été enjoindre par le TAS. Des réunions ont été organisées avec les clubs du groupe concerné et la Commission des compétitions interclubs a dû se réunir en urgence. A la fin de la saison 2011-12, certaines procédures étaient toujours en cours, l'issue se révélant finalement des plus favorables pour l'UEFA.

L'unité Services juridiques sportifs s'est attelée à la révision des *Statuts de l'UEFA* et du *Règlement HatTrick de l'UEFA*, et un soutien juridique a été apporté à de nombreuses associations membres concernant la révision de leurs statuts. Les bases juridiques d'une nouvelle compétition interclubs junior ont été posées au niveau des clubs et des services de conseil ont été fournis sur différentes questions liées à l'inscription des joueurs.

L'unité Services juridiques Événements et Entreprise a, quant à elle, travaillé à la finalisation des contrats d'organisation pour les compétitions interclubs et pour équipes nationales. Différentes questions en relation avec l'EURO 2012 ont été traitées, notamment concernant les douanes, la fiscalité, les permis, la gestion des risques et la couverture d'assurance dans les deux pays organisateurs. Ces questions ont été

passées en revue avec les équipes et les diffuseurs lors d'un atelier organisé en marge du tirage au sort du tour final. Le marketing parasitaire et les cas de contrefaçon ont fait l'objet de ripostes juridiques de l'UEFA. Des tests ont été réalisés avec succès et un travail important a été effectué sur les questions de la protection des données, de la propriété intellectuelle et de la protection des consommateurs. Le cadre d'assurance mis en place pour l'EURO 2012 a fourni la couverture la plus complète jamais observée pour un événement sportif.

Une première réunion s'est tenue avec le ministère français des Finances en vue de déterminer les dispositions fiscales pour l'EURO 2016. La commercialisation centralisée des droits médias de la phase de qualification a nécessité d'importants travaux préparatoires, parmi lesquels l'évaluation des accords contractuels actuels des associations nationales, des discussions avec les agences et des séances avec la FIFA. En outre, un soutien a été apporté à plusieurs associations nationales en ce qui concerne la vente des droits commerciaux relatifs à leurs matches de qualification de la Coupe du monde 2014. Les plates-formes juridiques pour les contrats de sponsoring et de construction pour les compétitions de l'UEFA ont été créées, incluant une multitude de contrats liés aux prestataires de services lors de l'EURO 2012.

Sur le plan financier, la saison 2011-12 a été marquée par l'introduction de SAP, un nouvel outil de gestion administrative et financière intégré. Faisant suite à une importante phase de conception et d'implantation, un grand nombre de tests ont dû être effectués avant l'inauguration du nouveau système. Les nouveautés concernant la facturation ont été exposées aux utilisateurs de l'UEFA et d'UEFA Events SA lors d'une série de présentations précédant la migration, le 3 octobre 2011. Des modules supplémentaires, notamment pour la gestion des voyages et les ressources humaines, sont également devenus opérationnels au début de 2012.

La révision externe portant sur la saison 2010-11 a été achevée et les relevés des comptes définitifs ont été transmis aux associations membres en septembre 2011. Le rapport financier annuel devant être soumis au Congrès de l'UEFA a été rédigé. En décembre, les premiers travaux ont commencé sur la proposition de budget 2012-13, qui devait également être soumise au Congrès.

Au cours de l'exercice comptable 2011-12, les turbulences qu'ont connues les taux de change ont continué sans relâche, à l'exception d'un bref répit au début de 2012. Le suivi des risques est resté une priorité majeure et des experts externes ont été régulièrement consultés. De nouvelles mesures de diversification ont été adoptées à l'issue de discussions avec le Groupe de supervision financière.

Une analyse approfondie de tous les aspects financiers de cet exercice est disponible dans le *Rapport financier 2011-12 de l'UEFA*.

## Responsabilité sociale

Le soutien apporté par l'UEFA aux organisations et campagnes visant à promouvoir les concepts du football pour tous est monté en puissance au cours de la saison 2011-12, l'EURO 2012 ayant été pleinement mis à profit pour souligner les bienfaits sociaux du sport.

La saison a démarré par le soutien à la Coupe du monde des sans-abri, disputée à Paris en août 2011, ainsi qu'aux écoles de fun football organisées le même mois dans le Caucase et le Sud-Est de l'Europe. Dans le cadre des événements marquant le coup d'envoi de la saison organisés à Monaco, le chèque caritatif de l'UEFA a été remis à l'organisation streetfootballworld.

L'UEFA a également contribué à deux événements organisés à Londres à l'automne: la Conférence européenne Femmes et Sport et la

conférence du CAFE (Centre pour l'accès au football en Europe), dont l'objectif était d'améliorer l'accès aux événements sportifs pour les personnes handicapées. L'UEFA a en outre participé à des séminaires contre la discrimination à Vienne et à Bruxelles.

Durant l'EURO 2012, un large éventail de campagnes et d'activités ont été organisées dans le cadre de la campagne de RESPECT, la contribution financière de l'UEFA s'élevant à quelque 3 millions d'euros. L'initiative pourvue de la meilleure visibilité a été celle des matches d'exhibition disputés durant les mi-temps des quarts de finale par des joueurs handicapés dans les disciplines suivantes du football handisport: déficients visuels, déficients auditifs, paralytiques cérébraux et handicapés mentaux. Pour la troisième fois, l'UEFA a soutenu des initiatives anti-discrimination du réseau FARE et, pour la première fois, deux observateurs FARE indépendants ont assisté à chacun des 31 matches. Ils ont rapporté 13 incidents. Des tournois de football multiethniques ont été organisés et 40 000 fanzines aux messages sociaux clairs ont été distribués.

Le projet Euroschoools était, quant à lui, axé sur la promotion d'un style de vie sain. Un manuel a été édité et la campagne a été étayée par un site interactif incluant le programme en ligne «muuvit», qui encourageait les enfants à consigner leurs activités physiques. Pour que la campagne produise un effet optimal, un réseau de formateurs de bénévoles a été créé et formé, et une série d'activités sportives ont été organisées pour que les formateurs puissent transmettre les messages de promotion d'un style de vie sain. Enfants et parents étaient encouragés à prendre part à ces activités et plus de 40 000 enfants en Pologne et 10 000 en Ukraine y ont participé (114 500 au total en comptant les participations multiples). L'UEFA a invité à des matches du tour final quelque 250 enfants provenant de zones défavorisées de Pologne et d'Ukraine (y compris des enfants de la région de Tchernobyl).



Le soutien au programme de réhabilitation du Comité international de la Croix-Rouge en faveur des victimes de mines antipersonnel en Afghanistan s'est poursuivi par la remise d'un chèque de 100 000 euros au milieu de terrain du FC Barcelone Xavi Hernández, lors d'une présentation très médiatisée qui a eu lieu avant le coup d'envoi du match de Ligue des champions entre Barcelone et Bayer 04 Leverkusen au Camp Nou, à Barcelone. Le joueur avait été nommé capitaine après avoir obtenu le plus grand nombre de votes dans le cadre du sondage organisé par UEFA.com pour déterminer l'Equipe de l'année.

Enfin, des séances ont été organisées durant la saison 2011-12 en vue de planifier les projets de responsabilité sociale qui auront lieu en marge de l'EURO féminin 2013 en Suède.

## Services

Au début de la saison 2011-12, l'une des priorités immédiates de la division Services a été la planification en vue de l'internalisation de tâches auparavant exécutées par du personnel externe. Outre un processus de recrutement intensif visant à pourvoir les postes vacants au siège de l'UEFA, l'unité Ressources humaines (RH) a lancé, en collaboration avec la division Compétitions et l'unité Gestion opérationnelle des matches, un programme interne pour préparer les membres du personnel à reprendre les fonctions sur site en tant que directeurs de site, managers de site et coordinateurs de site. Dans l'intervalle, un autre projet de recrutement a suivi son cours afin d'assurer que les effectifs nécessaires seraient disponibles pour la production du signal TV lors de l'EURO 2012. L'unité





© Sportsfile

RH a également mis sur pied des ateliers en vue d'assurer une formation adéquate des 190 étudiants recrutés pour le projet de production du signal TV.

La saison 2011-12 a également marqué l'inauguration du nouveau bâtiment de Bois-Bougy sur le campus de l'UEFA, à Nyon. Après la cérémonie du «bouquet de chantier», qui s'est tenue en septembre 2011 en présence du Président de l'UEFA, les premiers occupants ont intégré les nouveaux locaux à la mi-mars, grâce à une coordination efficace des différentes tâches liées au transfert par l'unité Services généraux.

Les travaux de rénovation de la villa La Falaise se sont aussi achevés au cours de la saison, tandis qu'une nouvelle salle de conférences d'une capacité de 60 places était mise en service à La Clairière.

Les premiers locaux de bureaux pour l'EURO 2016 ont été sélectionnés, rénovés et réaménagés en octobre 2011.

A Nyon, le Centre sportif de Colovray a fait l'objet d'une utilisation intensive. Outre les activités CORE habituelles en relation avec la formation des arbitres, les installations ont accueilli les tours finaux des deux Championnats d'Europe féminins des moins de 17 ans qui ont eu lieu durant l'exercice écoulé. Plusieurs équipes se sont également rendues à Nyon pour différents séminaires, à l'instar de la sélection féminine des M16 d'Azerbaïdjan ou du groupe de 40 entraîneurs juniors d'élite chinois (pour un atelier de dix jours). C'est également à Colovray que se sont tenus les quatre cours organisés pendant la saison dans le cadre de l'échange de candidats à la licence Pro de l'UEFA, ou encore la formation interne des membres du personnel qui se préparaient pour leurs fonctions sur site pour les compétitions de l'UEFA. L'équipe nationale suisse des M20 et l'équipe nationale A russe se sont entraînées à Colovray, qui a également accueilli un match de rugby international opposant la Suisse et la Slovaquie.

L'unité Services linguistiques a géré une charge de travail importante, avec une forte demande

de traductions relatives à des langues non officielles de l'UEFA. Un nouveau système de recrutement et de gestion des interprètes a été mis en place le 1<sup>er</sup> juillet 2011.

L'unité RH a mis en œuvre les premières phases de l'introduction des nouveaux modules RH ainsi que la formation appropriée du personnel. Les travaux préparatoires concernant un plan de formation du personnel pour les quatre prochaines années ont également bien avancé. S'agissant des effectifs, le nombre de collaborateurs est passé de 316 à 365, la moyenne d'âge se situant à 38,9 ans. Parmi les collaborateurs au bénéfice d'un contrat à durée indéterminée, un peu plus de 35% sont des femmes.

L'unité Voyages et conférences a assuré un service de support complet lors des divers ateliers, réunions et événements recensés dans la présente publication. En vue de l'EURO 2012, les contrats avec les compagnies aériennes ont été révisés en collaboration avec la division Services juridiques et l'unité Activités opérationnelles. Les dispositions pour les finales à Bucarest et à Munich ont été réglées avec succès et, lors de l'EURO 2012, l'équipe responsable des voyages s'est rendue en Pologne et en Ukraine afin d'offrir un soutien en matière de voyages et d'hébergement.

À la mi-saison, lorsque l'euro est devenu la devise comptable de l'UEFA, des mesures d'urgence ont été mises en œuvre pour éviter d'éventuels risques de change. Concernant la suite des événements, les contrats d'hôtel liés aux finales 2013 des compétitions interclubs ont été finalisés et des accords préliminaires ont été passés pour les finales 2014.

L'unité Technologie de la communication et de l'information (ICT) a changé sans encombre de division en septembre 2011 et le système de planification des ressources de l'entreprise SAP a continué à fonctionner sans incidents techniques. Dans le cadre du projet de gestion des places de travail, les ordinateurs de l'ensemble

du personnel ont été remplacés, le système téléphonique a été mis à jour et les services d'impression en interne ont été modernisés. Des services ont été dûment fournis aux collaborateurs, aux médias et aux diffuseurs lors du tirage au sort de l'EURO 2012. En mars 2012, l'unité a quitté ses quartiers du Martinet pour s'installer dans le nouveau bâtiment de Bois-Bougy.

## Les prochains défis

Si la clôture de l'exercice, le 30 juin 2012, a marqué la fin d'un cycle de quatre ans en termes de Championnat d'Europe de football, un large éventail de projets de l'UEFA est resté ouvert, notamment la mise en œuvre du passionnant projet de centralisation des matches de qualification des équipes nationales A et l'élargissement de la phase finale à 24 équipes. La révision des activités liées au coup d'envoi de la saison et le déplacement de la Super Coupe de l'UEFA d'un site à un autre, à l'instar des autres finales de compétitions interclubs, viennent s'ajouter au nombre des prochains défis motivants. Et l'achèvement du campus de l'UEFA, à Nyon, signifie que les fondations ont été posées pour permettre à l'organisation de remplir ses exigences opérationnelles et administratives. Il serait toutefois légitime d'avancer que les plus grands défis pourraient ne pas concerner l'organisation d'événements et de matches de football. L'UEFA s'investit dans la promotion des bienfaits sociaux qu'apporte le football, et se doit donc de défendre un ensemble de valeurs exemplaires. Cela implique la mise en œuvre de principes de référence en matière de bonne gouvernance, en particulier en ces temps de turbulences financières, ainsi qu'une lutte déterminée contre la corruption et le fléau représenté par le trucage de matches. Il y a encore beaucoup à faire, mais c'est la préservation de l'intégrité du sport qui garantira la santé future du football européen.





## UEFA Events SA

**Par essence, UEFA Events SA est l'un des principaux promoteurs de la majorité des projets liés aux événements mentionnés dans le présent rapport.**

La saison 2011-12 a en outre connu de nombreuses séances stratégiques revêtant une importance considérable pour l'avenir des compétitions pour clubs et pour équipes nationales. La commercialisation centralisée des droits médias liés aux phases de qualification de l'EURO 2016 et de la Coupe du monde 2018 a exigé une réponse immédiate en termes de conception des stratégies de vente. La question a été examinée par la Commission de conseil en marketing et un groupe de travail dédié s'est réuni pour la première fois en novembre 2011.

Le Conseil d'administration s'est réuni deux fois cette année. Lors de la seconde séance, qui s'est tenue en mars 2012, il a approuvé le Budget annuel et le Plan d'exploitation pour 2012-13. Concernant l'avenir immédiat, l'une des principales priorités a été la coordination du transfert des responsabilités sur site liées aux compétitions interclubs de l'UEFA de TEAM Marketing AG à l'UEFA. Les premières mesures dans le cadre du projet de gestion opérationnelle des matches ont été d'établir clairement les responsabilités pour le cycle 2012-15 et d'élaborer les budgets correspondants.

Au cours de la saison 2011-12, les efforts des collaborateurs d'UEFA Events SA ont aussi été axés sur la réalisation des événements suivants: les finales de la Ligue des champions de l'UEFA et de la Ligue Europa à Munich et à Bucarest, la Super Coupe de l'UEFA à Monaco, la finale de la Ligue des champions féminine au Stade olympique à Munich, l'EURO de futsal 2012 en Croatie, la phase finale de la Coupe de futsal de l'UEFA dans la ville catalane de Lleida, le tour final du Championnat d'Europe des moins de 17 ans en Slovaquie, ainsi que les préparatifs de



l'EURO féminin 2013 en Suède. Cinq de ces sites accueilleraient des compétitions majeures de l'UEFA pour la première fois.

L'organisation d'un EURO 2012 réussi était évidemment un objectif majeur de la saison, et les préparatifs se sont intensifiés à mesure que l'événement approchait. Les collaborateurs d'UEFA Events SA ont ainsi bien préparé le tirage au sort du tour final, en décembre, et l'atelier des finalistes, en mars. La réalisation de l'événement, dans un environnement parfois exigeant, a dépassé les attentes d'un point de vue commercial et opérationnel. Enfin, les objectifs concernant les recettes ont également été atteints lors de ce tournoi qui restera gravé dans la mémoire de celles et ceux qui ont eu le privilège d'y assister.

David Taylor, directeur général

Directeurs:  
Guy-Laurent Epstein (Marketing)  
Martin Kallen (Activités opérationnelles)



## Marketing

Les préparatifs pour l'EURO 2012 ont occupé une part importante de l'année. Le dernier atelier destiné aux sponsors, en avril 2012, a rassemblé l'ensemble des seize partenaires; leur participation aux différents ateliers a contribué à garantir la meilleure activation possible des sponsors pendant le tournoi. Les commentaires sur l'événement ont été positifs et ont permis de réaliser des avancées majeures dans la planification de l'EURO 2016.

Un autre élément central du calendrier de la saison 2011-12 a été la conclusion d'accords portant sur les droits médias et le sponsoring pour le nouveau cycle de trois ans des compétitions interclubs de l'UEFA. Les accords finalisés ont enregistré des augmentations tangibles par rapport aux accords précédents et deux nouveaux sponsors sont venus soutenir la Ligue Europa de l'UEFA. Des identités visuelles ont été créées pour les deux compétitions et un *Brand Manual* a été distribué à toutes les parties prenantes. En février 2012, une campagne promotionnelle de la Ligue Europa a été lancée sur Facebook pour accroître l'exposition et la participation des supporters. La stratégie pour la couverture du Festival des champions à Munich a été validée par Google+, avec deux stands photos et des photographes itinérants fournissant des photos publiées dans la galerie de photos Google+ d'UEFA.com, ainsi qu'une couverture vidéo de l'événement. Les sponsors de la Ligue des champions ont exprimé une grande satisfaction en ce qui concerne les Tournées du trophée 2011-12, tant la tournée européenne que celle qui a été effectuée au Mexique, en Tanzanie, au Kenya et en Chine.

Un autre sujet important a été la planification en vue de la commercialisation centralisée de droits pour les matches de qualification des équipes nationales A européennes. Les associations nationales ont accordé leur plein soutien au projet lors de la séance stratégique qui s'est tenue à Chypre en septembre 2011, et une



stratégie marketing s'appuyant sur le branding, le packaging et la stratégie de vente a été immédiatement mise en œuvre. Un groupe de travail a élaboré des propositions à l'intention du Comité exécutif, le processus d'appel d'offres a été lancé pour les droits des médias, et un logo, une identité visuelle et des séquences de titres TV ont été créés à l'issue de recherches menées auprès de diffuseurs et de supporters.

Parallèlement, la vente des droits médias pour l'EURO féminin 2013 en Suède a suivi son cours, ainsi que celle des droits pour le tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans en Israël. Des présentations et des évaluations du marché ont été réalisées dans les deux pays afin d'exposer le programme de sponsoring au plus large public possible.

En début de saison, des évaluations de marketing ont été organisées pour passer en revue les questions de sponsoring, de promotion et de branding en relation avec les tours finaux des compétitions juniors. Des représentants des associations des pays organisateurs pour les tournois futurs y étaient présents. Par ailleurs, l'image de l'UEFA s'est trouvée modernisée et renforcée par la création et la mise en œuvre du nouvel emblème de la marque d'entreprise.

## Activités opérationnelles

L'internalisation des aspects opérationnels des compétitions interclubs de l'UEFA a entraîné des négociations avec TEAM Marketing AG concernant le transfert d'un certain nombre de collaborateurs clés. Les programmes de formation pour les rôles sur site se sont intensifiés; ainsi, un groupe de 23 candidats a assisté à une visite d'inspection auprès de l'Olympique Lyonnais. En complément du pool existant de 40 directeurs de site, 70 autres collaborateurs ont été nommés pour travailler en tant que managers Gestion opérationnelle du site et diffusion (VOBM) ou managers Services sur site et sponsoring (VSSM). Il a également été fait appel à du personnel externe pour compléter l'équipe. Plus de 100 visites d'inspection ont été programmées dans le cadre des préparatifs pour la saison 2012-13 des compétitions interclubs et des visites de travail ont été effectuées à Londres, à Amsterdam et à Prague, où se

dérouleront les finales de la Ligue des champions, de la Ligue Europa et de la Super Coupe de l'UEFA.

Durant cette saison, les préparatifs opérationnels et logistiques pour l'EURO 2012 ont atteint une ampleur difficile à retranscrire en quelques mots. La division Activités opérationnelles a déployé, en collaboration avec les COL, quelque 700 collaborateurs pour l'organisation du tournoi. Le résultat a été exceptionnel et les principales parties prenantes ont été non seulement pleinement satisfaites, mais aussi enthousiasmées par leur expérience de l'EURO 2012 en Pologne et en Ukraine.

De nombreux efforts ont été mobilisés afin de réunir des conditions optimales et sûres pour les équipes, les supporters, les médias, les officiels et les invités voyageant en Pologne et en



---

Ukraine. A cet égard, la phase de préparation s'est avant tout concentrée sur les domaines de la gestion des sites, du contrôle des infrastructures, des transports publics, de l'hébergement et de la gestion des villes hôtes.

La création de programmes de formation de haut niveau a constitué un autre élément décisif, et le temps comme les efforts investis sont parvenus à compenser efficacement le manque d'expérience en matière d'organisation d'événements de cette ampleur dans les pays organisateurs. Ces programmes ont ainsi permis à tous les collaborateurs et bénévoles d'acquérir le savoir-faire nécessaire à la bonne exécution de leurs tâches lors du tournoi.

Autre caractéristique notable, l'attention portée par l'UEFA aux projets de zones des supporters et tous les efforts qui y ont été consacrés se sont révélés être un excellent investissement. L'exceptionnelle popularité de ces zones s'est traduite par une fréquentation de 6,69 millions de visiteurs, contre 4,2 millions en 2008.

Pour la première fois, et malgré les considérables difficultés juridiques rencontrées, un programme de bénévoles a été réalisé avec succès en Pologne et en Ukraine, où les 5885 bénévoles sélectionnés parmi 23 949 candidatures ont constitué une réelle valeur ajoutée pour un tournoi organisé dans des pays où la culture du bénévolat n'était pas solidement ancrée. L'EURO 2012 aura par conséquent laissé un héritage précieux à cet égard.

Le projet s'est également révélé un succès en termes de billetterie, 100 % des billets ayant été vendus. Pour la première fois, l'UEFA a géré la vente des billets pour le compte des associations nationales participantes. Les plates-formes de vente de billets de dernière minute et de revente de billets ont très bien fonctionné. Néanmoins, les stades étaient «seulement» remplis à 98,6 %, un taux qui pourra être encore amélioré à l'avenir.

Les finales des compétitions interclubs ont rencontré un succès similaire. Ainsi, par exemple, le programme d'hospitalité pour les entreprises à Munich affichait déjà complet à la fin de mars. L'introduction de panneaux publicitaires LED dans la Ligue des champions de l'UEFA a nécessité une préparation soigneuse, dont un atelier de démonstration organisé par le FC Chelsea et des visites d'inspection spécifiques effectuées au stade d'Arsenal, à Londres, et au stade Giuseppe Meazza, à Milan.

Concernant les compétitions pour équipes nationales, des visites d'inspection ont été réalisées sur les sites de l'EURO féminin et du tournoi final des moins de 21 ans, qui se tiendront tous deux en 2013. Les visites effectuées dans les sept villes hôtes du tournoi féminin ont notamment permis d'examiner les questions liées à la promotion, tandis que les visites d'inspection effectuées en Israël ont porté sur les deux nouveaux stades et les deux stades rénovés.







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](http://UEFA.com)