



RAPPORT SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

UEFA**EURO**2012™
CREATING HISTORY **TOGETHER**™



RÉSUMÉ



AVANT-PROPOS

Un tournoi majeur tel que l'UEFA EURO 2012 touche à de nombreux aspects économiques, sociaux et environnementaux s'inscrivant dans la problématique du développement durable. Nombre de ces aspects, dont le transport, les achats, la formation du personnel, le bénévolat, la satisfaction de la clientèle, la protection de la vie privée des clients, la santé et la sécurité ou encore la lutte contre le dopage, comptent parmi les activités fondamentales liées à l'organisation du tournoi.

En 2008, l'UEFA a collaboré avec les gouvernements suisse et autrichien en vue d'établir un rapport sur la responsabilité sociale en relation avec l'UEFA EURO 2008, lequel s'appuyait sur les lignes directrices élaborées par le GRI (Global Reporting Initiative, www.globalreporting.org), le premier réseau mondial dédié au reporting en matière de développement durable. Par la suite, l'UEFA s'est impliquée dans les travaux visant à élaborer un supplément sectoriel spécifique pour les organisateurs d'événements (EOSS) et a rejoint le comité consultatif.

Le présent rapport sur la responsabilité sociale constitue une avancée importante, qui témoigne de l'engagement clair de l'UEFA en faveur de la responsabilité sociale du football. Il couvre l'ensemble des aspects ayant trait au tournoi qui étaient placés sous le contrôle ou l'influence de l'UEFA. C'est grâce à toutes les personnes impliquées dans l'UEFA EURO 2012 que les aspects sociétaux du développement durable ont encore progressé par rapport à l'UEFA EURO 2008, malgré les défis posés par le contexte politique, économique et social.

ORGANISATION DE L'UEFA EURO 2012

Au sein de l'UEFA, c'est la division Activités opérationnelles (UEFA Events SA) qui était propriétaire de l'UEFA EURO 2012 et responsable de l'organisation de l'événement. UEFA Events SA était ainsi en charge de toutes les questions liées au tournoi, de la gestion du programme dans son intégralité ainsi que du soutien aux comités d'organisation locaux (COL) en Pologne (Euro 2012 – Polska Sp. z o.o.) et en Ukraine (LLC LOC Euro 2012 Ukraine). Des contrats de services ont été conclus entre les COL et l'UEFA de manière à définir, notamment, la délégation des responsabilités, les niveaux de service à atteindre et le modèle financier. La réalisation d'un tournoi de l'ampleur de l'UEFA EURO 2012 étant une entreprise complexe, les processus décisionnels devaient être extrêmement clairs et transparents, et proposer une identification univoque des instances décisionnaires et de leurs domaines de compétence, garante d'une réalisation harmonieuse et efficace.

STRUCTURE DU RAPPORT

Afin de distinguer les différents aspects de l'UEFA EURO 2012, le présent rapport sur la responsabilité sociale a été scindé en trois sections : « Le cadre », « Le tournoi » et « Dans les coulisses ». Ces sections couvrent les aspects économiques, sociaux et environnementaux pour les thèmes suivants : accessibilité, achats, activités caritatives, bonne gouvernance, culture des supporters, déchets, diversité, eau, énergie, infrastructures, intégration, personnel, protection des animaux, santé, sécurité et transports.

LE CADRE

Cette première section couvre l'ensemble des aspects relatifs aux exigences opérationnelles liées à l'organisation d'un événement sportif majeur. Ainsi, par exemple, elle présente les répercussions de l'investissement de plus de trente milliards d'euros réalisé par les deux pays organisateurs dans le domaine des infrastructures, et explique l'utilisation de ces infrastructures pendant le tournoi et l'héritage de ce dernier. Des efforts considérables ont dû être consentis pour que les supporters et les autres visiteurs puissent se déplacer dans les villes hôtes en toute sécurité et que les répercussions sur l'environnement soient minimales. Vous trouverez également dans cette section le détail de l'investissement de l'UEFA, à hauteur de 1,7 million d'euros, afin d'assurer la gratuité des transports publics. La question de l'accessibilité a été traitée pour le tournoi dans le cadre du projet « Respect de l'intégration », aboutissant notamment à la mise à disposition dans tous les stades, pour l'ensemble des matches, d'un total de 768 places pour chaises roulantes et de systèmes de commentaires en audio-description permettant aux supporters malvoyants ou aveugles de vivre les matches dans les meilleures conditions possibles.

LE TOURNOI

Cette section est consacrée à l'impact environnemental et sociétal qui découle directement de l'organisation des matches. Les parties traitant de l'environnement couvrent des aspects tels que les achats ou la gestion des déchets. Au total, 783 tonnes de déchets ont été pris en charge sur l'ensemble des stades (la répartition de cette quantité en fonction des sites ainsi que les différentes catégories de déchets par pays sont indiquées sous forme de graphiques). Les sous-sections relatives aux aspects sociétaux traitent de la santé et de la sécurité, ainsi que de la plupart des initiatives mises en place dans le cadre de la campagne du « Respect », à savoir celles liées à l'expérience pour les supporters, à la diversité et à l'intégration. Au total, 98 700 personnes ont bénéficié de 156 800 heures de formation contre la discrimination.



/

DANS LES COULISSES

La section « Dans les coulisses » s'intéresse aux initiatives qui, si elles ont été organisées davantage en arrière-plan, n'en ont pas moins été essentielles au bon fonctionnement du tournoi et de son héritage. Le projet « Respect de votre santé » avait pour objectif de promouvoir un style de vie sain dans les communautés locales et auprès des supporters. Au total, plus de 6000 formateurs et bénévoles ont été formés dans les deux pays, et plus de 800 d'entre eux ont continué à œuvrer activement au sein de leurs communautés après le tournoi. La partie consacrée au personnel, autre volet important, présente en détail notre fort engagement à recruter parmi la population locale des personnes dotées de connaissances locales et à développer les connaissances du personnel pour des événements futurs. Finalement, nous avons mobilisé 695 personnes pour couvrir 956 postes dans trois pays.

Le présent rapport sur la responsabilité sociale constitue un exemple de bonnes pratiques et devrait inspirer d'autres démarches de reporting, quelque difficiles que soient les circonstances. Il était clair, dès le départ, que les résultats en tant que tels ne constitueraient pas une innovation mais nous souhaitons avant tout offrir une image transparente de nos performances en matière de développement durable, quel qu'en soit le niveau. Notre objectif est à présent de mettre à profit les procédures mises en place pour suivre les données recueillies aux fins du présent rapport afin de faire progresser notre stratégie en matière de responsabilité sociale dans nos activités quotidiennes et dans les futures compétitions.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	3	Accessibilité	51
Avant-propos du président de la Commission du fair-play et de la responsabilité sociale	10	Transports	60
Déclaration du directeur Activités opérationnelles	11	Énergie	70
		Eau	72
INTRODUCTION	13	 LE TOURNOI	73
Histoire du tournoi	14	Déchets	74
Faits et chiffres	16	Expérience pour les supporters	79
Principales réalisations	21	Diversité	89
À propos du rapport	23	 Intégration	95
		Sécurité	102
ORGANISATION DE L'UEFA EURO 2012	29	Achats	107
Modèle commercial	30		
Forme juridique des entités organisatrices de l'UEFA EURO 2012	32	 DANS LES COULISSES	111
Gouvernance	33	Style de vie sain	112
Mission	34	Tournoi sans tabac	115
Implication des parties prenantes	35	Activités caritatives	116
Structure de l'organisation	37	Personnel	118
Résultats financiers du tournoi	38	Bonne gouvernance	132
Programme Football et responsabilité sociale	40	Protection des animaux	135
LE CADRE	43	Index GRI	136
Infrastructures	44		

CALENDRIER DES MATCHES /

	DATE	MATCH N°	HEURE	LIEU	ÉQUIPES	SCORE FINAL
OUVERTURE	8 juin	1	18h00	Varsovie	POL - GRE	1 – 1
PHASE DE GROUPE	8 juin	2	20h45	Wroclaw	RUS – CZE	4 – 1
	9 juin	3	18h00	Kharkiv	NED – DEN	0 – 1
	9 juin	4	20h45	Lviv	GER – POR	1 – 0
	10 juin	5	18h00	Gdansk	ESP – ITA	1 – 1
	10 juin	6	20h45	Poznan	IRL – CRO	1 – 3
	11 juin	7	18h00	Donetsk	FRA – ENG	1 – 1
	11 juin	8	20h45	Kyiv	UKR – SWE	2 – 1
	12 juin	9	18h00	Wroclaw	GRE – CZE	1 – 2
	12 juin	10	20h45	Varsovie	POL – RUS	1 – 1
	13 juin	11	18h00	Lviv	DEN – POR	2 – 3
	13 juin	12	20h45	Kharkiv	NED – GER	1 – 2
	14 juin	13	18h00	Poznan	ITA – CRO	1 – 1
	14 juin	14	20h45	Gdansk	ESP – IRL	4 – 0
	15 juin	15	20h45	Kyiv	SWE – ENG	2 – 3

	DATE	MATCH N°	HEURE	LIEU	ÉQUIPES	SCORE FINAL
PHASE DE GROUPE	15 juin	16	18h00	Donetsk	UKR – FRA	0 – 2
	16 juin	17	20h45	Wroclaw	CZE – POL	1 – 0
	16 juin	18	20h45	Varsovie	GRE – RUS	1 – 0
	17 juin	19	20h45	Kharkiv	POR – NED	2 – 1
	17 juin	20	20h45	Lviv	DEN – GER	1 – 2
	18 juin	21	20h45	Gdansk	CRO – ESP	0 – 1
	18 juin	22	20h45	Poznan	ITA – IRL	2 – 0
	19 juin	23	20h45	Donetsk	ENG – UKR	2 – 0
	19 juin	24	20h45	Kyiv	SWE – FRA	1 – 0
QUARTS DE FINALE	21 juin	25	20h45	Varsovie	CZE – POR	0 – 1
	22 juin	26	20h45	Gdansk	GER – GRE	4 – 2
	23 juin	27	20h45	Donetsk	ESP – FRA	2 – 0
	24 juin	28	20h45	Kyiv	ENG – ITA	0 – 0 / 2 – 4 (p)
DEMI-FINALES	27 juin	29	20h45	Donetsk	POR – ESP	0 – 0 / 2 – 4 (p)
	28 juin	30	20h45	Varsovie	GER – ITA	1 – 2
FINALE	1 ^{er} juillet	31	20h45	Kyiv	ESP – ITA	4 – 0

(p) Résultat à l'issue des prolongations et des tirs au but



AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION DU FAIR-PLAY ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE /



Nous nous souviendrons de l'UEFA EURO 2012 pour l'excellent football présenté sur le terrain et l'accueil chaleureux réservé aux supporters par les pays organisateurs, la Pologne et l'Ukraine. S'ils ont été moins médiatisés, les projets de responsabilité sociale menés durant le tournoi sous l'égide du Respect n'en ont pas été moins significatifs, ce dont l'UEFA tire une grande fierté.

Les quatre axes prioritaires de cette campagne – l'intégration, la diversité, la culture des supporters et la santé – ont été définis par le groupe de travail Responsabilité sociale pour l'UEFA EURO 2012, qui était constitué de représentants des gouvernements polonais et ukrainien, des associations de football orga-

nisatrices, de l'UEFA et de plusieurs organisations non-gouvernementales.

Le présent rapport étudie les effets économiques, sociaux et environnementaux de l'UEFA EURO 2012 en Pologne et en Ukraine, et traite vingt thèmes essentiels, sélectionnés par nos parties prenantes. Il s'agit du premier rapport de l'UEFA rédigé selon les nouvelles Lignes directrices pour le reporting développement durable du GRI (Global Reporting Initiative) destinées spécifiquement aux organisateurs d'événements. Ces directives constituent une référence mondiale en matière de reporting développement durable et serviront de base pour l'UEFA EURO 2016 en France et pour l'UEFA EURO 2020, surnommé « EURO pour l'Europe », qui se déroulera dans treize villes différentes.

« Ensemble écrivons l'histoire » était le slogan de l'UEFA EURO 2012. Ce rapport démontre amplement qu'il ne s'agissait pas de vains mots, mais d'un engagement clair et mesurable, que nous sommes fiers d'avoir tenu.

P. Gilliéron
Peter Gilliéron
Membre du Comité exécutif de l'UEFA



DÉCLARATION DU DIRECTEUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES /



/G4-1/

Lorsque le Président de l'UEFA, Michel Platini, a annoncé, lors de la séance du Comité exécutif de l'UEFA du 18 avril 2007 à Cardiff, que la Pologne et l'Ukraine organiseraient conjointement le 14^e tour final du Championnat d'Europe de football de l'UEFA, le processus s'est immédiatement mis en marche pour préparer les deux pays à accueillir le plus grand événement footballistique européen.

L'organisation du tour final du Championnat d'Europe de football de l'UEFA est une entreprise complexe. Avant d'entamer la phase de préparation pour l'UEFA EURO 2012, l'UEFA a résolu d'établir une référence pour le football européen en organisant

un tournoi qui répondrait aux attentes des parties prenantes à différents niveaux, ce qui se traduirait en particulier par un succès financier et par le respect des normes en termes de responsabilité sociale. Si la stratégie pour l'événement reposait sur les trois piliers que sont (i) la promotion du football et du respect, (ii) une réalisation de haute qualité et (iii) l'implication des associations organisatrices et des COL, il convenait de prendre également en compte d'autres aspects, tels que les besoins des parties prenantes et les problématiques environnementales. Le tournoi était organisé par l'UEFA, en étroite collaboration avec les associations organisatrices et les deux comités d'organisation locaux en Pologne et en Ukraine. Les responsabilités et les voies de communication étaient clairement définies dans le contrat d'organisation et le plan d'activité.

« Ensemble écrivons l'histoire » a été bien plus qu'un slogan : d'emblée, la décision d'organiser l'UEFA EURO 2012 en Pologne et en Ukraine témoignait clairement de l'intention des organisateurs de laisser un héritage durable après l'événement, qui s'inscrivait dans la droite ligne de l'engagement de l'UEFA en faveur d'initiatives sociales depuis l'an 2000. En vue de l'UEFA EURO 2012, un groupe de travail Football et responsabilité sociale (FRS) a été mis sur pied deux ans avant le tournoi afin de permettre une bonne implication des parties prenantes dans le processus.

Sous l'égide du Respect, différentes initiatives sociales représentant un investissement total de plus de trois millions d'euros ont été soutenues et parfaitement intégrées au programme du tournoi. À ce titre, les matches organisés avant les quarts de finale, disputés par des joueurs présentant quatre formes de handicap, ont certainement constitué un moment fort, de même que les messages contre le racisme lus par les capitaines des équipes avant les demi-finales.

Le groupe de travail a défini les thématiques et les quatre initiatives clés de la campagne du Respect : « Respect de l'intégration », « Respect de la diversité », « Respect de votre santé » et « Respect de la culture des supporters ». Bien que l'accent ait été mis sur la campagne, l'objectif était également d'évaluer ces initiatives en matière de responsabilité sociale et d'élaborer un rapport dédié après l'événement, de manière à laisser un héritage dans ce domaine pour le prochain tournoi, qui se déroulera en France en 2016.

Au final, nous sommes parvenus à réaliser un tournoi fantastique et sommes pleinement satisfaits du résultat de nos activités en Pologne et en Ukraine. Nos parties prenantes se sont également félicitées du tournoi, qui a battu de nombreux records.

Plus de 1,44 million de spectateurs ont assisté aux matches dans les stades, avec une moyenne pour le tournoi de 46 471 spectateurs par match et un taux global d'occupation des stades de 98,6 %. La plus forte affluence enregistrée pour un seul match a été observée au Stade olympique de Kyiv, où 64 640 personnes ont assisté à la rencontre entre la Suède et l'Angleterre. Les zones officielles des supporters ont également remporté un franc succès, attirant plus de sept millions de visiteurs pendant le tournoi.

Enfin, le présent rapport sur la responsabilité sociale a pour objectif de fournir en toute transparence un compte rendu des aspects économiques, sociaux et environnementaux clés de la performance du tournoi, ainsi que d'offrir un héritage durable pour l'ensemble des parties prenantes impliquées dans l'organisation des futurs EURO et en particulier dans celle de l'UEFA EURO 2016.



Martin Kallen

Directeur Activités opérationnelles
UEFA Events SA



INTRODUCTION

UEFA EURO 2012 RAPPORT SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

INTRODUCTION /

HISTOIRE DU TOURNOI

L'idée d'Henri Delaunay, le premier secrétaire général de l'UEFA, de créer une compétition pour les équipes nationales européennes devint réalité en 1960, lorsque le premier Championnat d'Europe de football de l'UEFA fut organisé en France.

/G4-4/

Au total, 235 matches ont été disputés lors des tours finals jusqu'à aujourd'hui et 579 buts ont été marqués, soit une moyenne de 2,46 buts par match. L'Allemagne et l'Espagne sont les nations les plus titrées, avec trois victoires chacune à leur actif, suivies par la France, qui en compte deux.

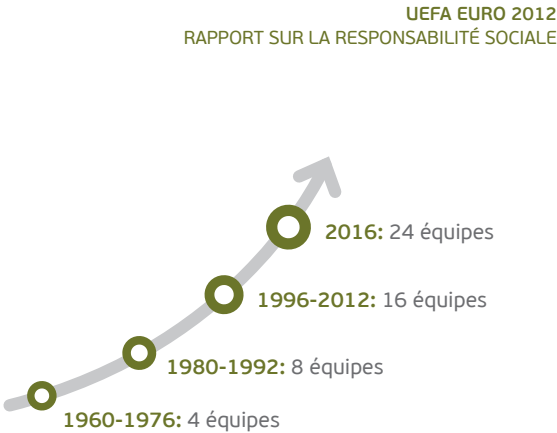
En Pologne et en Ukraine, 76 buts ont été inscrits au total, le match le plus prolifique – avec six buts – ayant été celui qui a vu la victoire 4-2 de l'Allemagne contre la Grèce.



UEFA EURO 2012			
GROUPE A	GROUPE B	GROUPE C	GROUPE D
 POLOGNE	 PAYS-BAS	 ESPAGNE	 UKRAINE
 GRÈCE	 DANEMARK	 ITALIE	 SUÈDE
 RUSSIE	 ALLEMAGNE	 RÉP. D'IRLANDE	 FRANCE
 RÉP. TCHÈQUE	 PORTUGAL	 CROATIE	 ANGLETERRE

INTRODUCTION /

Introduite en 1996, la formule avec quatre groupes de quatre équipes a été utilisée pour la dernière fois lors de l'UEFA EURO 2012. En effet, la formule de la compétition sera adaptée pour la prochaine édition, en 2016, le nombre d'équipes participant au tour final étant élargi à 24.



ANNÉE	PAYS ORGANISATEUR	FINALE		SCORE
1960	France	URSS	Yougoslavie	2 – 1 (AP)
1964	Espagne	Espagne	URSS	2 – 1
1968	Italie	Italie	Yougoslavie	1 – 1 (AP) / 2 – 0 (match rejoué)
1972	Belgique	Allemagne de l'Ouest	URSS	3 – 0
1976	Yougoslavie	Tchécoslovaquie	Allemagne de l'Ouest	2 – 2 (AP) / 5 – 3 (AP, TAB)
1980	Italie	Allemagne de l'Ouest	Belgique	2 – 1
1984	France	France	Espagne	2 – 0
1988	Allemagne de l'Ouest	Pays-Bas	URSS	2 – 0
1992	Suède	Dänemark	Allemagne	2 – 0
1996	Angleterre	Allemagne	Rép. tchèque	2 – 1 (BO)
2000	Belgique/Pays-Bas	France	Italie	2 – 1 (BO)
2004	Portugal	Grèce	Portugal	1 – 0
2008	Autriche/Suisse	Espagne	Allemagne	1 – 0
2012	Pologne/Ukraine	Espagne	Italie	4 – 0

AP après prolongation TAB tirs au but BO but en or

INTRODUCTION /

L'UEFA a subventionné les villes hôtes, investissant 1,7 million d'euros pour que les transports publics soient gratuits.

FAITS ET CHIFFRES

INFORMATIONS GÉNÉRALES /

/G4-8/

- Le tour final du 14^e Championnat d'Europe de football de l'UEFA s'est tenu en Pologne et en Ukraine du 8 juin au 1^{er} juillet 2012.
- Troisième tour final à être organisé conjointement par deux pays, après les duos Belgique/Pays-Bas en 2000 et Autriche/Suisse en 2008.
- Sur une période de 23 jours, 16 équipes nationales se sont disputé le titre de champion d'Europe lors de 31 matches (2008 : 16 équipes).
- Huit stades : quatre en Pologne (Gdansk, Poznan, Varsovie et Wrocław) et quatre en Ukraine (Donetsk, Kharkiv, Kyiv et Lviv).
- Cinq nouveaux stades construits pour l'UEFA EURO 2012.
- Au total, 575 clubs des associations membres de l'UEFA ont reçu des paiements pour leur contribution au succès de l'UEFA EURO 2012 (+320 %).
- Au total, 3,3 millions d'euros investis en faveur du football et de projets de responsabilité sociale (+47 %).

INFRASTRUCTURES /

- Investissement total de la part des deux pays avant le tournoi : plus de 30 milliards d'euros.
- Recettes touristiques supplémentaires en Pologne découlant de l'organisation du tournoi (« effet Barcelone ») : environ 1,922 milliards d'euros.
- L'impact économique du tournoi sur le long terme se traduit

par une hausse du PIB de 1,3 % à partir de 2012 en Pologne et de 4 % en Ukraine (estimations).

ACCESSIBILITÉ /

- Au total, 768 places pour chaises roulantes mises à disposition et utilisées.
- Nombre de sièges pour supporters handicapés installés inférieur à 50 % des standards internationaux dans toutes les villes hôtes, sauf à Lviv (55 %) et à Kharkiv (54 %).
- Couverture de 100 % pour le service de commentaires en audio-description.
- Une fois le tournoi terminé, les équipements du système de commentaires ont été remis à une organisation locale dédiée au handicap.
- 49 personnes ont reçu une formation aux commentaires en audio description, avec une moyenne de 102 heures de formation par personne.

TRANSPORTS /

- L'UEFA a subventionné les villes hôtes, investissant 1,7 million d'euros pour que les transports publics soient gratuits.
- Pendant le tournoi, les spectateurs ont voyagé gratuitement dans les transports en commun plus de trois millions de fois, et le personnel et les bénévoles ont réalisé environ un million de trajets.
- Extension des services de transports publics dans les villes hôtes, avec plus de 500 000 places assises supplémentaires.

INTRODUCTION /

Les émissions de CO₂ dues aux vols de l'UEFA (vols charters inclus) ont été compensées à 100 %, en collaboration avec Climate Friendly, soit 28 179 tonnes de CO₂ compensées pour l'exercice 2011/12.

- Plus de la moitié des spectateurs se sont rendus dans les stades en utilisant les transports publics.
- 14 000 panneaux de signalisation (+69 %).
- Niveau de satisfaction concernant les transports nettement plus élevé en Pologne qu'en Ukraine.
- 722 véhicules à faibles émissions fournis par Hyundai et Kia.
- 1 337 365 km parcourus (+95 %).
- 67 649 cartes de parking imprimées.
- Plus de 5100 vols en lien avec le tournoi ont été réalisés en Pologne et en Ukraine pendant le tournoi, qui ont transporté plus de 520 000 passagers.
- Les émissions de CO₂ dues aux vols de l'UEFA (vols charters inclus) ont été compensées à 100 %, en collaboration avec Climate Friendly, soit 28 179 tonnes de CO₂ compensées pour l'exercice 2011/12.

ÉNERGIE /

- 309 002 litres de carburants utilisés pour alimenter les générateurs.
- La consommation d'énergie totale fournie par le réseau s'est montée à 1 648 440 kWh (+127 %).
- Des économies de carburant de 10 à 20 % ont pu être réalisées grâce à l'extinction des générateurs électriques techniques les jours sans match.

EAU /

- 5443 m³ d'eau ont été consommés pour l'hospitalité (hors infrastructures sanitaires, zones des supporters, arrosage du terrain, Centre international de diffusion [CID], etc.).
- 2457 m³ d'eau ont été économisés.



DÉCHETS /

- 1360 tonnes de déchets au total à gérer pour l'ensemble des stades (à l'exclusion du CID, des zones des supporters, des bureaux, des hôtels, etc.).
- 0,94 kg de déchets par spectateur sur les sites.

EXPÉRIENCE POUR LES SUPPORTERS /

- Plus de 1,44 million de spectateurs ont assisté aux matches.
- Plus de 7 millions de visiteurs reçus dans les zones des supporters (+67 %).
- 539 300 personnes ont suivi la finale depuis les zones des supporters en Pologne et en Ukraine, un record pour un EURO.
- 198 diffuseurs.
- Audience moyenne (direct) : 142 millions.
- La quasi-totalité des supporters interrogés se sont déclara-

INTRODUCTION /

156 800 heures de formation à la lutte contre la discrimination dispensées à 98 700 personnes.

- rés extrêmement satisfaits des services fournis par les ambassades de supporters (88,9 % en Pologne et 95,1 % en Ukraine).
- Plus de 90 000 guides pour supporters imprimés dans sept langues.
- 45 000 plans pour les supporters produits en 15 langues.

DIVERSITÉ /

- Campagne de lutte contre le racisme (« Respect de la diversité ») lors des demi-finales.
- 156 800 heures de formation à la lutte contre la discrimination dispensées à 98 700 personnes.



INTÉGRATION /

- Campagne « Respect de l'intégration » lors des quarts de finale (matches d'exhibition).
- Initiatives de billetterie pour plus de 200 enfants.
- Quelque 12,5 millions de billets demandés par le grand public via 950 000 commandes soumises au tirage au sort (+61 %).
- Taux d'occupation de 98,8 %.
- Valeur nominale moyenne des billets : 90 euros (en recul de 22 %).
- 1 435 000 billets vendus, avec une moyenne de 4,8 billets par client (+34 % en termes de billets).
- 95 500 accréditations émises (2008 : 77 138).

INTRODUCTION /

Plus de 185 bénévoles formés aux activités « Respect de votre santé », plus 217 instructeurs/entraîneurs en Pologne.



SÉCURITÉ /

- 27 828 stadiers déployés, soutenus par 6145 policiers et 5146 autres agents de sécurité pour assurer la sécurité de l'événement.
- 1861 interventions médicales (2008 : 1183).
- 210 faux billets saisis.
- 32 437 articles interdits collectés par les stadiers aux tourniquets des stades.

ACHATS /

- 11 768 ordres d'achat (2008 : plus de 8500).
- 835 uniformes officiels, 6705 équipements informels et 81 893 équipements adidas fournis pendant le tournoi.

STYLE DE VIE SAIN /

- Plus de 185 bénévoles formés aux activités « Respect de votre santé », plus 217 instructeurs/entraîneurs en Pologne.
- Plus de 600 bénévoles formés et actifs dans leur communauté en Ukraine.
- Plus de 2000 exemplaires du guide distribués.
- 305 participants et 24 jeunes responsables de l'encadrement pendant quatre jours à l'EURO CAMP 2012.

ACTIVITÉS CARITATIVES /

- 3000 euros versés au CAFE par l'UEFA pour chaque but marqué pendant les 31 matches officiels du tournoi.
- Plus de 400 000 euros collectés par l'organisation caritative officielle de l'UEFA EURO 2012 (« Respect de l'intégration »).

INTRODUCTION /

7374 bénévoles retenus, 1822 désistements, et un total de 5563 bénévoles déployés (2008 : 4581).



PERSONNEL /

- 695 personnes de 19 pays pour 956 postes (2008 : 430 personnes ; +62 % en termes d'effectifs).
- Âge moyen : 33 ans (de 21 à 70 ans).
- 182 724 jours-personnes ; plus de 1,5 million d'heures de travail (+72 %).
- Plus de 98 % des bénévoles prêts à reprendre du service.
- 23 949 candidatures reçues de 142 pays (+34 % en termes de candidatures).
- 7374 bénévoles retenus, 1822 désistements, et un total de 5563 bénévoles déployés (2008 : 4581).
- 63 nations représentées.
- Coût par bénévole : 925 euros.

BONNE GOUVERNANCE /

- Lutte contre le dopage : 294 contrôles, 0 positif (2008 : 284 contrôles, 0 positif).
- Le programme de protection des droits de propriété intellectuelle a traité 539 cas de marketing parasitaire, 286 cas de contrefaçons et 75 cas d'opposition ; aucun souci majeur d'enregistrement.
- Aucun incident lié au truquage de matches ni à la corruption n'a été rapporté pendant le tournoi ni durant la phase préparatoire.

PROTECTION DES ANIMAUX /

- 8000 euros versés par l'UEFA à la filiale de Kyiv de la Société protectrice des animaux (SPA) afin de l'aider à financer ses activités.

INTRODUCTION /

Le tournoi en Pologne et en Ukraine a amplement dépassé les attentes ; en imposant de nouveaux standards en matière d'organisation, il a placé la barre très haut pour les futurs organisateurs.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

/G4-2/

L'organisation de ce tout premier EURO en Europe de l'Est n'était pas chose aisée et a nécessité un travail considérable. Toutefois, la Pologne et l'Ukraine se sont montrées à la hauteur de ce défi de taille et ont fourni tous les éléments requis pour assurer la réussite de ce tournoi. L'UEFA EURO 2012 s'est révélé une mission longue, difficile et à rebondissements, mais il sera parvenu à surpasser les éditions précédentes à bien des égards. Le tournoi en Pologne et en Ukraine a amplement dépassé les attentes ; en imposant de nouveaux standards en matière d'organisation, il a placé la barre très haut pour les futurs organisateurs. Les nouvelles références établies et les innovations mises en œuvre ont permis les principales réalisations suivantes :

- Initiative pour la gratuité des transports publics dans les villes hôtes - Les détenteurs de billets pouvaient utiliser gratuitement les transports publics locaux dans la ville hôte le jour du match correspondant et jusqu'à midi le lendemain (les spectateurs ont utilisé gratuitement les transports publics plus de trois millions de fois, et le personnel et les bénévoles environ un million).



- Malgré les échos négatifs parus dans la presse avant le tournoi, seuls onze incidents racistes (cinq en Ukraine et six en Pologne) ont été rapportés sur les 31 matches. Pour chacun des matches, une supervision a été mise en place en collaboration avec le réseau FARE (Football Against Racism in Europe) et l'association Never Again afin d'identifier tout comportement à caractère offensant ou discriminatoire.



- Grâce à une collaboration entre les partenaires de l'UEFA, le CAFE, la Fondation TUS (Pologne) et l'Assemblée nationale des personnes handicapées (Ukraine), les supporters handicapés ont bénéficié d'une bonne accessibilité et de conditions confortables dans les stades et sur l'ensemble des voies d'accès.
- Les quatre matches des quarts de finale ont été précédés de matches d'exhibition disputés par des joueurs présentant quatre formes différentes de handicap. Ces matches ont offert aux supporters une expérience directe de l'intégration par le sport, prouvant que le football est un sport accessible à tous. Quatre catégories d'équipes ont participé : joueurs handicapés mentaux (Varsovie), joueurs aveugles et malvoyants (Gdansk), joueurs sourds et malentendants (Donetsk) et joueurs paralytiques cérébraux (Kyiv).

INTRODUCTION /

Huit ambassades de supporters fixes et douze ambassades mobiles ont accueilli plus de 48 000 supporters et atteint des taux de satisfaction très élevés, 88,9 % en Pologne et 95,1 % en Ukraine.



// Zone des supporters à Kharkiv.



- Huit ambassades de supporters fixes et douze ambassades mobiles ont accueilli plus de 48 000 supporters et atteint des taux de satisfaction très élevés, 88,9 % en Pologne et 95,1 % en Ukraine.



- Plus de 6000 formateurs et bénévoles ont été formés dans les deux pays (plus de 800 d'entre eux ont continué à œuvrer activement après le tournoi) afin de promouvoir un style de vie sain et actif.

INTRODUCTION /

Le présent rapport a pour but d'illustrer les thèmes, objectifs, initiatives et résultats des efforts de l'UEFA pour organiser un UEFA EURO 2012 socialement responsable, ainsi que les éléments clés dont il convient de tirer des leçons pour les futures éditions.

À PROPOS DU RAPPORT



/G4-28/

L'EURO suscite un intérêt considérable auprès du public, ce qui implique une grande responsabilité quant à une organisation en conformité avec les meilleures pratiques en matière de gestion d'événements et le respect de différents paramètres économiques, écologiques et sociaux. De plus, les tournois peuvent mettre en lumière des questions sociales spécifiques touchant au football et la plateforme sociale sur laquelle le sport est joué. Pour l'UEFA EURO 2012, l'UEFA s'est employée à créer un programme de football et de responsabilité sociale qui, par l'intermédiaire de ses projets, aurait un impact en Pologne et en Ukraine, mais aussi au-delà, et qui laisserait un héritage durable dans les deux pays organisateurs. Le présent rapport a pour but d'illustrer les thèmes, objectifs, initiatives et résultats des efforts de l'UEFA pour organiser un UEFA EURO 2012 socialement responsable, ainsi que les éléments clés dont il convient de tirer des leçons pour les futures éditions.

Ce rapport est rédigé du point de vue de l'UEFA. Tous les travaux en lien avec des services publics, tels que la construction de stades ou d'infrastructures, de même que les activités unilatérales des partenaires de l'UEFA et d'autres tiers, ne relèvent pas de son champ d'analyse. Le présent rapport traite de l'ensemble des aspects sociaux, environnementaux et économiques pertinents en amont du tournoi et pendant celui-ci.

Il inclut des informations contextuelles et expose en détail les mesures et les objectifs en lien avec les différents thèmes, répertorie les initiatives mises en œuvre avant et pendant le tournoi, et en décrit les réalisations et les résultats, illustrés au moyen de nombreux graphiques. À titre de référence, et afin de permettre des comparaisons, des données sur l'édition 2008 (et, dans la mesure du possible, 2004) sont également fournies. Les différents indicateurs sont mesurés à l'aune des exigences relatives aux candidatures pour l'UEFA EURO 2020. C'est en effet la première fois que les dossiers de candidature incluront des exigences minimales en matière de développement durable.

Les Lignes directrices pour le reporting développement durable (RG) constituent le cadre de référence au niveau international sur la question. L'UEFA s'est activement impliquée dans l'élaboration d'un supplément sectoriel spécifique pour les organisateurs d'événements (EOSS), à la fois au niveau du comité consultatif et en tant que membre du groupe de travail. Une formation certifiée a été organisée à l'intention de PL.2012 (les 19 et 20 avril 2011) et de l'agence nationale

INTRODUCTION /

La publication de ce rapport intervient un an après l'UEFA EURO 2012 afin de prendre en compte la documentation existante, notamment les références pour 2020, et d'intégrer les enseignements tirés.

ukrainienne (les 29 et 30 novembre 2011), afin de former les équipes locales aux directives internationales du GRI concernant le reporting développement durable. À l'issue de cette formation, 29 personnes ont été certifiées GRI.

/EO12/

La publication de ce rapport intervient un an après l'UEFA EURO 2012 afin de prendre en compte la documentation existante, notamment les références pour 2020, et d'intégrer les enseignements tirés. Pour assurer une comparabilité future, il a été décidé de ne finaliser le rapport qu'après la mise à jour des Lignes directrices pour le reporting développement durable.*

/G4-32/

Le présent rapport a été rédigé dans le respect des bases énoncées dans les toutes dernières Lignes directrices pour le reporting développement durable, dans leur version 4 (ci-après « GRI G4 » ou « G4 »). Le cas échéant, toute référence au Supplément sectoriel pour les organisateurs d'événements (indicateurs EO) s'appuie sur la version 3.1 (GRI G3.1). L'index du contenu GRI est fourni à la fin du rapport.

/G4-33/

La préparation du rapport a été confiée à Schwery Consulting, une société spécialisée dans la RSE et dans le sport, mais aussi membre du groupe de travail GRI qui a développé le nouveau Supplément sectoriel pour les organisateurs d'événements. Aucune vérification externe spécifique du contenu n'a été demandée.

* Les lignes directrices GRI G4 ont été publiées le 22 mai 2013 et devraient faciliter le reporting développement durable, tant pour les auteurs débutants que pour les auteurs rapporteurs confirmés. La mise à jour des éléments d'information sectoriels pour les organisateurs d'événements est en cours de développement.



CRITÈRES DE RÉFÉRENCE POUR L'UEFA EURO 2020 /

- Système de gestion d'événements durable en place
- Rapport développement durable conforme aux lignes directrices GRI-EOSS

CONTENU DU RAPPORT /

/G4-19/

Ce rapport sur la responsabilité sociale traite d'une série de questions clés, qui ont été regroupées dans trois sections : « Le cadre », « Le tournoi » et « Dans les coulisses ». Nous avons impliqué nos principales parties prenantes dans deux workshops et huit réunions en face-à-face et par téléconférence pour écouter et comprendre leurs principales préoccupations, et pour saisir l'occasion d'améliorer la durabilité des événements. Le tableau met en évidence les questions clés par groupe de parties prenantes qui ont influencé le développement de la stratégie en matière de responsabilité sociale.

INTRODUCTION /

Ce rapport sur la responsabilité sociale traite d'une série de questions clés, qui ont été regroupées dans trois sections : « Le cadre », « Le tournoi » et « Dans les coulisses ».

a. Voir la section « À propos du rapport » pour de plus amples informations.

b. Voir « Programme Football et responsabilité sociale ».

c. Données fournies par Schwery Consulting.

/G4-20/G4-21/ GROUPES DE PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉS						
THÈMES	WORKSHOP EN POLOGNE ^a	WORKSHOP EN UKRAINE ^a	GROUPE DE TRAVAIL ^b	UEFA	EXPERTS EXTERNES ^c	PAGE
LE CADRE (INFRASTRUCTURES POUR LE TOURNOI)						
Infrastructures	x				x	44
Accessibilité	x	x	x	x	x	51
Transports	x	x		x	x	60
Énergie	x			x	x	70
Eau	x	x			x	72
LE TOURNOI (ACTIVITÉS ET IMPACT PENDANT LE TOURNOI)						
Déchets	x	x		x	x	74
Expérience pour les supporters	x	x	x	x	x	79
Diversité	x	x	x	x	x	89
Intégration	x	x	x	x	x	95
Sécurité		x		x	x	102
Achats	x	x		x	x	107
DANS LES COULISSES (ACTIVITÉS ET IMPACT DANS LES COULISSES)						
Style de vie sain	x	x	x	x	x	112
Activités caritatives	x	x	x	x	x	116
Formation du personnel	x	x		x	x	118
Programme d'outplacement	x	x		x	x	127
Bénévoles	x	x		x	x	128
Lutte contre le dopage				x	x	133
Droits de propriété intellectuelle	x				x	134
Corruption et truquage de matches	x			x	x	135
Protection des animaux	x	x			x	135

INTRODUCTION /

Quatre thèmes ont été désignés par le groupe de travail Football et responsabilité sociale en tant qu'axes prioritaires en matière de responsabilité sociale pour l'UEFA EURO 2012, sous la bannière de la campagne du Respect. Dans le rapport, ceux-ci sont désignés par les slogans des projets éponymes.



INTRODUCTION /

Le présent rapport, qui porte sur l'UEFA EURO 2012 en Pologne et en Ukraine, est le premier rapport de tournoi à être préparé par l'UEFA selon le nouveau cadre du supplément sectoriel GRI-EOSS et conformément aux lignes directrices GRI G4.

CYCLE DE REPORTING /
/G4-29/

Le premier rapport sur la responsabilité sociale en relation avec un EURO a été rédigé en 2008 par les deux pays organisateurs, la Suisse et l'Autriche. Le présent rapport, qui porte sur l'UEFA EURO 2012 en Pologne et en Ukraine, est le premier rapport de tournoi à être préparé par l'UEFA selon le nouveau cadre du supplément sectoriel GRI-EOSS et conformément aux lignes directrices GRI G4. Il a été rédigé dans le but de servir de modèle pour le reporting en matière de responsabilité sociale lors des prochaines éditions de l'EURO.

PARAMÈTRES DU RAPPORT /
/G4-18/G4-30/

Le contenu de ce rapport sur la responsabilité sociale en relation avec l'UEFA EURO 2012 est structuré selon le cadre des GRI G4. Il traite des thèmes identifiés lors du processus de consultation des parties prenantes en amont du tournoi, pour lesquels l'UEFA était directement responsable ou sur lesquels elle a exercé une influence directe. Les données nécessaires à sa réalisation ont été collectées avant, pendant et après le tournoi. Les domaines placés sous le contrôle exclusif des comités d'organisation locaux, des partenaires commerciaux ou des fournisseurs n'y sont pas traités. Cependant, dans les nombreux cas où des aspects de l'EURO impliquaient une étroite coopération entre l'UEFA et ses différents partenaires, chaque chapitre ou section précise l'influence de l'UEFA ainsi que les responsabilités spécifiques de cette dernière.

Outre le présent rapport sur la responsabilité sociale, qui s'intéresse essentiellement à l'UEFA EURO 2012, organisé du 8 juin au 1^{er} juillet 2012, l'UEFA publiera un rapport annuel sur la responsabilité sociale à compter de l'exercice 2012/13.

* Voir <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00270/02671/index.html?lang=fr>



ORGANISATION DE L'UEFA EURO 2012

UEFA EURO 2012 RAPPORT SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

ORGANISATION DE L'UEFA EURO 2012 /

MODÈLE COMMERCIAL

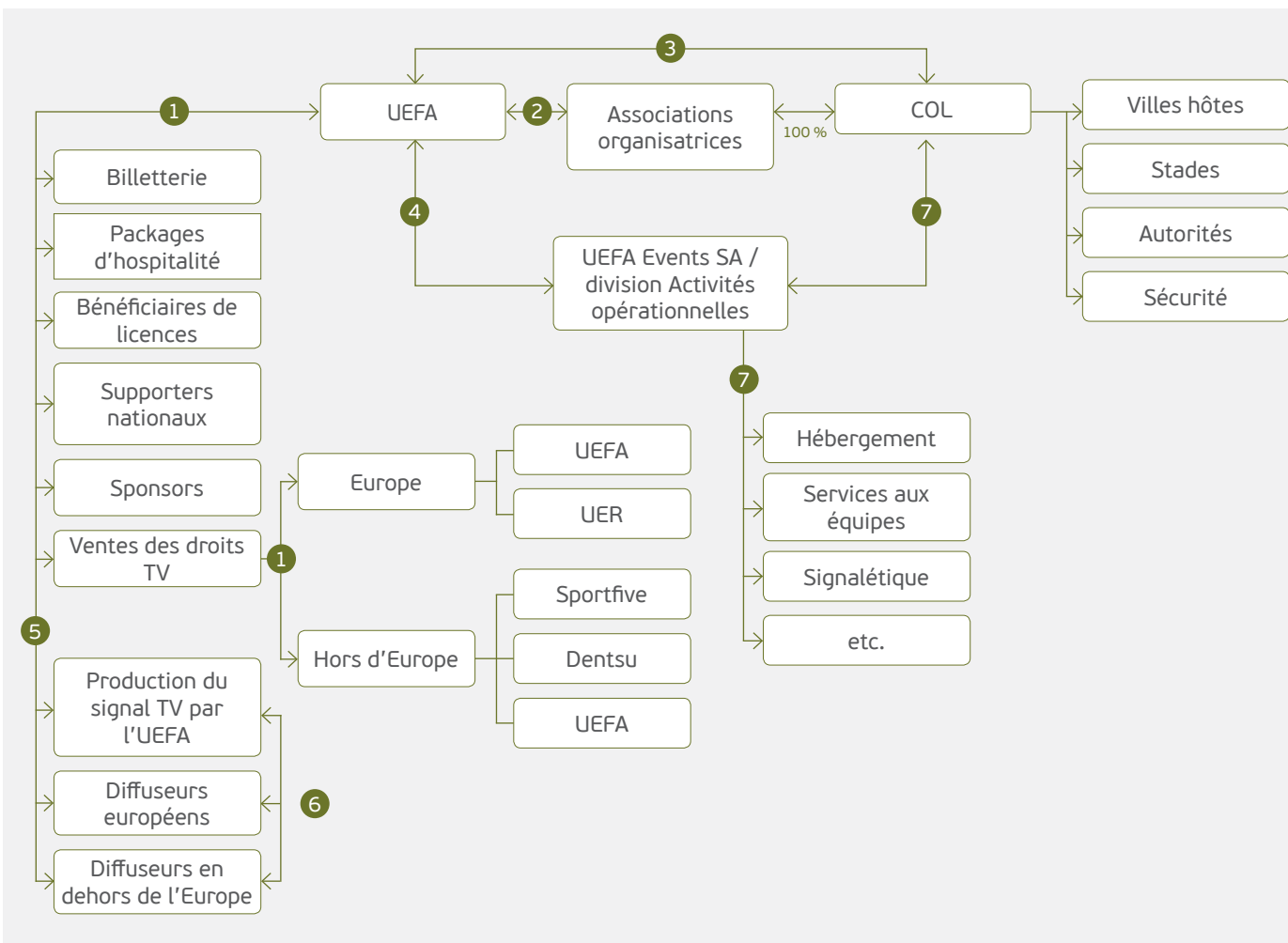
/G4-12/G4-16/G4-34/



Pour l'**UEFA EURO 2012**, une nouvelle forme d'organisation a émergé de certains facteurs politiques liés à l'organisation de Championnats d'Europe précédents, et le modèle commercial a été adapté comme suit :

- 1 L'UEFA est responsable de la compétition et de la commercialisation, y c. production du signal TV
- 2 Contrat d'organisation entre l'UEFA et les associations organisatrices
- 3 Contrat de services entre l'UEFA et les COL
- 4 Propriété de la compétition par UEFA Events
- 5 Droits et services contre paiement/apport en nature
- 6 Production du signal
- 7 UEFA Events SA est responsable du déroulement de l'UEFA EURO 2012 pour la plupart des activités organisationnelles de l'UEFA et des associations organisatrices

MODÈLE COMMERCIAL DE L'UEFA EURO 2012



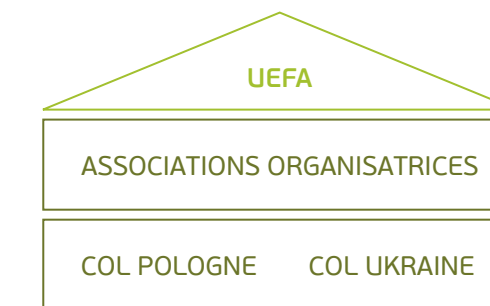
ORGANISATION DE
L'UEFA EURO 2012 /

/G4-13/

Le modèle commercial adopté pour l'UEFA EURO 2012 était de type « maison », c'est-à-dire que l'UEFA était responsable de l'organisation du tour final pour le compte de ses 53 associations membres et était la propriétaire de l'événement. Au sein de l'UEFA, c'est la division Activités opérationnelles qui était en charge de toutes les questions en lien avec l'EURO. C'est à elle qu'il incombait de gérer le programme dans son intégralité et de soutenir les COL en assurant le transfert de connaissances et le partage des informations, en fournissant des directives ainsi qu'en surveillant l'ensemble du processus. Au fil du temps, UEFA Events SA a joué un rôle plus opérationnel et conservé la responsabilité globale. D'autre part, la société devait également assurer la coordination de toutes

/// LE MODÈLE DE TYPE « MAISON »

/G4-6/ VOLET SPORTIF



- Organisation des matches
- Compétition / Questions relevant du football
- Droits médias et sponsoring

/G4-6/ VOLET INSTITUTIONNEL

Pays organisateurs / Provinces / Villes hôtes



- Infrastructures et trafic
- Sécurité publique
- Promotion des pays organisateurs et des villes hôtes
- Services publics
- Garanties

ORGANISATION DE
L'UEFA EURO 2012 /

La division Activités opérationnelles d'UEFA Events SA a joué un rôle de premier plan dans ce modèle, gérant le programme dans son intégralité et soutenant les COL.

FORME JURIDIQUE DES ENTITÉS ORGANISATRICES DE L'UEFA EURO 2012

COL EN POLOGNE /
/G4-7/G4-17/

Euro 2012 – Polska Sp. z o.o. (COL en Pologne) était une société créée et détenue en totalité par la Fédération polonaise de football (PZPN) et mandatée pour assurer la préparation et l'organisation de l'UEFA EURO 2012 en Pologne. La société a été enregistrée en avril 2009 et a commencé ses activités en juin 2009. Les personnalités clés en Pologne étaient Grzegorz Lato, le président du COL en Pologne et président de la PZPN, et Adam Olkowicz, directeur du tournoi en Pologne et vice-président de la PZPN. Le droit polonais ne permettant pas à des entités commerciales d'engager des bénévoles, la PZPN a fondé une nouvelle organisation à but non lucratif entièrement dédiée à la gestion du programme de bénévolat. La création d'EURO Wolontariat Polska Sp. z o.o., dotée des statuts appropriés, a ainsi permis la mise en œuvre de ce programme en Pologne.

COL EN UKRAINE /

LLC LOC Euro 2012 Ukraine (COL en Ukraine), fondée en juillet 2009, appartenait entièrement à la Fédération ukrainienne de football (FFU). Elle était mandatée pour assurer la préparation et l'organisation de l'UEFA EURO 2012 en Ukraine. Les personnalités clés en Ukraine étaient Grigoriy Surkis, président de la FFU, et Markiyan Lubkivskyi, le directeur du tournoi en Ukraine.



UEFA EVENTS SA /
/G4-3/G4-5/

UEFA Events SA, basée à Nyon, est une filiale détenue à 100 % par l'UEFA, qui a été créée dans l'optique de gérer et de mener à bien les activités commerciales et événementielles de l'UEFA. La division Activités opérationnelles d'UEFA Events SA a joué un rôle de premier plan dans ce modèle, gérant le programme dans son intégralité et soutenant les COL, tout en assurant la coordination de toutes les autres divisions de l'UEFA concernant les questions liées à l'EURO.

ORGANISATION DE
L'UEFA EURO 2012 /

/G4-34/

Il était indispensable, pour garantir une mise en œuvre harmonieuse et efficace du tournoi, que les instances décisionnaires et leurs domaines de compétence soient clairement identifiés.

L'UEFA EURO 2012 étant une entreprise complexe, les processus décisionnels se devaient d'être extrêmement clairs et transparents. Par ailleurs, cette complexité nécessitait des processus de prise de décision simples, et les décisions devaient pouvoir être prises rapidement. Les différentes entités en présence ont axé leurs efforts sur leur domaine de compétence respectif, qu'il s'agisse de décisions portant sur le calendrier des matches, des rapports réguliers sur le projet, ou encore de l'approbation des dépenses, afin de simplifier le processus de prise de décision pour le niveau suivant.

GOVERNANCE



ORGANISATION DE
L'UEFA EURO 2012 /

MISSION

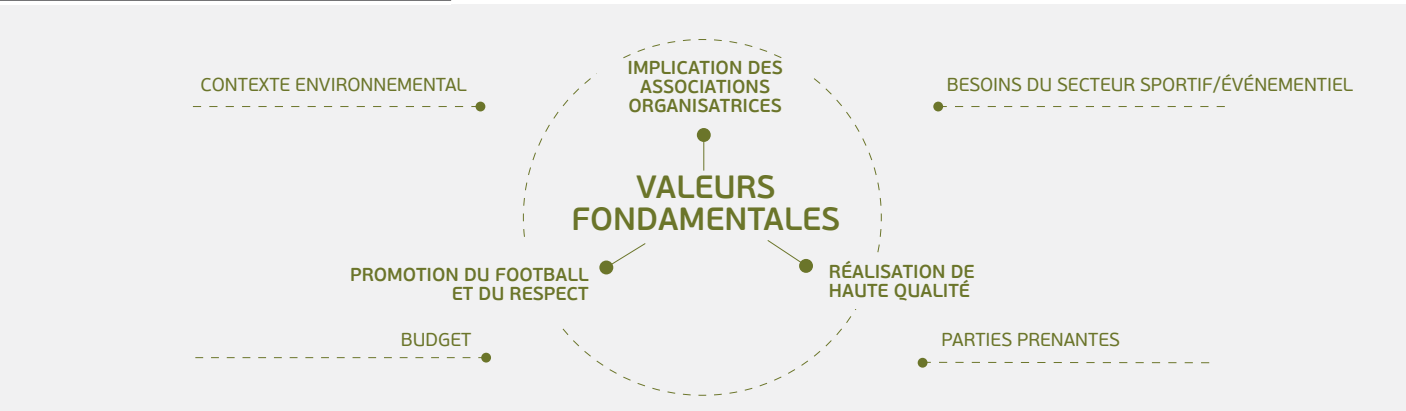
La mission consistait à organiser les 31 matches de football de l'UEFA EURO 2012 ainsi que les autres événements liés au tournoi. Ce faisant, les organisateurs avaient pour but de satisfaire, dans les limites d'un budget adéquat, les besoins fondamentaux en matière de divertissement sportif de leurs parties

prenantes, à savoir les supporters de football, les sponsors, les médias, les équipes participantes et la famille du football en général, en leur offrant un niveau de service approprié tout en mettant en valeur les villes organisatrices et les pays hôtes.

/// VOLETS STRATÉGIQUES
POUR L'UEFA EURO 2012

/G4-56/ PROMOTION DU FOOTBALL ET DU RESPECT		
RÉALISATION DE HAUTE QUALITÉ	RELATIONS	IMPLICATION
Les deux derniers tournois ont placé la barre très haut	UEFA + COL POL + COL UKR = équipe unie	Implication des associations organisatrices et des COL (filiales à 100 % des associations organisatrices)
Les niveaux de services sont exigeants	Responsabilité conjointe dans certains domaines de l'organisation	Étroite collaboration vers un but commun
Exploitation du savoir-faire et de la planification	La division Activités opérationnelles assure la direction du projet EURO	
Approche en matière de gestion de projet et de gestion des connaissances		

/// CONTEXTE ET VOLETS
STRATÉGIQUES



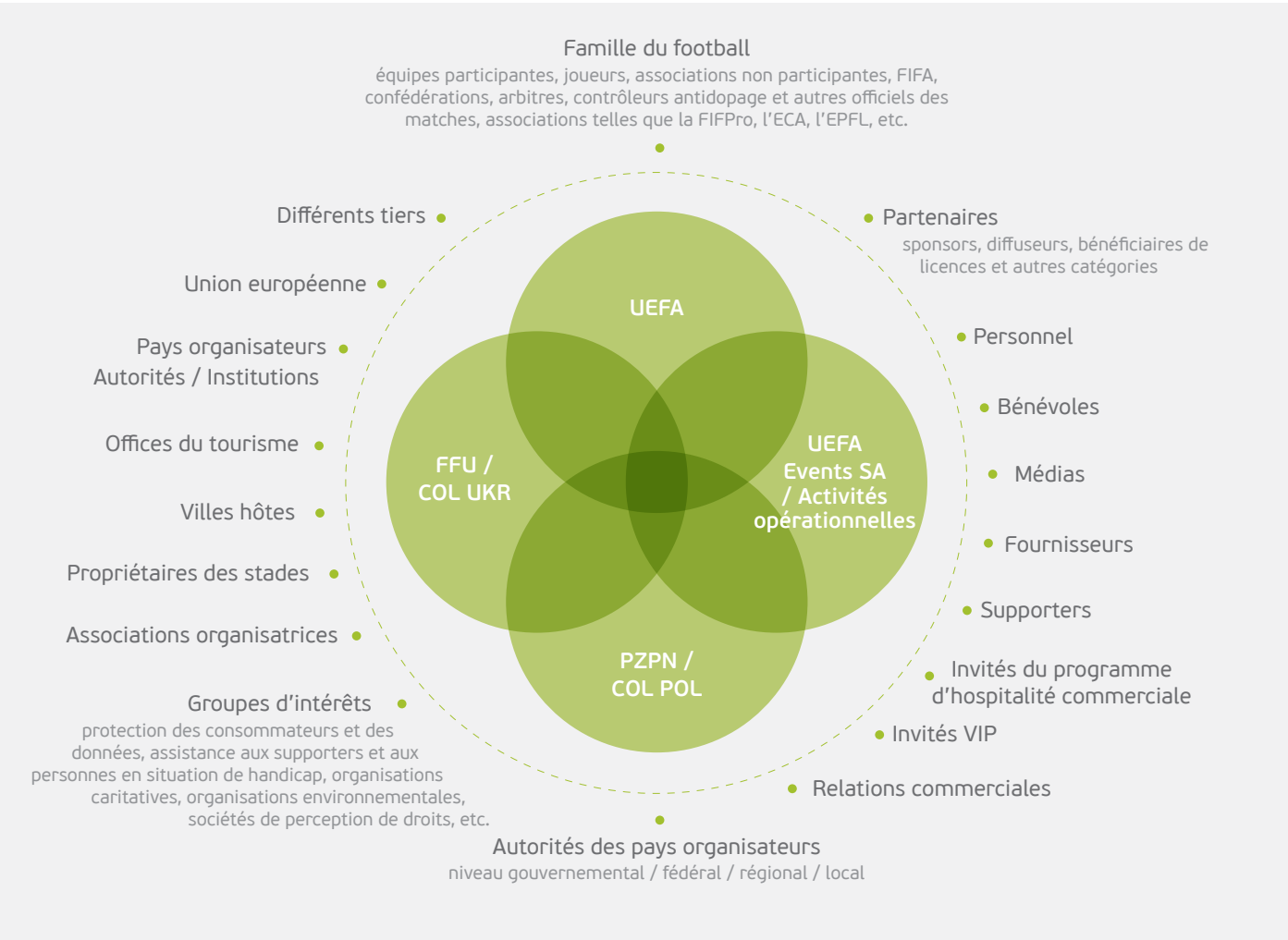
ORGANISATION DE
L'UEFA EURO 2012 /

IMPLICATION DES
PARTIES PRENANTES

/G4-24/

Afin de mener à bien sa mission générale, l'UEFA a suivi une approche axée sur les parties prenantes, qui tenait compte de chacune des principales parties prenantes impliquées dans l'UEFA EURO 2012 ou touchées par le tournoi de quelque manière que ce soit.

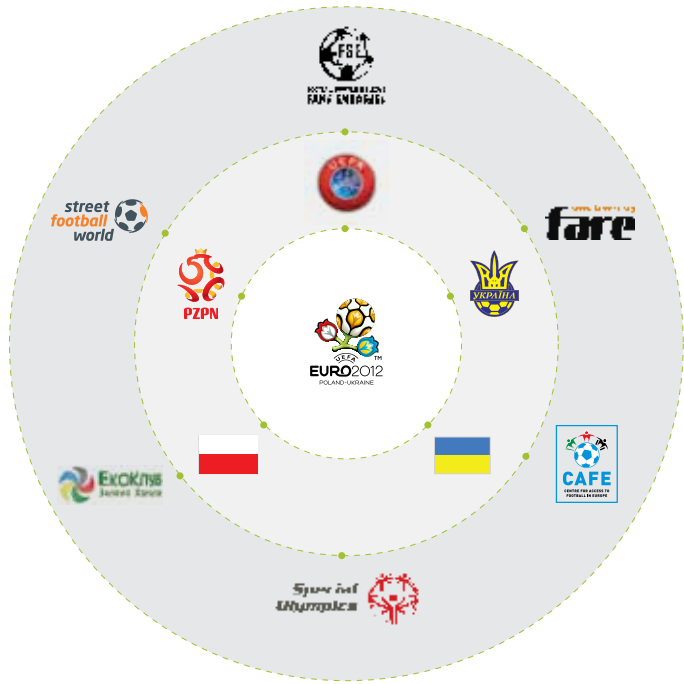
PARTIES PRENANTES DE L'UEFA EURO 2012



ORGANISATION DE
L'UEFA EURO 2012 /

/G4-24/G4-25/

Dans le cadre de cette approche, l'UEFA a invité les principales parties prenantes en Pologne et en Ukraine à proposer et à développer un programme commun en matière de football et de responsabilité sociale. Ce programme commun impliquait un engagement de la part des gouvernements, des villes hôtes et des associations nationales de football des pays organisateurs afin de mettre en place une sélection homogène de projets en matière de football et de responsabilité sociale qui seraient menés sous l'égide de la campagne du Respect de l'UEFA.



Afin de faire respecter cet engagement des parties prenantes et de veiller à ce que les questions et les initiatives les plus pertinentes dans le domaine du football et de la responsabilité sociale soient identifiées, le groupe de travail FRS (Football et responsabilité sociale) pour l'UEFA EURO 2012 a été mis sur pied deux ans avant le tournoi.

Le groupe de travail était constitué de représentants des principaux groupes de parties prenantes (UEFA, PL.2012, l'agence nationale ukrainienne, la PZPN et la FFU) et a permis la mise en œuvre d'initiatives par des organisations non-gouvernementales (ONG) spécialisées, dans le but d'apporter une contribution au développement durable et de créer un héritage pour l'événement. Les ONG participantes intervenaient dans les domaines suivants : lutte contre le racisme (réseau FARE), football de base et éducation (streetfootballworld), protection de l'environnement (Green Wave), culture des supporters (FSE, une organisation représentative de supporters), accessibilité (CAFE), football handisport en Pologne (Special Olympics Europe/Eurasie, en partenariat avec l'association CROSS, la Fédération Internationale des Sports pour Aveugles (IBSA) et Special Olympics Pologne) et football handisport en Ukraine (Comité national ukrainien de sport handicap).

/G4-26/

Ces organisations ont été sélectionnées pour leurs compétences dans un large éventail de domaines, qui étaient susceptibles d'être pertinents pour un événement sportif de cette ampleur. Les parties impliquées se sont engagées dans un processus de coopération intensif, se rencontrant à neuf reprises entre avril 2010 et novembre 2012.

ORGANISATION DE
L'UEFA EURO 2012 /

STRUCTURE DE L'ORGANISATION

/G4-6/

La division Activités opérationnelles devait veiller à l'existence des plans et des concepts de projet et à la cohérence de ces derniers entre les parties concernées, ainsi qu'à la réalisation de progrès et au partage d'informations. La division était à la tête du programme dans son intégralité, ses principaux domaines d'activité comprenant l'organisation des 31 matches, la billetterie, les packages d'hospitalité, la production du signal TV, les accréditations ainsi que la vente des droits commerciaux et des droits TV.

Les tâches principales des COL étaient initialement liées à la mise en œuvre de services dans un grand nombre de domaines, tels que l'hébergement, les cérémonies, les transports durant l'événement, la gestion des villes hôtes, les camps de base des équipes, les services techniques et les bénévoles, et ce conformément aux directives de l'UEFA. À mesure de l'avancement des phases de conception et de développement, une série de

modifications ont été apportées au niveau des responsabilités pour une meilleure efficacité de la mise en œuvre.

Tandis que la sécurité restait du ressort des associations organisatrices, comme prévu dans le contrat d'organisation de l'UEFA EURO 2012, les deux pays organisateurs, la Pologne et l'Ukraine, ont travaillé en étroite collaboration avec les villes hôtes et étaient responsables du développement des infrastructures nécessaires pour les services et la sécurité publics, et pour l'accueil, le divertissement et la sécurité des visiteurs.

Outre les instances décisionnaires, la structure dirigeante était complétée par plusieurs chefs d'unité, qui apportaient leur expertise opérationnelle et assuraient la gestion au quotidien des différents projets. L'organigramme ci-après présente la structure fonctionnelle mise en œuvre.

/// STRUCTURE DE
L'ORGANISATION



ORGANISATION DE
L'UEFA EURO 2012 /

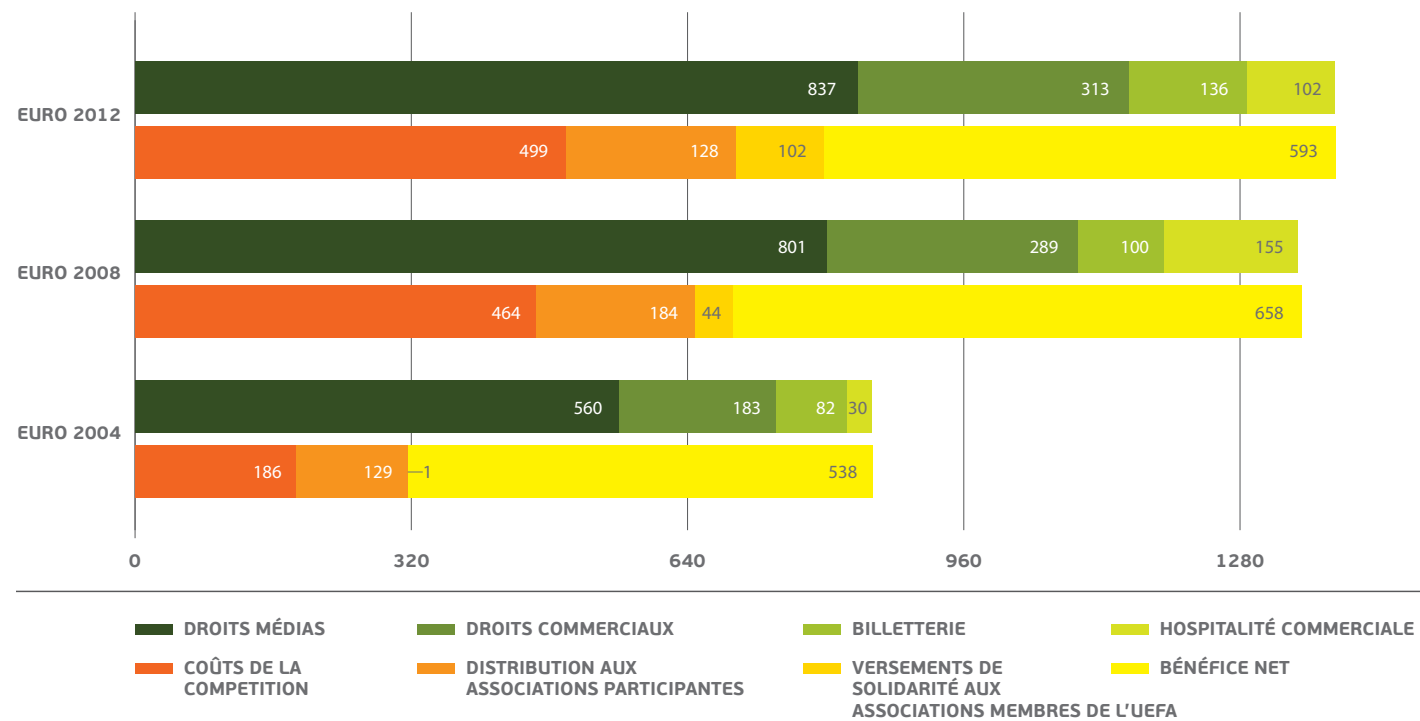
RÉSULTATS FINANCIERS DU TOURNOI /

/G4-9/G4-EC1/

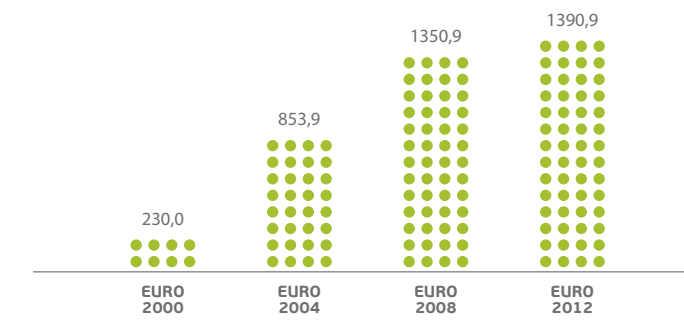
En termes de résultats financiers, le tournoi a dépassé les attentes. Les recettes de l'UEFA provenant de l'UEFA EURO 2012 ont atteint 1,39 milliard d'euros au total, soit 40 millions d'euros de plus que l'UEFA EURO 2008, qui s'était tenu en Autriche et en Suisse, et 537 millions de plus que l'édi-

tion 2004 au Portugal. La majeure partie de ces recettes a été générée par la vente des droits de diffusion (837,2 millions d'euros), la vente de droits de sponsoring et de licensing (313,9 millions d'euros), et la vente des billets (136,1 millions d'euros).

BUDGET DE L'UEFA EURO 2012 (EN MILLIONS D'EUR)

ORGANISATION DE
L'UEFA EURO 2012 /

// Organisation de l'UEFA EURO 2012

ÉVOLUTION DES RECETTES DE L'EURO
(en millions d'EUR)

La majeure partie des recettes a été générée par la vente des droits de diffusion (837,2 millions d'euros), la vente de droits de sponsoring et de licensing (313,9 millions d'euros), et la vente des billets (136,1 millions d'euros).

ORGANISATION DE
L'UEFA EURO 2012 /

PROGRAMME FOOTBALL ET RESPONSABILITÉ SOCIALE



/G4-27/

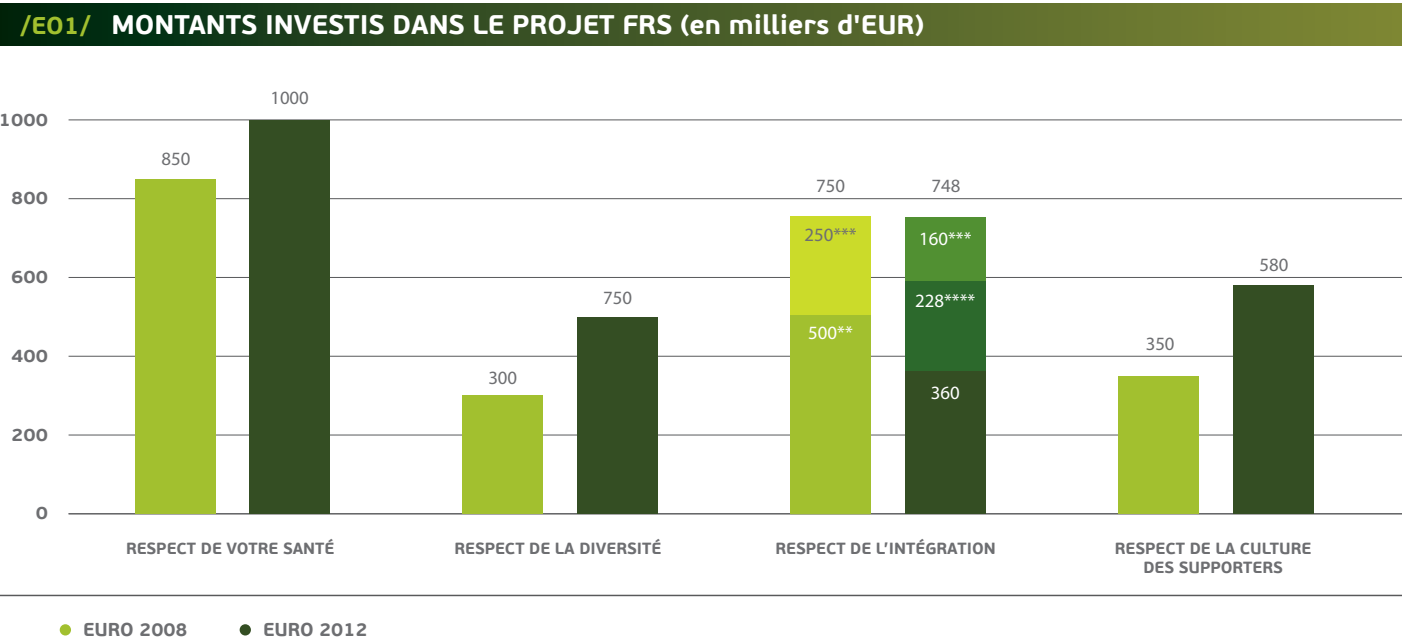
Le processus de concertation avec les parties prenantes a permis d'identifier des thèmes clés en matière de responsabilité sociale et de lancer des initiatives dans quatre domaines :

- RESPECT DE L'INTÉGRATION (ACCESSIBILITÉ, MATCHES D'EXHIBITION ET ACTIVITÉS CARITATIVES)
- RESPECT DE LA DIVERSITÉ
- RESPECT DE VOTRE SANTÉ
- RESPECT DE LA CULTURE DES SUPPORTERS

Le budget dédié à ces projets relatifs au football et à la responsabilité sociale (FRS) a augmenté de 47 % par rapport à celui de l'UEFA EURO 2008 en Autriche et en Suisse. Au total, 3,3 millions d'euros ont été investis dans les quatre volets de la campagne du Respect, qui avaient pour but de promouvoir la diversité, l'intégration, un style de vie sain et la culture des supporters. Ces fonds provenaient des budgets FRS ordinaires des années précédentes (1 million d'euros), du Chèque caritatif de Monaco 2011 reçu par streetfootballworld (1 million d'euros), de la dotation de l'UEFA pour l'UEFA EURO 2012 (600 000 euros), des licences pour les projections publiques lors de l'UEFA EURO 2012 (350 000 euros) et des recettes des ventes de programmes lors des journées de matches des compétitions de l'UEFA (300 000 euros).

ORGANISATION DE
L'UEFA EURO 2012 /

Au total, 3,3 millions d'euros ont été investis dans les quatre volets de la campagne du Respect, qui avaient pour but de promouvoir la diversité, l'intégration, un style de vie sain et la culture des supporters.



* Un total de 3,3 millions d'euros après inclusion des frais de gestion de projet et des frais pour imprévus.
** En 2008, le projet caritatif a été réalisé en collaboration avec le Comité international de la Croix-Rouge (CICR). Les fonds de la campagne « Des buts pour la Croix-Rouge » ont été remis à six centres de réadaptation en Afghanistan, venant en aide à 86 500 personnes.
*** Matches d'exhibition lors des quarts de finale (voir pages 98-101).
**** Projet 2012 « Respect de l'intégration - football sans limites » (voir pages 116-117).

/G4-S01/

Une évaluation externe des projets en matière de football et de responsabilité sociale a été réalisée pour le programme de l'UEFA EURO 2012, comme en 2008. Ce rapport, élaboré par des sociologues de l'Institut international de sociologie de Kyiv

et de l'Institut de sociologie de l'Université de Varsovie (« Projekt Społeczny 2012 »), évalue les activités et l'impact social des quatre projets principaux et présente ses conclusions ainsi que des recommandations à l'intention de l'UEFA.^a

a. Institut international de sociologie de Kyiv et Institut de sociologie de l'Université de Varsovie (Projekt Społeczny 2012), UEFA EURO 2012 Football and Social Responsibility Respect Projects Evaluation Report (Rapport d'évaluation des projets FRS sur le Respect en relation avec l'UEFA EURO 2012), Varsovie-Kyiv 2012



LE CADRE

UEFA EURO 2012 RAPPORT SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

LE CADRE / INFRASTRUCTURES

Il était évident que les deux pays devraient fournir un effort considérable pour améliorer leurs infrastructures ; il leur fallait mettre à niveau leurs grands axes routiers, leurs systèmes ferroviaires et leurs aéroports, et construire de nouveaux stades.

/G4-2/

Le 18 avril 2007, le Comité exécutif de l'UEFA a accordé à la Pologne et à l'Ukraine le droit d'organiser l'UEFA EURO 2012. Dès lors, il était évident que les deux pays devraient fournir un effort considérable pour améliorer leurs infrastructures ; il leur fallait mettre à niveau leurs grands axes routiers, leurs systèmes ferroviaires et leurs aéroports, et construire de nouveaux stades.

/EO13/

La décision de confier le tournoi à la Pologne et à l'Ukraine a permis de laisser un héritage durable. La plupart des projets d'infrastructure étaient déjà en cours, mais nombre d'entre eux ont été menés à terme plus rapidement qu'ils ne l'auraient été en l'absence des délais clairs imposés pour le tournoi. « Sans l'UEFA EURO 2012, nous aurions amélioré nos infrastructures, mais il nous aurait fallu plus longtemps, de deux à trois ans de plus », a expliqué Jakub Borowski, chef économiste à Kredyt Bank et maître de conférence à l'École des hautes études commerciales de Varsovie.¹

Certaines infrastructures ont dû être construites spécialement pour l'événement : il s'agissait dans ce cas d'établir des infrastructures temporaires qui pourraient être réduites après le

tournoi de manière à ne pas engendrer de coûts de maintenance supplémentaires pour l'avenir. La responsabilité concernant la construction des infrastructures était entre les seules mains des pays organisateurs, c'est pourquoi ce rapport ne contient pas d'informations ni de chiffres détaillés à ce sujet. Pour en savoir plus, nous vous invitons à consulter les rapports élaborés par les gouvernements polonais² et ukrainien.³

/G4-14/

L'UEFA était chargée de suivre de près les progrès réalisés et d'apporter une assistance sous forme de conseils en cas de nécessité. S'agissant de la gestion opérationnelle des sites et de la construction ou de la mise à disposition de sites officiels pour un EURO, l'UEFA s'appuie sur un guide technique de l'événement. Ce document décrit les exigences imposées par le droit local en matière de protection du travail et les principes figurant dans les directives européennes en matière de sécurité industrielle. Chaque entrepreneur devait fournir des informations sur ses sous-traitants, accompagnées d'une évaluation des risques écrite détaillant les niveaux de risque, les risques et les conséquences en cas d'accidents ainsi que les mesures (techniques, organisationnelles et de protection du personnel) mises en œuvre avant le mandat.

LE CADRE /

Le montant total des investissements dans les deux pays en vue d'accueillir le tournoi s'est élevé à plus de 30 milliards d'euros.



INVESTISSEMENTS DANS LES INFRASTRUCTURES /

/G4-EC7/

En Pologne, 83 projets de construction clés ont été menés à terme, représentant 22 milliards d'euros au total. De plus, 136 autres projets ont été achevés en lien avec l'UEFA EURO 2012.⁴ Le total des investissements est estimé à 11,5 milliards d'euros en Ukraine. L'essentiel a été consacré à une restructuration, depuis longtemps nécessaire, du réseau de transports du pays (autoroute est-ouest, nouveaux aéroports, trams et améliorations du réseau ferroviaire), mais de nouveaux stades ont aussi été érigés dans chacune des villes hôtes et dans d'autres villes. Le montant total des investissements dans les deux pays en vue d'accueillir le tournoi s'est élevé à plus de 30 milliards d'euros.

Les stades de Kharkiv, Kyiv et Poznan ont dû être entièrement rénovés ; les autres ont été construits spécifiquement pour le tournoi. D'après les estimations de Saxo Banque, les investissements réalisés pour rénover les stades ont dépassé 2,3 milliards d'euros.⁵ Si la Donbass Arena à Donetsk a été terminée en 2009, bien avant le tournoi, la finalisation des autres projets a créé des tensions importantes, et les travaux n'ont été menés à terme que peu de temps avant le tournoi.

Quelque 163 968 m² d'infrastructures ont été construits au total, dont 88 194 m² sous la forme d'installations temporaires.

1. www.insideworldfootball.com/world-tournaments/european-championship/11635-euro-2012-will-be-bigger-than-the-qbarcelona-effectq-economists-claim.
2. Forbes, The Legacy of Euro 2012 (L'héritage de l'UEFA EURO 2012), Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o., 2012.
3. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Megaevents – Motoren für Nachhaltige Entwicklung: Gutachten zu den sozioökonomischen Wirkungen der EURO 2012 für die Ukraine (Les mega-événements en tant que moteurs de développement durable : rapport sur les répercussions socio-économiques de l'UEFA EURO 2012 en Ukraine), 2013

4. Présentation de PL2012 intitulée Legacy, le 16 mars 2012.
5. www.tradingfloor.com/posts/ukraine-and-poland---are-their-euro-2012-investments-worth-it-779246436.

LE CADRE /



VARSOVIE



KYIV



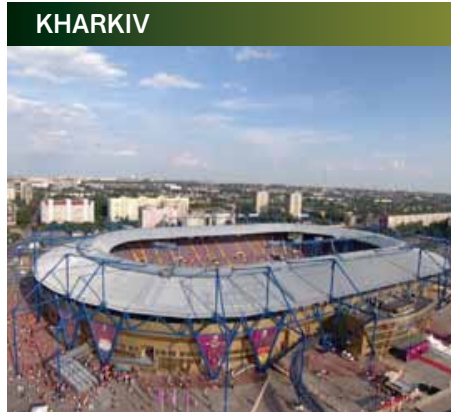
WROCLAW



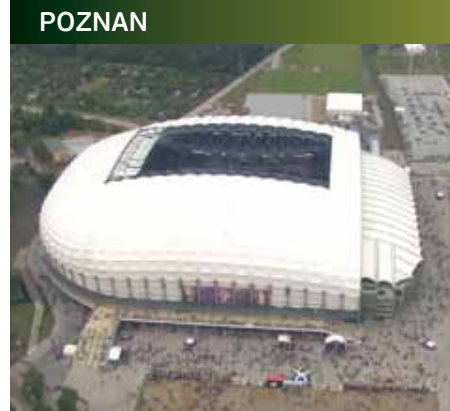
DONETSK



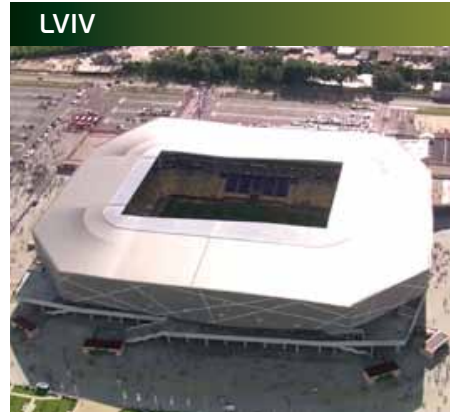
GDANSK



KHARKIV



POZNAN



LVIV

LE CADRE /

Il s'agissait d'un gigantesque projet d'investissement qui a modernisé le pays et déployé des effets mesurables. Grâce à l'UEFA EURO 2012, la Pologne a construit des voies express et des autoroutes plus vite qu'elle ne l'avait jamais fait.

POLOGNE /

L'UEFA EURO 2012 était la plus grande opération logistique jamais réalisée en Pologne : il a donné lieu à 9678 liaisons ferroviaires et à 23 873 activités aéroportuaires, et attiré des dizaines de milliers de supporters et de touristes, qui se sont déplacés dans le pays en car et en voiture.

La mise en relation des questions de mobilité liées à l'organisation de l'EURO et le recours à des fonds de l'UE au cours des cinq années qu'auront duré les préparatifs ont permis de finaliser 80 projets d'investissement vitaux, essentiellement des infrastructures de transport d'une valeur de 17 milliards d'euros environ. Avant la fin de 2012, 4,8 milliards d'euros supplémentaires ont été injectés pour boucler certains de ces projets d'investissement. Ces sommes ne figurent pas dans les dépenses du tournoi étant donné que la plupart des projets étaient déjà prévus pour une date ultérieure. Il s'agissait d'un gigantesque projet d'investissement qui a modernisé le pays et déployé des effets mesurables. Grâce à l'UEFA EURO 2012, la Pologne a construit des voies express et des autoroutes plus vite qu'elle ne l'avait jamais fait. Entre la fin 2007 et la mi-2012, le réseau de voies express a progressé de 118 %, atteignant 2800 km au total, et le nombre de kilomètres d'autoroutes a été accru de 76 %. Cependant, le développement insuffisant des infrastructures de transport demeure l'un des principaux obstacles qui limitent les investissements étrangers directs en Pologne.

Les projets les plus importants menés à bien pendant les préparatifs pour l'UEFA EURO 2012 ont été l'autoroute A2 et la voie express S8, qui ont fait passer le trajet Varsovie-Berlin de sept à cinq heures, l'autoroute A4 entre Wroclaw et Dresde et l'autoroute A1, qui relie la capitale à Poznan et à Gdansk, ce qui s'est répercuté sur les temps de trajet entre Berlin, Wroclaw et Gdansk. Du côté des aéroports, on a enregistré plus de 20 000 vols, avec 122 % de passagers de plus qu'avant le tournoi. La Pologne a dépensé 4,3 milliards de zlotys (environ un milliard d'euros) pour ses stades, dont quelque 450 millions d'euros pour le Stade national de Varsovie.⁶

UKRAINE /

En Ukraine, 88 % des dépenses d'investissement ont été affectées aux infrastructures. On notera cependant que 91 % de ces dernières n'étaient pas spécifiquement destinées à l'UEFA EURO 2012, et correspondaient à des projets déjà planifiés. Environ 20 % des investissements ont été financés par des tiers, pour un total d'environ 2,3 milliards d'euros. D'après les calculs de l'Agence allemande de coopération internationale (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ), les investissements en Ukraine se sont montés à 11,5 milliards d'euros au total, les investissements spécifiques à l'EURO s'étant élevés à 2 milliards d'euros.⁷

6. Forbes, The Legacy of Euro 2012 (L'héritage de l'UEFA EURO 2012), Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o., 2012.
7. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Megaevents – Motoren für Nachhaltige Entwicklung: Gutachten zu den sozioökonomischen Wirkungen der EURO 2012 für die Ukraine (Les méga-événements en tant que moteurs de développement durable : rapport sur les répercussions socio-économiques de l'UEFA EURO 2012 en Ukraine), 2013.

LE CADRE /



CRITÈRES DE RÉFÉRENCE POUR L'UEFA EURO 2020 /

- Planification de l'héritage pour les infrastructures nouvelles ou rénovées

IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS /
/G4-EC8/

Lorsque le Comité exécutif de l'UEFA a décidé, en 2007, de confier l'UEFA EURO 2012 à la Pologne et à l'Ukraine, il était bien conscient des défis tant physiques que technologiques à relever. Les organisateurs avaient manifestement pour but de produire des répercussions durables sur le développement des deux pays et de laisser un héritage.

Mesurer l'impact économique du troisième plus grand événement sportif au monde est une entreprise complexe. Le gouvernement polonais a tenté de mener une étude détaillée afin d'évaluer les impacts macro-économiques à court et à long termes de l'UEFA EURO 2012 sur l'économie nationale. Une étude préliminaire sur l'impact du tournoi sur l'économie polonaise au cours de la période 2008-20 présentait trois scénarios différents (pessimiste, neutre et optimiste).⁸ Trois mois après le tournoi, un rapport final a été présenté, qui éliminait certaines incertitudes.⁹ Le gouvernement ukrainien n'a procédé à aucune étude comparable pour mesurer les impacts économiques du tournoi.

Les recettes nettes générées par le tourisme étranger en Pologne ont été estimées à 266 millions d'euros, un chiffre supérieur de 33 % aux recettes attendues et que l'on doit à une affluence moyenne par match supérieure aux prévisions (46 481).¹⁰ Il convient de retrancher de ces chiffres le manque à gagner lié au fait que des touristes « classiques » ont pu être dissuadés de visiter le pays en raison du tournoi (« effet d'éviction »), qui correspond à 12,3 % des recettes nettes, selon les estimations.

L'attrait accru de la Pologne en tant que destination touristique, du fait du tournoi, contribuera à l'avenir à attirer davantage de visiteurs (« effet Barcelone »). Les recettes supplémentaires générées par le tourisme étranger en lien avec le tournoi totaliseront 1,922 milliards d'euros.

LE CADRE /

L'attrait accru de la Pologne en tant que destination touristique, du fait du tournoi, contribuera à l'avenir à attirer davantage de visiteurs (« effet Barcelone »).

Les répercussions économiques du tournoi sur l'économie polonaise ont été examinées au moyen d'un modèle dynamique d'équilibre général calculable (EGC). Les résultats de cette simulation indiquent, s'agissant de l'impact économique à long terme, une augmentation de 1,3 % du PIB, la croissance étant répartie sur la période 2008-20.¹¹

En Ukraine, des recettes annuelles supplémentaires de 600 millions d'euros environ dégageront un retour sur investissement (ROI) sur 20 ans. Compte tenu de la croissance attendue du PIB et du fait que les prévisions indiquent une augmentation de 4 % pour 2013, suivie d'une nouvelle hausse en 2014, les investissements réalisés en lien avec l'UEFA EURO 2012 pourraient permettre un ROI plus précoce.¹²

IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS EN POLOGNE		
POLOGNE		
IMPACTS À COURT TERME		
Total des recettes du tourisme étranger	PLN 1,279 mrd	EUR 303,5 mio
Effet d'éviction	PLN 158 mio	EUR 37,5 mio
Recettes nettes du tourisme étranger	PLN 1,121 mrd	EUR 266 mio
IMPACTS À LONG TERME 2008-20		
Tourisme futur (« effet Barcelone »)	PLN 8,100 mrd	EUR 1,922 mrd
Impact sur la croissance économique (2008-20)	PLN 21,3 mrd	EUR 5,2 mrd (+ 1,3 %)
Impact sur l'emploi	66 000 emplois	

Source: Jakub Borowski (éd.), Update on the impact of the preparations for and organisation of UEFA EURO 2012 on the Polish economy (Point de la situation sur l'impact des préparatifs en vue de l'UEFA EURO 2012 et de l'organisation du tournoi sur l'économie polonaise), Varsovie, octobre 2012.

11. Jakub Borowski (éd.), Update on the impact of the preparations for and organisation of UEFA EURO 2012 on the Polish economy (Point de la situation sur l'impact des préparatifs en vue de l'UEFA EURO 2012 et de l'organisation du tournoi sur l'économie polonaise), Varsovie, octobre 2012.
12. Agence allemande de coopération internationale (GIZ), Megaevents – Motoren für Nachhaltige Entwicklung: Gutachten zu den sozioökonomischen Wirkungen der EURO 2012 für die Ukraine (Les méga-événements en tant que moteurs de développement durable : rapport sur les répercussions socio-économiques de l'UEFA EURO 2012 en Ukraine), 2013.

LE CADRE /

DAVANTAGE DE FAITS ET CHIFFRES¹³ /

- Selon l'institut britannique Brand Finance, l'UEFA EURO 2012 a permis à la Pologne de passer du 24^e au 20^e rang sur cent pays.
- En termes financiers, cette progression implique que la valeur de la « marque Pologne » s'est accrue de 75 %.
- Une enquête réalisée à la fin du tournoi par l'institut PBS en Pologne a révélé que 92 % des supporters étrangers interrogés se déclaraient prêts à recommander la Pologne comme destination de vacances et que 80 % souhaitaient revenir.
- Une enquête de l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ) rapporte que 42,2 % des touristes qui se sont rendus en Ukraine pendant l'UEFA EURO 2012 ont fait part d'un intérêt concernant un futur séjour.
- On estime à 766 000 le nombre de touristes supplémentaires qui se rendront en Pologne d'ici à 2020 en écho à l'événement.

13. www.insidethegames.biz/sports/summer/football/1011816-euro-2012-will-be-bigger-than-the-barcelona-effect-economists-claim.

LE CADRE /



AXE PRIORITAIRE :
Respect de l'intégration
– football sans limites
(accessibilité)

ACCESSIBILITÉ

/G4-15/

En coopération avec ses partenaires, le CAFE, la Fondation TUS (Pologne) et l'Assemblée nationale des personnes handicapées (Ukraine), l'UEFA a planifié et mis en œuvre la campagne « Respect de l'intégration - football sans limites » afin de permettre aux supporters en situation de handicap de participer à l'UEFA EURO 2012. L'objectif était de proposer et de promouvoir des conditions accessibles et confortables pour ces derniers dans les stades et sur l'ensemble des voies d'accès au moyen d'une coordination centralisée, ce qui constituait une approche inédite.

Conformément aux recommandations du rapport technique CEN/TR 15913 du Comité européen de normalisation (CEN), au moins 210 espaces accessibles aux fauteuils roulants et 210 places faciles d'accès devaient être mis à disposition, plus deux places pour 1000 au-delà de 40 000 places, ainsi que des services spécifiques tels que des dispositions particulières pour les supporters sourds ou malentendants et des services de commentaires en audio-description pour les supporters aveugles ou malvoyants. Des commentateurs ont été spécialement formés pour assister ces derniers. Dans les tribunes, les supporters en situation de handicap devaient être aidés par un nombre limité de bénévoles.

À Donetsk, la réussite de ce projet s'est notamment appuyée sur l'implication des étudiants de l'Académie nationale de gé-



nie civil et d'architecture de Donbass. Cette initiative a été l'occasion pour eux d'acquérir une expérience pratique précieuse et les a convaincus que le design universel et l'accessibilité sont des éléments primordiaux pour l'architecture de demain, qui se doit d'être confortable, inclusive et accessible à tous.

L'un des bénévoles, Andrey Anisimov, a fait part de ses impressions : « Je pense que nous avons de la chance de participer à ce projet, qui nous donne la possibilité unique de mettre nos connaissances en pratique et de rencontrer autant de personnes handicapées à l'esprit créatif, qui contribuent à rendre le monde plus moderne et confortable, pour eux comme pour les autres. »

Plus de 50 étudiants ont participé au projet, et leur participation a permis de réaliser rapidement dans la ville des audits de

LE CADRE /

L'objectif était de proposer et de promouvoir des conditions accessibles et confortables pour les supporters en situation de handicap dans les stades et sur l'ensemble des voies d'accès au moyen d'une coordination centralisée, ce qui constituait une approche inédite.

grande qualité concernant l'accessibilité de quelque 500 sites sur les itinéraires principaux des supporters.

De plus, les zones des supporters et les lieux publics (établissements locaux tels que banques, hôtels et restaurants) dans un rayon de 1,5 km autour des stades devaient bénéficier de conseils afin d'améliorer leurs locaux et leurs services pour les personnes en situation de handicap. Pour y parvenir, différentes initiatives et activités ont été développées, en coopération avec les partenaires locaux et les autorités des villes hôtes. À travers cette campagne, il s'agissait de laisser un héritage dans les deux pays en améliorant l'accès au football pour les supporters en situation de handicap et en tentant de



// Emplacements adaptés à l'aéroport de Poznan.

sensibiliser le public et de supprimer les obstacles physiques, sensoriels et intellectuels dans les lieux publics.

CRITÈRES DE RÉFÉRENCE POUR L'UEFA EURO 2020 /

- Audit sur l'accessibilité des installations, zones des supporters incluses
- Surveillance de l'accessibilité pendant les matches

PLACES POUR CHAISES ROULANTES /
/E06/

Le rapport technique du CEN présente un certain nombre de solutions concernant les exigences en matière de conception d'emplacements adaptés aux personnes en situation de handicap et à celles ayant des besoins particuliers. Ces directives s'appliquent aux installations destinées aux spectateurs, y compris aux terrains de sport, aux stades et aux lieux de divertissement, qu'ils soient permanents ou temporaires, et donnent des consignes claires concernant le nombre minimum acceptable de places pour chaises roulantes dans les tribunes.¹⁴

Le tableau ci-dessous montre une vue d'ensemble du nombre de places pour chaises roulantes devant être mises à disposition dans chaque ville hôte d'après les normes internationales. Il met en évidence que le nombre de places adaptées était inférieur à 50 % des recommandations minimales dans toutes les villes hôtes, sauf à Lviv (55 %) et à Kharkiv (54 %). Soulignons toutefois qu'un nombre significatif de places supplémentaires a été installé dans les stades, allant parfois jusqu'à doubler le nombre de places pour personnes en situation de handicap.

14. www.anec.eu/attachments/m420ENfinalMandate.pdf

LE CADRE /

/E06/ PLACES POUR CHAISES ROULANTES

STADE	TOTAL PLACES POUR CHAISES ROULANTES	PLACES AVEC ASSISTANCE	TOTAL PLACES ASSISES DANS LE STADE	RATIO (SIÈGES STANDARDS / PLACES POUR CHAISES ROULANTES)	RECOMMAN- DATIONS MINIMALES*	NOMBRE RÉEL EN % DES RECOMMANDATIONS MIN. (01.07.2012)	% DE PLACES POUR CHAISES ROULANTES ACHETÉES**
Gdansk	100	100	40 818	816	210 + 210	48 %	100 %
Poznan	50	50	42 004	840	214 + 214	23 %	100 %
Varsovie	104	104	56 000	659	242 + 242	43 %	100 %
Wroclaw	95	95	40 610	427	210 + 210	45 %	100 %
MOYENNE POUR LA POLOGNE	349					40 %	
Lviv	104	104	33 788	626	189 + 189	55 %	100 %
Kyiv	105	105	69 004	657	268 + 268	39 %	100 %
Donetsk	100	100	49 400	515	243 + 243	41 %	100 %
Kharkiv	110	110	37 750	351	204 + 204	54 %	100 %
MOYENNE POUR L'UKRAINE	419					47 %	

* Recommandations minimales du Comité européen de normalisation concernant le nombre de places pour chaises roulantes disponibles dans les installations destinées à accueillir des spectateurs nouvellement construites, publiées dans le rapport technique CEN/TR 15913 (août 2009).

** Bien que 100 % des places pour chaises roulantes aient été achetées, il convient de noter que toutes n'ont pas été utilisées : des supporters valides avaient acheté des billets pour de telles places, ils se sont donc vu refuser l'entrée à leur arrivée aux portes du stade.

LE CADRE /

// Vue depuis le secteur réservé aux utilisateurs de chaise roulante, Stade national à Varsovie.



CRITÈRES DE RÉFÉRENCE POUR L'UEFA EURO 2020 /

Exigences pour les personnes en situation de handicap :

- Sélection de places accessibles, y compris à des emplacements surélevés, avec un maximum de 25 % au bord du terrain
- 150 places pour utilisateurs de chaise roulante, plus trois pour 1000 places au-delà de 30 000 places
- 10 places pour utilisateurs de chaise roulante, plus deux pour 1000 places au-delà de 40 000 places
- 150 places à proximité des commodités et dotées d'un accès aisé pour les personnes en situation de handicap (non-utilisateurs de chaise roulante), plus trois pour 1000 places au-delà de 30 000
- 210 places à proximité des commodités et dotées d'un accès aisé pour les personnes en situation de handicap (non-utilisateurs de chaise roulante), plus deux pour 1000 places au-delà de 40 000
- Place contiguë gratuite pour une personne accompagnante par utilisateur de chaise roulante

- Commodités et lieux de restauration accessibles
- Une toilette aménagée pour 15 utilisateurs de chaise roulante, à une distance horizontale maximale de 40 mètres

SYSTÈME DE COMMENTAIRES EN AUDIO-DESCRIPTION /

Il n'existe pas de normes concernant le nombre de places destinées aux aveugles ou aux malvoyants, ni pour les personnes sourdes ou malentendantes. Ces supporters devraient pouvoir choisir n'importe quelle place, parmi leurs amis, leur famille et les supporters de leur camp plutôt que dans des zones spécifiques, à moins qu'ils n'aient besoin de sièges faciles d'accès (p. ex. avec plus d'espace pour les jambes pour un chien-guide ou un chien d'assistance). Il importe malgré tout de proposer aux supporters aveugles un choix de places réparties dans l'ensemble du stade. C'est pourquoi la possibilité de suivre un commentaire audio et la présence d'écouteurs ne doivent pas être limitées à certaines zones, notamment parce que les transmetteurs et écouteurs portatifs sont désormais largement répandus. Les équipements portatifs pour commentaires en audio-description permettent aux spectateurs aveugles ou malvoyants d'équipes visiteuses d'utiliser ces services.

Tous les matches de l'UEFA EURO 2012 pouvaient être suivis par ce système de commentaires ; on ne dispose toutefois pas d'informations sur le nombre d'écouteurs distribués et récupérés. Le tableau suivant indique le nombre de places réservées dans les stades pour les déficients visuels ou auditifs (chaque place prévoyait une place supplémentaire pour un assistant, d'où les « + »).

LE CADRE /

/EO6/ NOMBRE DE PLACES DANS LES STADES POUR LES DÉFICIENTS VISUELS OU AUDITIFS

STADE	PERSONNES SOURDES OU MAL-ENTENDANTES	PERSONNES AVEUGLES OU MALVOYANTES	MATCHES JOUÉS AU STADE	% DES MATCHES AVEC COMMENTAIRES EN AUDIO-DESCRIPTION
Gdansk	30 + 30	30 + 30	4	100 %
Poznan	20 + 20	20 + 20	3	100 %
Varsovie	30 + 30	30 + 30	5	100 %
Wroclaw	20 + 20	20 + 20	3	100 %
Lviv	20 +20	20 + 20	3	100 %
Kyiv	30 + 30	30 + 30	5	100 %
Donetsk	20 + 20	20 + 20	5	100 %
Kharkiw	20 + 20	20 +20	3	100 %

/EO13/

Après le tournoi, les équipements ont été remis au CAFE, qui est en pourparlers avec les clubs et les stades locaux en vue de redistribuer les écouteurs et les transmetteurs. Chaque stade assurera la coordination et la distribution des écouteurs dans le cadre des services proposés aux personnes en situation de handicap, comme le Stade national de Pologne, qui a communiqué sur l'utilisation des nouveaux équipements au moyen d'un

15. www.stadionnarodowy.org.pl/aktualnosci/2189,tydzien-akcji-i-audiodeskrypcja-na-narodowym

article et d'une vidéo sur son site Internet.¹⁵ À ce jour, quatre jeux d'équipements issus du tournoi ont été donnés à des stades en Pologne et en Ukraine, où ils sont utilisés. L'entretien de ces équipements incombera également à chaque stade ou club de football. Tous les bénévoles impliqués dans le projet dans les deux pays (notamment les étudiants en médias et les nouveaux journalistes) ont accepté de continuer à soutenir ces services.

CRITÈRES DE RÉFÉRENCE POUR L'UEFA EURO 2020 /

- Système de commentaires en audio-description pour les déficients visuels dans tous les secteurs des stades
- Aides à l'audition pour les déficients auditifs dans tous les secteurs des stades
- Places facilement accessibles dans tous les secteurs du stade pour les personnes en situation de handicap nécessitant un grand espace pour les jambes (non-utilisateurs de chaise roulante)

FORMATION LOCALE AUX COMMENTAIRES EN AUDIO-DESCRIPTION /

Dans chaque pays organisateur, à Kyiv et à Varsovie, un séminaire de formation initiale de deux jours a été organisé, lors duquel le concept des commentaires en audio-description a été présenté aux bénévoles.

Au total, 49 bénévoles, parmi lesquels des étudiants en médias et des chômeurs, ont été formés pour assurer les

LE CADRE /

Au total, 49 bénévoles, parmi lesquels des étudiants en médias et des chômeurs, ont été formés pour assurer les commentaires en audio-description.

commentaires en audio-description. Certains d’entre eux seront prêts à continuer à travailler à titre bénévole et leurs compétences seront essentielles pour soutenir l’héritage du projet sur chaque site. D’autres encore visent à créer des sociétés de réalisation de commentaires audio pour les événements sportifs et culturels. Tous les participants ont suivi une formation intensive, chacun devant notamment commenter les temps forts de 15 matches différents pré-enregistrés, un feed-back étant fourni après chaque match.

S’ajoutaient également des cours en ligne et par téléphone, qui se sont échelonnés du 4 avril au 20 mai 2012. Avant le tournoi, tous les bénévoles ont eu l’opportunité de s’entraîner en direct pendant une journée de matches auprès de leur club local, munis d’un équipement de formation portatif spécial. Les commentateurs désignés pour des matches du tournoi ont également suivi, pendant une semaine, un entraînement individuel en conditions réelles, assorti d’une formation technique sur l’installation et l’utilisation de l’équipement utilisé pour le tournoi. Cette formation a été conçue de telle sorte que les bénévoles soient en mesure de former de futurs formateurs, afin de contribuer à élargir ce service à d’autres clubs et événements publics.

« Les séminaires de formation ont connu un immense succès, s’était réjouie la directrice du CAFE, Joyce Cook, et nous avons eu la chance d’attirer un grand nombre de bénévoles passionnés par le commentaire en audio-description. La plupart des bénévoles n’avaient aucune expérience du commentaire, et il est très motivant pour nous de constater à quel point ils mettaient du cœur à l’ouvrage. Il est désormais crucial



que les bénévoles accumulent de l’expérience jusqu’à l’UEFA EURO 2012. » Larysa Sayevich, coordinatrice de projet à Donetsk pour l’Assemblée nationale des handicapés, partenaire ukrainien du CAFE, et elle-même supportrice aveugle, a expliqué : « Avant, écouter les commentaires revenait à regarder un film en noir et blanc. Mais, à la fin du séminaire, j’ai eu l’impression de voir un arc-en-ciel. »

/E012/

Le tableau ci-dessous montre une vue d’ensemble de la formation aux commentaires en audio-description et leur utilisation pendant les matches.

STADE	NBRE PRÉVU DE PERSONNES FORMÉES (07.05.2012)	NBRE EFFECTIF DE PERSONNES FORMÉES (01.07.2012)	NBRE MOYEN D'HEURES DE FORMATION PAR PERSONNE	NBRE TOTAL D'HEURES DE FORMATION	% DE PERSONNES FORMÉES PAR RAPPORT AU NOMBRE PRÉVU	NBRE DE COMMENTATEURS AUX MATCHES DE L'UEFA EURO 2012	% DE COMMENTATEURS EFFECTIFS PAR RAPPORT AU NOMBRE DE PERSONNES FORMÉES
Gdansk	4	4	102	408	100 %	2	50 %
Poznan	4	4	102	408	100 %	2	50 %
Varsovie	4	10	102	1020	250 %	2	20 %
Wroclaw	4	7	102	714	175 %	2	29 %
TOTAL POUR LA POLOGNE	16	25		2550	156 %		37 %
Lviv	4	4	102	408	100 %	2	50 %
Kyiv	4	10	102	1020	250 %	2	20 %
Donetsk	4	6	102	612	150 %	2	33 %
Kharkiv	4	4	102	408	100 %	2	50 %
TOTAL POUR L'UKRAINE	16	24		2448	150 %		38 %

SERVICES PROPOSÉS AUX PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP /

/E012/

Comptaient également parmi les services proposés des places de parking appropriées, des entrées réservées, un ou deux bénévoles par zone pour supporters en situation de handicap dans les tribunes et un accès à d’autres installations (installations sanitaires, nourriture et boissons, etc.) à l’intérieur du stade. Des informations étaient communiquées via les écrans géants et le système de haut-parleurs. Après le tournoi, les

services proposés aux personnes en situation de handicap seront maintenus pour les clubs de football locaux.

CRITÈRES DE RÉFÉRENCE POUR L'UEFA EURO 2020 /

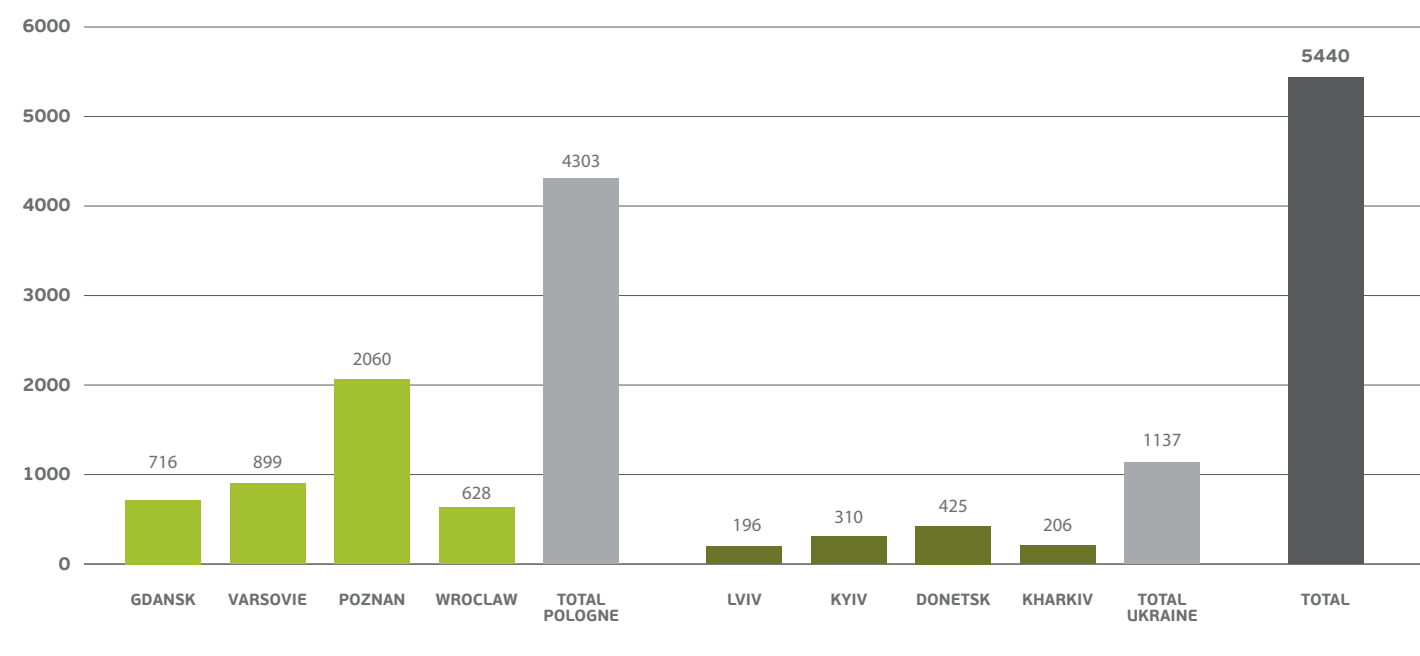
- Dispositions pour l'accueil des chiens-guides et des chiens d'assistance
- Orientation facile et signalétique claire
- Personnel et bénévoles sensibilisés au handicap via une formation

LE CADRE /

ÉTABLISSEMENTS LOCAUX /

S'agissant de l'accessibilité dans les villes hôtes, la qualité de l'accès aux lieux publics a fait l'objet d'un audit avant le tournoi, sous l'égide du CAFE. Au total, 5440 établissements locaux ont été audités dans les huit villes et se sont vu remettre des guides pour améliorer l'accès. Bilan de l'initiative : 538 sites

ont sollicité des conseils pour offrir une accessibilité sans obstacles, 1439 autocollants signalant un accès sans obstacles ont été distribués, et 32 établissements ukrainiens au total ont amélioré leur accessibilité avant le tournoi (chiffres non disponibles pour la Pologne). Les résultats obtenus sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

NOMBRE D'AUDITS SUR L'ACCESSIBILITÉ PAR VILLE HÔTE

LE CADRE /

Un guide sur l'accessibilité a été élaboré afin d'assurer la solidité de l'héritage dans les deux pays, non seulement pour les supporters de football, mais aussi pour toutes les personnes en situation de handicap.



Plus de 200 aspirants architectes de l'Académie d'architecture de Donetsk et de l'Université polytechnique de Gdansk ont participé à ce projet, acquérant ainsi une expérience concrète qui leur serait précieuse dans leurs futurs travaux architecturaux. Ils ont bénéficié d'une formation pour l'évaluation d'un site ou d'un lieu public à l'aide d'un outil d'évaluation de l'accessibilité spécialement mis au point pour l'occasion.

ENGAGEMENT DURABLE EN FAVEUR DE L'ACCESSIBILITÉ /

/EO13/

En complément, un guide sur l'accessibilité a été élaboré afin d'assurer la solidité de l'héritage dans les deux pays, non seulement pour les supporters de football, mais aussi pour toutes les personnes en situation de handicap. Ce guide servira éga-

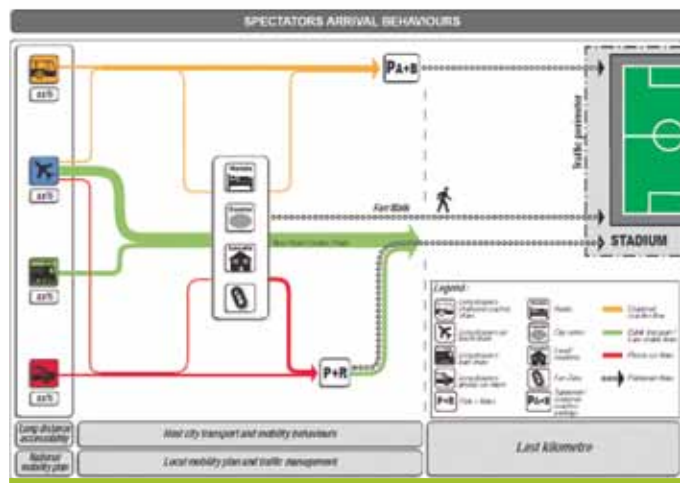
lement aux visiteurs en situation de handicap lors de tous les autres événements majeurs en Pologne et en Ukraine ainsi qu'aux touristes handicapés.

Les deux groupes de conseil en accessibilité créés avant le tournoi, sous la conduite de la Fondation TUS en Pologne et de l'Assemblée nationale des handicapés en Ukraine, continueront à travailler sur d'autres événements sportifs et publics. Toutes les ONG partenaires ont réaffirmé leur engagement en vue de développer un « guide vivant » plus complet et plus instructif, qui aille bien au-delà du football et de l'UEFA EURO 2012. Ces guides vivants contiendront des conseils sur les déplacements dans les deux pays, ce qui pourra attirer de futurs voyageurs handicapés et aider les habitants en situation de handicap qui souhaitent participer plus activement à la vie quotidienne.

LE CADRE /

Les défis à relever en matière de transports étaient d'autant plus grands que ce tour final était le premier à être organisé en Europe de l'Est et qu'aucun des deux pays organisateurs n'avait accueilli d'événement sportif de cette ampleur auparavant.

TRANSPORTS



Source: Stratégie en matière de mobilité et de transports pour l'EURO 2012, communiqué 1.0, mars 2011

Une bonne mobilité et le bon fonctionnement du système de transports ont été deux éléments clés pour faire de l'UEFA EURO 2012 un événement sûr et agréable, tout en contribuant à créer une image positive du tournoi, des deux pays organisateurs et des huit villes hôtes. Les défis à relever en matière de transports étaient d'autant plus grands que ce tour final était le premier à être organisé en Europe de l'Est et qu'aucun des deux pays organisateurs n'avait accueilli d'événement sportif de cette ampleur auparavant.

Vu les distances que les supporters allaient devoir parcourir pour atteindre les pays organisateurs et rejoindre les différents sites, il était clair bien avant le tournoi que les déplacements

des supporters étrangers et nationaux représenteraient l'un des facteurs majeurs de l'impact environnemental de l'événement. Afin de minimiser ce dernier et le coût en termes de ressources dans le cadre du tournoi, il était crucial d'utiliser tous les moyens de transport avec efficacité et efficience. C'est pourquoi une stratégie en matière de mobilité et de transports a été élaborée pour l'UEFA EURO 2012, avec des estimations pour chaque mode de transport.

Les objectifs en termes de développement durables consistaient à :

- assurer un niveau élevé de coordination pour toutes les parties prenantes impliquées dans le secteur des transports ;

LE CADRE /

- encourager l'utilisation des transports publics et des moyens de transport non motorisés chez les détenteurs de billets les journées de matches dans la ville hôte et ses environs ;
- maximiser l'utilisation des transports publics et des zones piétonnes autour du stade (c.-à-d. transports publics et transports non motorisés, y compris navettes, dans un rayon de 5 km) ;
- promouvoir les transports publics comme un héritage pour les futurs événements sportifs de masse dans les deux pays.

/E013/

L'objectif consistant à faire utiliser les transports publics par 60 % des détenteurs de billets a été atteint. En comparaison avec l'utilisation des transports publics dans les pays d'Europe de l'Ouest, cet objectif peut de prime abord sembler plutôt modeste. Toutefois, compte tenu du sous-développement des infrastructures de transports publics en Pologne et en Ukraine (surtout en Ukraine), il s'agissait d'un seuil ambitieux (similaire aux niveaux observés en Suisse et en Autriche).

Pour l'UEFA EURO 2012, ce sont les COL qui étaient en charge des transports publics et de ceux liés à l'événement (y compris des billets pour les matches ainsi que des accréditations qui permettaient aux spectateurs, aux travailleurs accrédités et aux bénévoles de se déplacer gratuitement), de la gestion du trafic, de la signalétique, des services de parking-relais, de l'accès piéton aux stades ainsi que de l'information.

L'UEFA assumait la responsabilité du transport des équipes nationales, des officiels, des invités et des différents groupes d'employés vers/depuis les stades, les aéroports, les hôtels destinés au QG et aux collaborateurs ainsi que les camps de base et les hôtels de transfert des équipes. La stratégie de l'UEFA en matière de transports reposait sur une flotte de voitures officielles fournies par Hyundai et Kia, et sur des bus pour les équipes et des bus-navettes fournis par six prestataires de services différents.

TRANSPORT LOCAL /

/G4-EN27/

L'initiative clé en matière de transports publics était le billet combiné, qui permettait aux détenteurs de billets d'utiliser les transports publics locaux dans les villes hôtes le jour du match correspondant et jusqu'à midi le lendemain (le coût étant inclus dans le prix du billet). Au total, l'UEFA a versé aux villes hôtes 1,7 million d'euros de subventions afin d'y assurer la gratuité des transports publics.

/E02/

L'UEFA avait prévu de réaliser une enquête détaillée visant à évaluer la répartition modale mais le projet n'a pas abouti. Selon les estimations, environ 50 % des visiteurs se sont rendus dans les villes hôtes en avion en Pologne, et 65 % en Ukraine. Néanmoins, ces chiffres semblent être trop élevés, surtout pour l'Ukraine (en comparaison avec le nombre d'arrivées enregistrées aux aéroports).¹⁶

16. UEFA EURO 2012 in Lviv: Best practices in event management (UEFA EURO 2012 à Lviv : meilleures pratiques en matière de gestion d'événements), conseil municipal de Lviv, 2012.

LE CADRE /

Toutes les villes hôtes ont fortement renforcé et étendu leurs services de transports publics pour la durée de l'UEFA EURO 2012. Des navettes supplémentaires (bus et trams) ont été mises en place pour assurer les liaisons entre les aéroports, les stades, les centres-villes et les zones des supporters. Dans certaines villes, les services de transport ont été accrus de 30 à 50 % sur ces liaisons, ce qui a permis d'ajouter, selon les estimations, 360 000 kilomètres de lignes supplémentaires, soit plus de 500 000 places assises en plus sur l'ensemble des transports publics. La plupart des villes hôtes se sont équipées de nouveaux véhicules de transport. À titre d'exemple, Kyiv s'est dotée de 160 nouveaux bus et de 63 nouveaux trams, tandis que Donetsk a acquis 100 nouveaux trams et 17 nouveaux minibus.



// Voie spéciale pour les transports de l'EURO, Poznan.

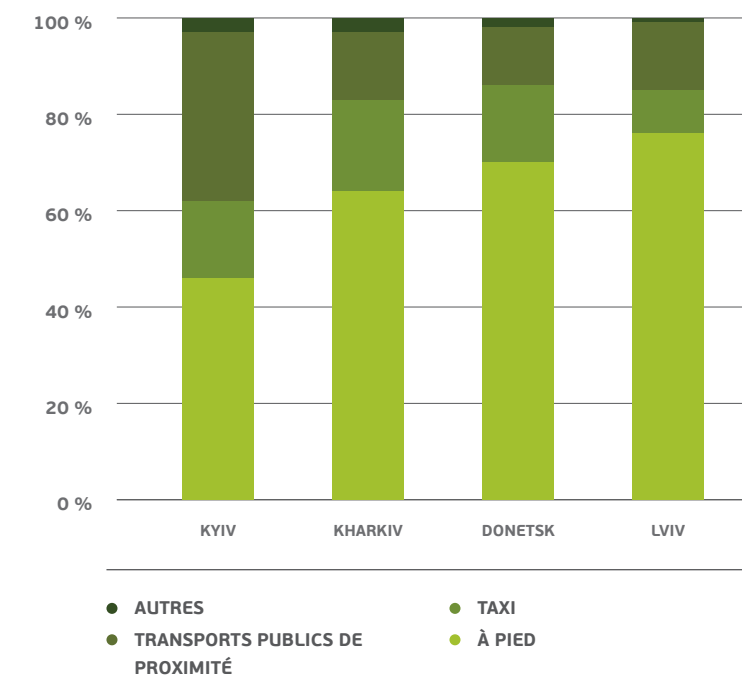
Des accès piétons bien planifiés ont permis de reproduire les expériences positives des précédentes éditions. Ils ont été davantage empruntés par les spectateurs grâce à des initiatives piétons adaptées telles que les « marches des supporters » reliant les centres villes ou les zones des supporters aux stades. À Varsovie, plus de 30 % des détenteurs de billets (plus de 15 000 personnes) ont fait à pied le trajet aller-retour entre la zone des supporters, dans le centre ville, et le stade. Les chiffres étaient même encore plus élevés à Kyiv.

Les transports ferroviaires urbains (trains de banlieue) ont également joué un rôle de premier plan dans l'accès aux stades. À Varsovie, par exemple, tous les sites principaux (aéroport, zone des supporters et Stade national) étaient reliés par une ligne ferroviaire nouvellement rénovée et prolongée, ce qui a été énormément apprécié. En mai 2012, les Chemins de fer ukrainiens ont mis en service sept nouveaux trains à haute vitesse, qui assuraient des liaisons quotidiennes entre les quatre villes hôtes pendant le tournoi. Ces mesures ont permis d'ajouter de nouvelles expériences positives pour les visiteurs de l'UEFA EURO 2012.

Grâce à l'initiative relative à la gratuité des transports, les spectateurs ont voyagé gratuitement dans les transports publics plus de trois millions de fois, et le personnel et les bénévoles ont réalisé un million de trajets environ. La signalétique liée à la circulation a été enrichie pour atteindre plus de 14 000 panneaux (en hausse de 69 % par rapport à l'UEFA EURO 2008).

LE CADRE /

Moyens de transport utilisés pour se rendre au stade (Ukraine)



Source : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Megaevents – Motoren für Nachhaltige Entwicklung: Gutachten zu den sozioökonomischen Wirkungen der EURO 2012 für die Ukraine (Les méga-événements en tant que moteurs de développement durable : rapport sur les répercussions socio-économiques de l'UEFA EURO 2012 en Ukraine), 2013.

D'après une étude de l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ) en Ukraine, la plupart des visiteurs se sont rendus à pied dans les stades ou les zones des supporters. Plus de 50 % des autres ont recouru aux transports publics.¹⁷

17. Steffen Kessler, Die Euro aus der Sicht der Fans (L'EURO vu par les supporters), GIZ, 2012.
18. <http://ec.europa.eu/environment/air/transport/road.htm> (en anglais uniquement)

GESTION DE LA FLOTTE /
/G4-EN27/

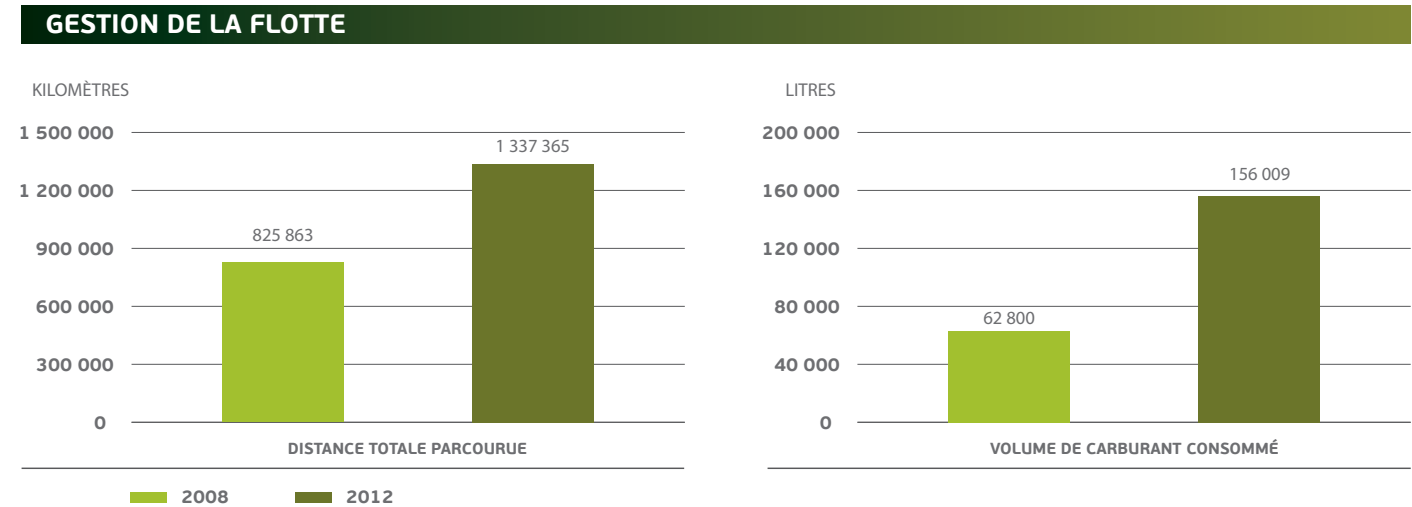
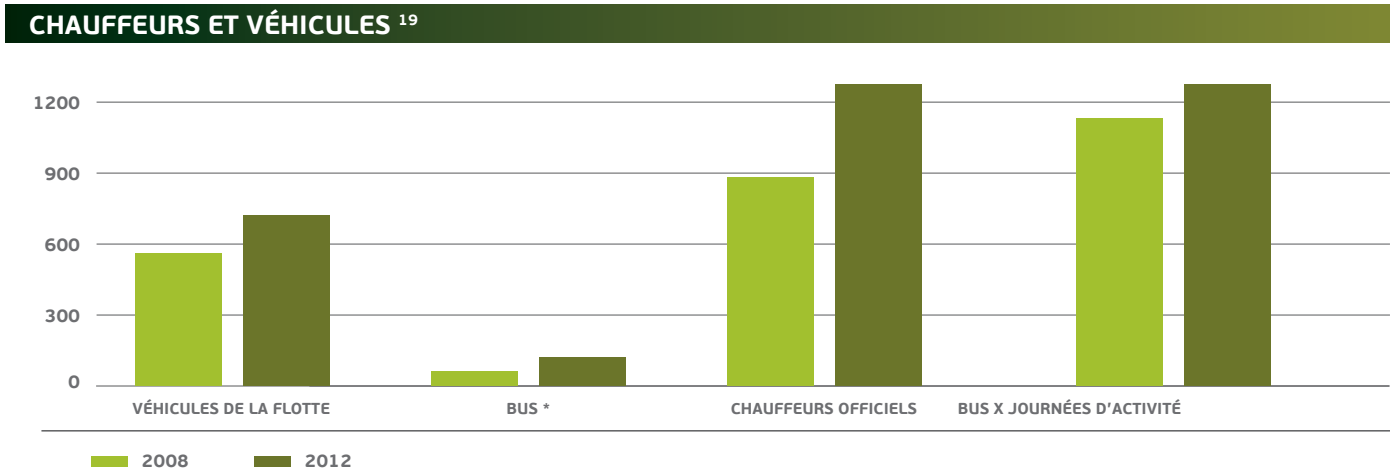
L'UEFA a principalement utilisé les voitures et les bus de la flotte officielle pour les déplacements des équipes, des invités et du personnel. Tous les véhicules utilisés en Pologne et tous les bus officiels des équipes nationales étaient conformes à la norme Euro 5 sur les émissions polluantes¹⁸, tandis que certains véhicules conformes Euro 4 ont été utilisés en Ukraine. À l'exception des véhicules hybrides, tous les véhicules sont restés en Pologne et en Ukraine après le tournoi.

APERÇU DES INITIATIVES /
/E013/E012/

- Système de navettes pour le personnel et les invités
- Optimisation des prises en charge au moyen d'un logiciel de répartition. Une formation a été organisée à l'intention des chauffeurs et un portail de formation en ligne avec des vidéos expliquant les tâches quotidiennes des chauffeurs bénévoles a été mis en place ; ce dernier a reçu un accueil positif.

En 2012, les véhicules officiels (722 voitures Hyundai et Kia, dont 20 voitures hybrides, et 114 bus) ont parcouru une distance totale de 1 337 365 km (+95 % par rapport à 2008). Au total, les 1100 chauffeurs (252 professionnels, 145 chauffeurs de bus rémunérés et 703 bénévoles) ont enregistré 8469 transferts dans le nouveau logiciel ; 156 009 litres de carburant ont été consommés (+148 %) et 67 649 cartes de parking ont été émises.

LE CADRE /



*Estimation. L'attribution des bus en 2008 a été effectuée directement par la société de bus et aucune donnée n'est disponible. L'estimation est basée sur le fait qu'un bus par jour était commandé pour chaque groupe cible (VIP, personnel, logistique, etc.) et que la société a utilisé un bus pour tous.

19. Les chiffres concernant les chauffeurs ne sont pas comparables avec ceux de 2008, principalement du fait du modèle d'opérations appliqué alors, qui imposait des transferts interurbains (non utilisé en 2012), et qu'en 2008, la plupart des sélections disposaient d'une équipe de cinq chauffeurs, alors qu'une majorité d'entre elles disposaient en 2012 de deux équipes de cinq chauffeurs : l'une au camp de base de l'équipe et l'autre dans la ville hôte où elle jouait.

LE CADRE /

60 % des vols étaient des vols intérieurs ou reliant les deux pays organisateurs, et 40 % étaient des vols à destination ou en provenance d'autres pays.

AVION /

La gestion des vols internationaux représentait un défi pour les aéroports. Toutefois, il était prévu que le trafic supplémentaire engendré par le tournoi soit absorbé par des terminaux temporaires. L'augmentation du trafic par rapport aux années précédentes a été beaucoup plus importante pour les aéroports plus petits, tels que ceux de Lviv (+200 %) et de Khar-kiv (+150 %), que pour les aéroports des capitales, Varsovie (+17 %) et Kyiv (+14 %).

On a enregistré au moins 5100 vols liés au tournoi, qui ont transporté plus de 520 000 visiteurs vers les huit villes hôtes. 60 % des vols étaient des vols intérieurs ou reliant les deux pays organisateurs, et 40 % étaient des vols à destination ou en provenance d'autres pays. Rien que pour la finale, les aéroports ont pris en charge 300 charters privés.

TRAFIC AÉRIEN LORS DE L'UEFA EURO 2012			
AÉROPORT	VOLS (ARR. ET DÉP.)	PASSAGERS (ARR. ET DÉP.)	HAUSSE TRAFIC PASSAGERS (COMPARAISON AVEC JUIN 2011)
GDANSK	5400	348 900	45 %
POZNAN	3100	200 100	28 %
VARSOVIE	17 100	1 077 850	17 %
WROCLAW	3860	283 100	40 %
DONETSK	2500	122 000	60 %
KHARKIV	750	53 000	150 %
KYIV	11 800	989 000	14 %
LVIV	840	45 000	200 %

LE CADRE /

Pendant l'exercice 2011/12, 68 295 vols ont été concernés, correspondant à une distance totale de 67 791 403 km et à 27 983 tonnes d'émissions de CO₂.

COMPENSATION DU CO₂ / /G4-15/E03/G4-EN30/G4-EC2/

L'UEFA a pour politique de compenser les émissions de carbone pour tous les voyages en avion réservés par l'intermédiaire de son agence de voyage. Pendant l'exercice 2011/12, 68 295 vols ont été concernés, correspondant à une distance totale de 67 791 403 km et à 27 983 tonnes d'émissions de CO₂.²⁰ 196 tonnes de CO₂ supplémentaires ont été compensées eu égard aux sept vols charters qui ont été organisés pendant le tournoi. La totalité des émissions en lien avec l'UEFA et occasionnées par le transport aérien ont été compensées en coopération avec Climate Friendly par le biais de différents projets dédiés aux énergies renouvelables.

Les paiements compensatoires ont été investis dans les projets suivants :

- un parc éolien sur la côte nord-ouest de la Turquie, près de la mer Egée, dans lequel onze éoliennes génèrent 82 000 MWh d'électricité par an, évitant la production de 52 000 tonnes de gaz à effet de serre (projet « Gold Standard » qui alimente en électricité l'équivalent de 41 000 foyers et apporte des bénéfices socio-économiques et écologiques dans l'une des régions les moins développées du pays) ;
- un petit projet de centrale hydroélectrique au fil de l'eau, également en Turquie, qui fournit environ 30 000 MWh d'électricité par an tout en apportant des avantages supplémentaires, tels qu'un soutien à la pêche durable autour de la truite ;



- une installation sur une ferme qui utilise le biogaz récupéré de l'élevage du bétail pour générer de l'électricité et alimenter la ferme et ses environs.

Il est important de noter que les émissions de gaz à effet de serre produites par le personnel et les invités de l'UEFA ne représentent qu'une petite partie de la totalité des émissions associées au tournoi. L'UEFA ne compense pas les trajets en avion des supporters et des visiteurs, qui sont responsables de la plupart des émissions. Toutefois, en investissant 1,7 million d'euros dans les infrastructures publiques liées aux billets combinés, l'UEFA a apporté une contribution significative

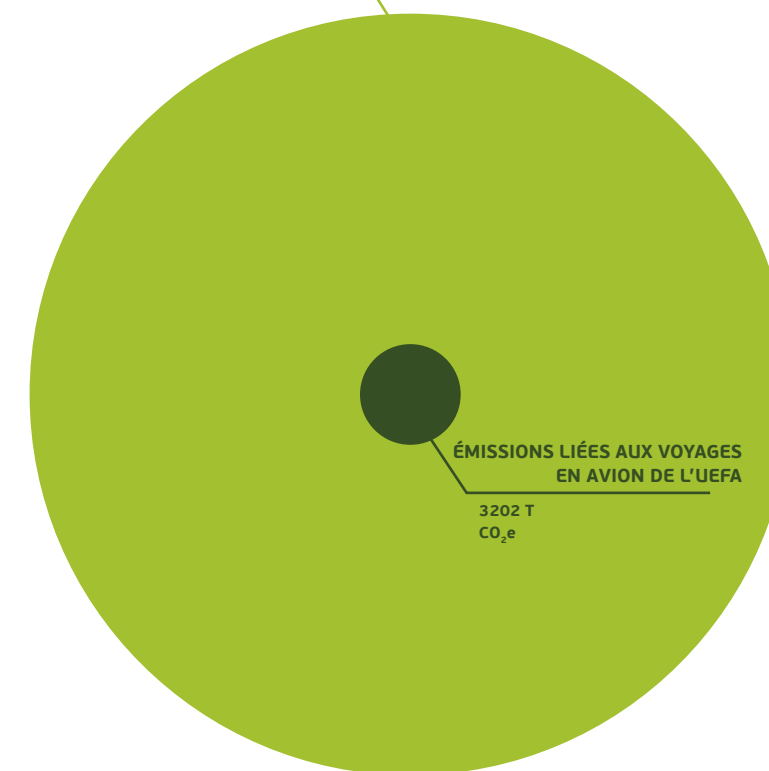
20. Les émissions de CO₂ pour les vols en avion sont calculées sur la base des données du Greenhouse Gas Protocol (publié en juin 2009) concernant les facteurs d'émission tCO₂e/pkm, qui diffèrent selon la classe de sièges et les distances concernées. Les émissions incluent l'impact environnemental hors CO₂ des voyages aériens. Un facteur RFI (Radiative Forcing Index) de 2,7 est appliqué vu que l'IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change, 1999) considère que l'impact des voyages aériens sur le réchauffement climatique est environ 2,7 fois plus élevé que celui de la seule consommation du carburant.

LE CADRE /

ÉMISSIONS DE CARBONE LIÉES AUX VOYAGES EN AVION

ÉMISSIONS LIÉES AUX VOYAGES EN AVION DES SPECTATEURS (EST.)

>200 000 tonnes CO₂e



à la mise en place d'une infrastructure de mobilité durable, réduisant de ce fait l'empreinte carbone de l'événement au niveau des pays organisateurs.

Pendant le mois du tournoi, en juin 2012, les vols de l'UEFA (8773 vols commerciaux et sept vols charters, qui ont totalisé 7 887 225 km) ont généré 3202 tonnes d'émissions de CO₂. À titre de comparaison, plus de 200 000 tonnes ont été produites par les voyages en avion des supporters et des visiteurs durant cette période.

LE CADRE /

Au total, 76% des personnes interrogées en Pologne et 64% en Ukraine se sont déclarées satisfaites des transports vers et depuis les stades.



SATISFACTION À L'ÉGARD DES TRANSPORTS / /G4-PR5/

Le niveau de satisfaction général²¹ concernant le système de transports a été nettement plus élevé en Pologne qu'en Ukraine. Au total, 76 % des personnes interrogées en Pologne et 64 % en Ukraine se sont déclarées satisfaites des transports vers et depuis les stades. L'enquête a montré un niveau de satisfaction légèrement plus bas concernant le système général de transports dans les villes hôtes

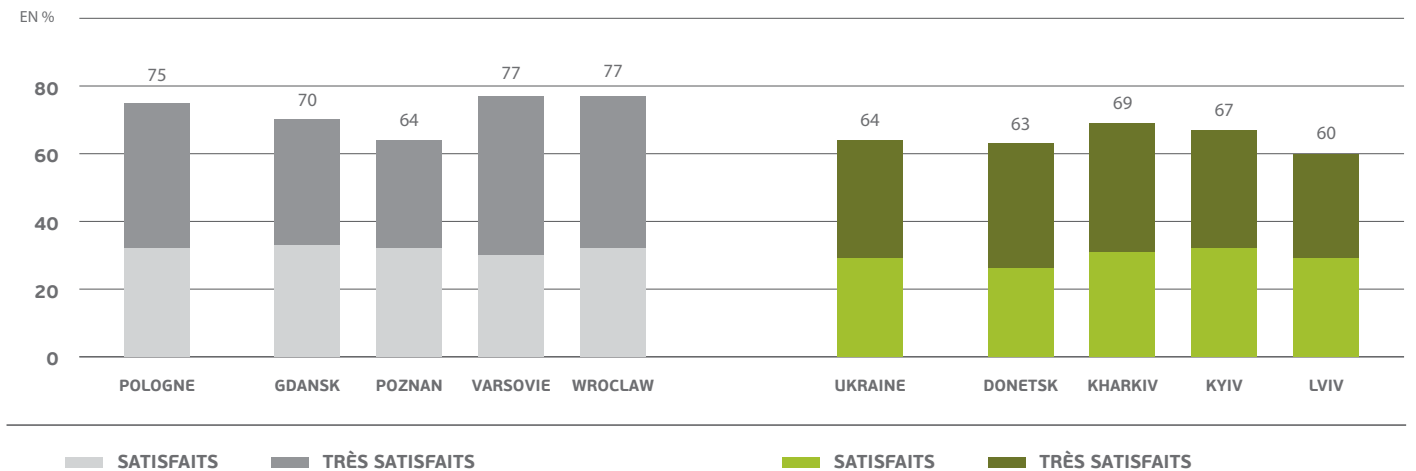
CRITÈRES DE RÉFÉRENCE POUR L'UEFA EURO 2020 /

- Accès gratuit aux transports publics locaux pour les détenteurs de billets le jour du match jusqu'à midi le lendemain
- 80% des détenteurs de billets se rendent au stade à pied, en vélo ou en transports publics
- Exigences minimales pour les personnes en situation de handicap :
 - Connexions accessibles
 - Points de dépose/reprise accessibles et parking spécialement aménagé
 - Signalétique claire et orientation facile

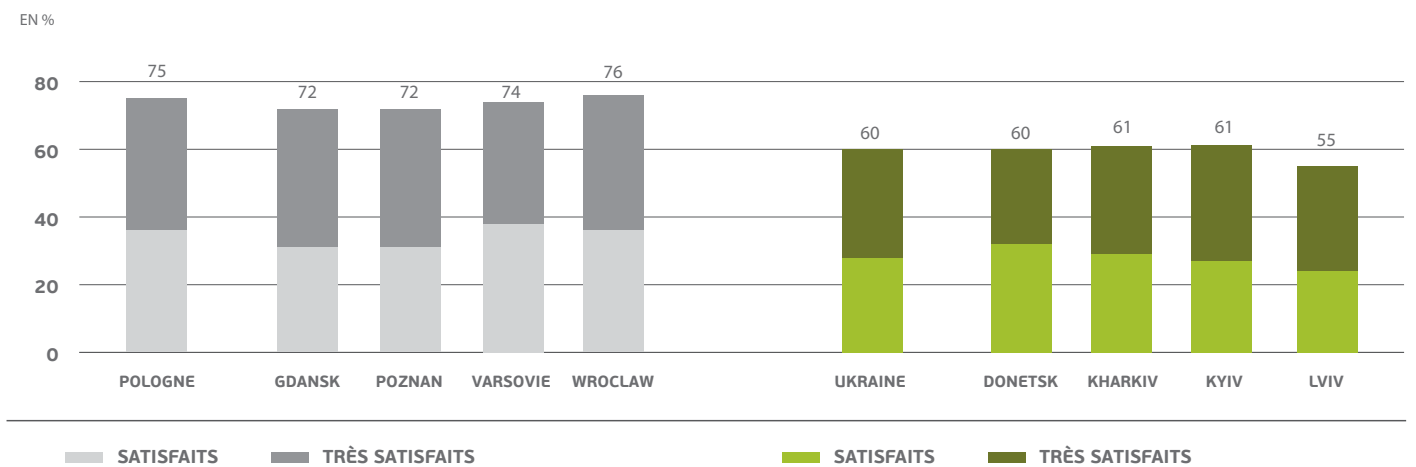
LE CADRE /

Niveau de satisfaction concernant les transports nettement plus élevé en Pologne qu'en Ukraine (entretiens sur le Web assistés par ordinateur réalisés parmi les visiteurs de l'UEFA EURO 2012 qui se sont rendus dans la ville concernée).

SATISFACTION À L'ÉGARD DES TRANSPORTS VERS/DEPUIS LES STADES



SATISFACTION À L'ÉGARD DES TRANSPORTS EN GÉNÉRAL PENDANT L'UEFA EURO 2012 EN POLOGNE/UKRAINE



21. Les enquêtes émanant d'autres sources présentent un tableau légèrement différent (p. ex. Forbes dans *The Legacy of EURO 2012* ou l'Agence allemande de coopération internationale dans *Die Euro aus der Sicht der Fans*).

LE CADRE /

ÉNERGIE



// Le stade Miejski à Poznan le 18 juin 2012, après le match Italie – Irlande.

L'organisation d'un EURO implique l'approvisionnement en énergie de nombreuses zones différentes, telles que le stade, les zones dédiées aux sponsors et à l'hospitalité (dans les stades et les zones des supporters), et des installations de production pour les signaux TV internationaux (dans les stades et au Centre international de diffusion). Certaines zones étaient placées sous le contrôle de l'UEFA (p. ex. les zones d'hospitalité et celles de diffusion), mais la plupart des zones de l'événement (comme les stades) étaient gérées par les COL. La phase de préparation avait pour objectif de garantir un niveau raisonnable de courant, d'électricité et de ventilation, au moyen de générateurs répondant aux dernières spécifications environnementales et dotés de filtres à particules, en évitant les systèmes surdimensionnés et en recourant à une gestion des heures de fonctionnement des générateurs. Les informations

figurant dans ce rapport concernent uniquement les zones d'hospitalité, les aires de régie TV et les centres d'accréditation. Les données se rapportant aux stades n'ont pas été recueillies.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE / /G4-EN3/EO13/

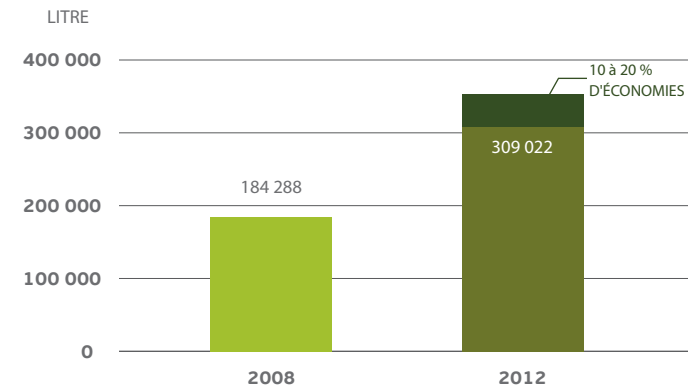
Afin de respecter les aspects écologiques de la conception et de la mise en œuvre des infrastructures temporaires, l'UEFA EURO 2012 a nécessité une restructuration du réseau électrique dans plusieurs villes polonaises et ukrainiennes. Les gouvernements locaux ont été chargés de l'établissement d'une source d'alimentation électrique ininterrompue.

La quantité totale d'énergie consommée pour les stades, les zones d'hospitalité, les aires de régie TV et les centres d'accréditation s'est montée à 1 648 440 kWh (+127 %). Ce chiffre, qui est une estimation basée sur les frais encourus (et donc sur des relevés) les jours sans match, car les frais des jours de matches n'ont pas été enregistrés, correspond à la consommation d'énergie annuelle de 660 foyers en Pologne ou en Ukraine.²² L'écart par rapport à la consommation enregistrée en 2008 peut s'expliquer en partie par les températures extrêmement élevées, notamment en Ukraine, qui ont nécessité l'utilisation de climatiseurs fonctionnant toute la journée en intérieur, et à pleine puissance.

22. La consommation d'énergie annuelle moyenne des ménages est de 2263 kWh en Pologne et de 2507 kWh en Ukraine. Source : www.economicshelp.org

LE CADRE /

CARBURANT CONSOMMÉ (LITRES)

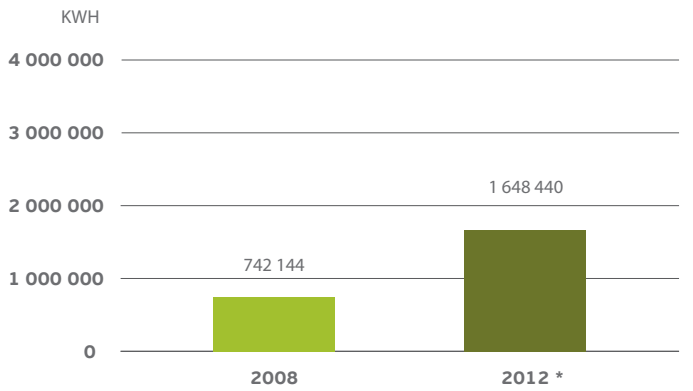


RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION DE CARBURANT /

/G4-EN6/

Grâce à une étroite coopération avec le fournisseur du réseau, les générateurs ont seulement été installés aux fins d'une alimentation électrique de secours dans les zones d'hospitalité et n'ont jamais été utilisés pendant le tournoi. Seuls des systèmes de secours n-1 fiables étaient admis et, dans certaines villes hôtes, le fournisseur du réseau a rénové des sous-stations entières afin de répondre aux exigences de l'UEFA. Toutefois, ces exigences n'ayant pas été remplies à Lviv, le réseau a dû être remplacé. L'ensemble du stade était alimenté, les jours de matches et la veille des matches, par un système de générateurs installé temporairement, qui a occasionné un surcoût de 430 000 euros.

ÉLECTRICITÉ DU RÉSEAU (KWH)



* Chiffres estimatifs basés sur les frais encourus les jours sans match. Les frais des jours de matches n'ont pas été enregistrés.

La consommation de carburant totale des générateurs diesel s'est élevée à 309 002 litres. S'agissant des aires de régie TV, une solution de secours élaborée a permis d'éteindre les générateurs électriques techniques les jours sans match, ce qui a permis de réaliser de 10 à 20 % environ d'économies en termes de carburant. Les réseaux électriques ainsi restructurés ou nouvellement installés dans plusieurs villes peuvent être considérés comme un héritage du tournoi.

CRITÈRES DE RÉFÉRENCE POUR L'UEFA EURO 2020 /

- Au moins 50 % de l'énergie consommée provient de sources renouvelables
- Les générateurs diesel sont évités autant que possible

LE CADRE /

L'objectif, avant le tournoi, était de vérifier que les besoins en eau et en évacuation des eaux usées soient raisonnablement couverts, tout en visant une réduction tant de la pollution de l'eau que de la consommation d'eau douce.

EAU

Lors des EURO, l'eau est une ressource utilisée dans différents domaines, p. ex. pour l'arrosage du terrain, les zones d'hospitalité ou les infrastructures sanitaires. Certaines zones de l'événement étaient placées sous le contrôle de l'UEFA (p. ex. les zones d'hospitalité et celles de diffusion), mais la plupart (comme les stades et les infrastructures sanitaires) étaient gérées par les COL. Nous ne disposons pas de données pour ces zones. L'objectif, avant le tournoi, était de vérifier que les besoins en eau et en évacuation des eaux usées soient raisonnablement couverts, tout en visant une réduction tant de la pollution de l'eau que de la consommation d'eau douce. À cette fin, l'UEFA a collaboré avec MTD Pure Water pour mettre en œuvre un système contrôlé d'alimentation des chasses d'eau en eau douce dans les zones d'hospitalité ainsi que pour utiliser des séparateurs de graisses dans la mesure du possible.



PRÉLÈVEMENTS D'EAU /

Les sites étaient priés de fournir une analyse complète de leur eau sur la base d'échantillons prélevés à chaque point de branchement d'eau utilisé par l'UEFA. Les résultats ayant été communiqués beaucoup trop tard, les services techniques de l'UEFA ont décidé d'installer des filtres à tous les points d'eau afin d'éviter que de l'eau potable potentiellement polluée ne soit consommée (surtout en Ukraine), plutôt que de recourir à de l'eau en bouteilles.

Afin de prévenir une pollution bactérienne, les canalisations d'eau douce devaient être rincées fréquemment selon une approche contrôlée de rinçage à l'eau douce et non par un rinçage en continu. Ces mesures ont permis de consommer seulement 5443 m³ d'eau (au lieu de 7900 m³) dans les zones d'hospitalité, soit une économie de 30%. Toutefois, des séparateurs de graisses n'ont été installés qu'en Pologne, faute de possibilités d'élimination en Ukraine.

/G4-EN8/	2012
Consommation d'eau dans les zones d'hospitalité et de diffusion	5443 m ³
Économies d'eau réalisées	2457 m ³



LE TOURNOI

UEFA EURO 2012 RAPPORT SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

LE TOURNOI /

DÉCHETS

Un événement sportif de l'ampleur d'un EURO produit une quantité importante de déchets. Sur la base de l'expérience des stades du tournoi en Pologne et en Ukraine, il a été décidé de ne pas imposer de tri des déchets dans les zones publiques, car on estimait que les supporters ne s'y plieraient pas. Les deux prestataires de services SITA (Pologne) et VEOLIA (Ukraine) ont été chargés de gérer l'élimination des déchets. L'objectif était de collecter le PET/plastique et le

papier séparément au moyen d'un système de bacs dans tous les secteurs fonctionnels placés sous le contrôle de l'UEFA (voir tableau ci-dessous). Par ailleurs, les déchets organiques ne devaient être collectés qu'en Pologne (faute d'installations de traitement en Ukraine). L'objectif était de ne pas dépasser un volume total de déchets de 1400 tonnes dans les secteurs fonctionnels.

DÉCHETS	GÉNÉRAUX	ORGANIQUES	PET	PAPIER
ZONES				
Espaces publics	x			
Bureaux (toutes zones)	x		x	x
Cuisines	x	x	x	
Centre médias du stade	x		x	x
Centre d'accréditation	x		x	x
Centre des bénévoles	x		x	x
Zones d'hospitalité	x	x	x	
Restauration générale	x	x	x	
Complexe de diffusion	x		x	
Guichet de retrait des billets	x		x	x

LE TOURNOI /

L'objectif était de ne pas dépasser un volume total de déchets de 1400 tonnes dans les secteurs fonctionnels.

// Collecte des déchets au stade (à gauche).

// Le plastique bleu prêt à être collecté à Gdansk (à droite).

/G4-EN23/

Au total, 1360 tonnes de déchets ont été collectées dans les périmètres de sécurité pendant l'UEFA EURO 2012. La collecte séparée des déchets n'a pas été aussi efficace que prévu étant donné que les bacs n'ont pas été livrés à temps et qu'aucune campagne (y compris icônes et signalétique) n'avait été mise en place pour encourager et aider les visiteurs à trier leurs déchets. On a pu constater, avec déception, que seuls 18 % des déchets ont été triés. Un concept de développement durable et de gestion des déchets sera indispensable pour atteindre l'objectif ambitieux de 70 % d'ici à 2020.

Les déchets mixtes ont dû être triés dans les usines d'incinération. Gdansk a bénéficié d'une nouvelle usine d'incinération,



où 45 % des déchets mixtes ont été compostés ; 30 % ont été convertis en combustible (combustible dérivé de déchets, ou CDD) et 10 % ont été triés et réutilisés. D'autres villes, en particulier en Ukraine, ont utilisé des usines d'incinération à l'ancienne.



LE TOURNOI /

CATÉGORIE	2008	POLOGNE	UKRAINE	TOTAL POUR 2012
Volume total de déchets gérés (dans les périmètres de sécurité des sites)	895 tonnes	630 tonnes	730 tonnes	1360 tonnes
Pourcentage de déchets triés	41 %	16 %	21 %	18 %
Quantité de déchets par spectateur (sites)	0,81 kg			0,94 kg

On a pu constater, avec déception, que seuls 18 % des déchets ont été triés.



// Montagne de plastique des années précédentes à Gdansk.

LE TOURNOI /

Ces usines d’incinération n’ayant pas été en mesure de prendre en charge la majorité des déchets, ces derniers ont fini dans des décharges, ce qui a constitué une source supplémentaire de pollution atmosphérique.

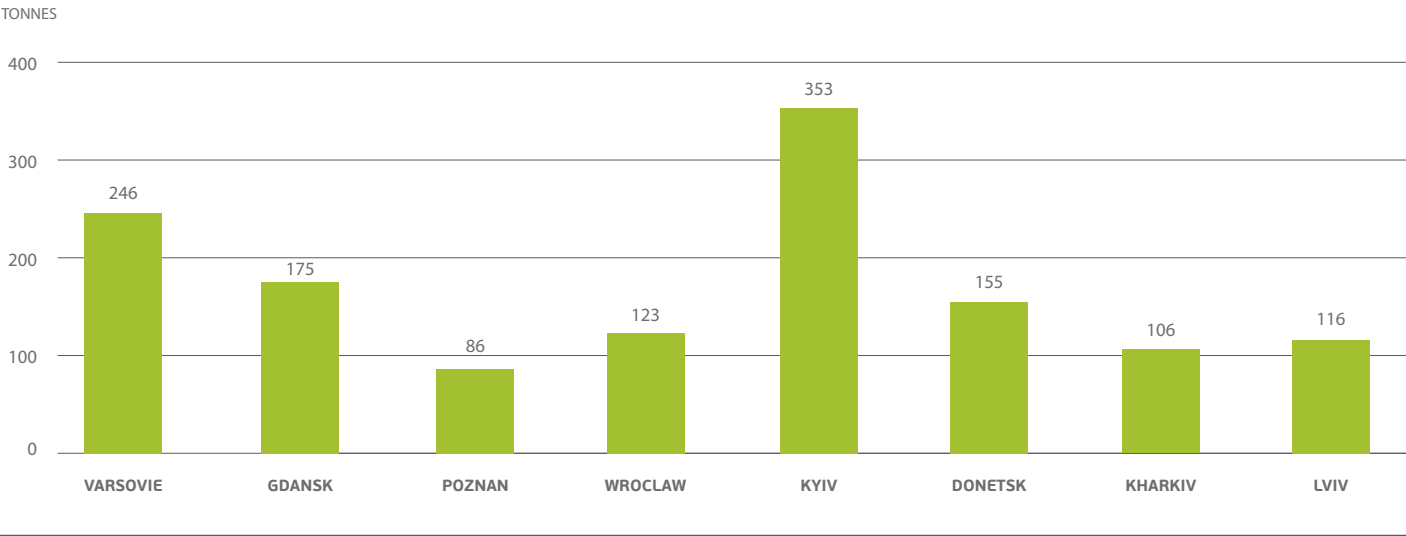
CRITÈRES DE RÉFÉRENCE POUR L'UEFA EURO 2020 /

- Aucune mise en décharge de déchets non traités
- Réutilisation ou recyclage de 70 % des déchets



// Usine d’incinération proche de Kyiv.

PRODUCTION TOTALE DE DÉCHETS PAR SITE



LE TOURNOI /

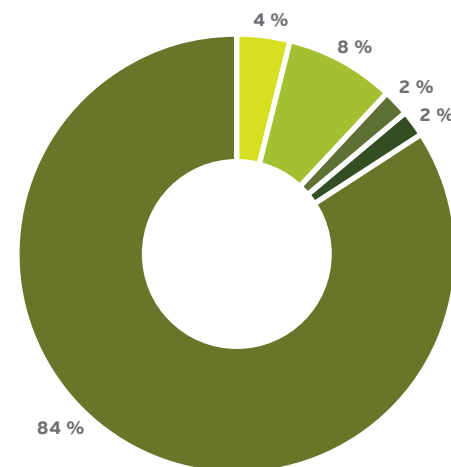
// Tri manuel sur le tapis roulant de l'usine d'incinération de Gdansk (à gauche).



// Tri manuel de l'aluminium à Gdansk (à droite).

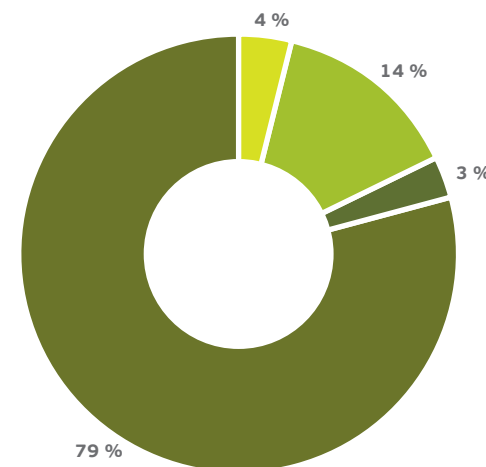


TRI DES DÉCHETS EN POLOGNE



- 84 % DÉCHETS GÉNÉRAUX
- 4 % VERRE
- 8 % PAPIER
- 2 % ORGANIQUES
- 2 % PET / ALU

TRI DES DÉCHETS EN UKRAINE



- 79 % DÉCHETS GÉNÉRAUX
- 4 % VERRE
- 14 % PAPIER
- 3 % PET / ALU

LE TOURNOI /

Les zones des supporters étaient ouvertes tous les jours pendant le tournoi ; elles ont accueilli au total plus de 7 millions de visiteurs dans les huit villes hôtes.

EXPÉRIENCE POUR LES SUPPORTERS

ZONES DES SUPPORTERS /

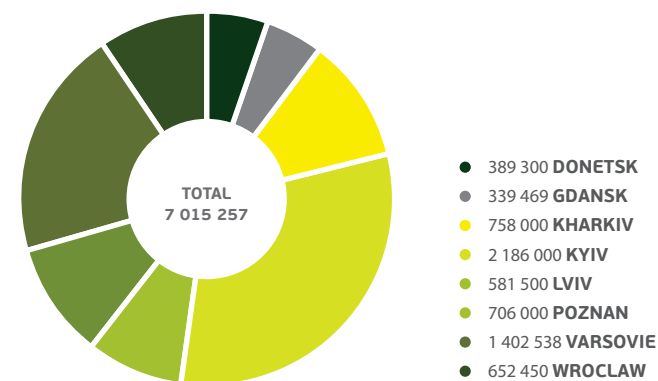
Pendant toute la durée du tournoi, 7 015 257 visiteurs se sont rendus dans les zones des supporters en Pologne et en Ukraine, soit une hausse de 67 % par rapport à l'édition 2008. La finale a même battu le record pour un EURO en rassem-

blant 539 300 spectateurs dans les zones des supporters de Pologne et d'Ukraine. La plus forte affluence quotidienne dans une même zone a été enregistrée à Kharkiv, où 300 000 spectateurs ont assisté au match qui a opposé les Pays-Bas à l'Allemagne le 13 juin.



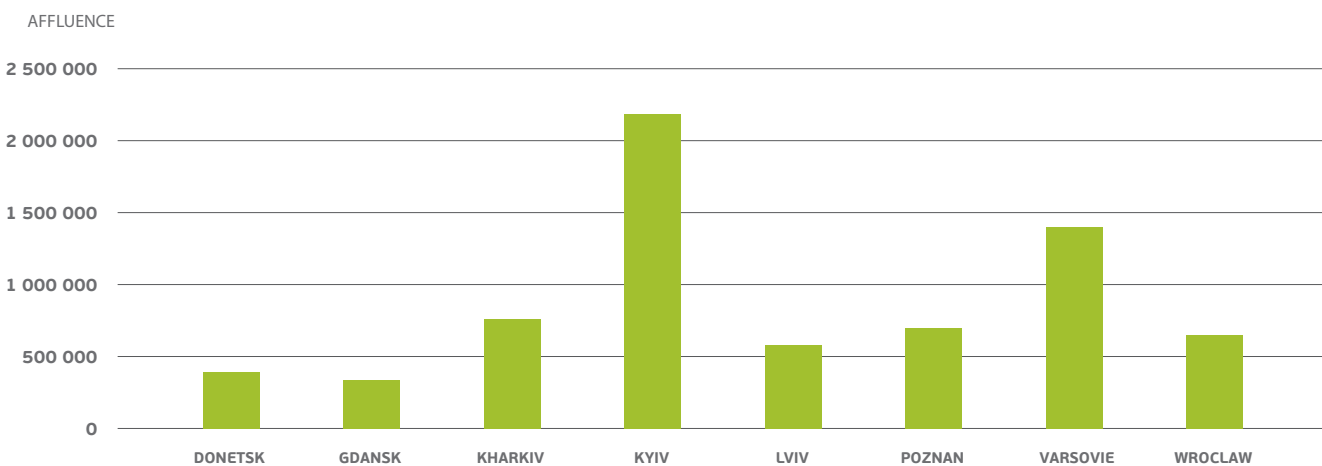
LE TOURNOI /

FRÉQUENTATION DES ZONES DES SUPPORTERS PAR VILLE



La plus forte affluence quotidienne dans une même zone a été enregistrée à Kharkiv, où 300 000 spectateurs ont assisté au match qui a opposé les Pays-Bas à l'Allemagne le 13 juin.

AFFLUENCE DES ZONES DES SUPPORTERS PAR VILLE



LE TOURNOI /

SATISFACTION CLIENTÈLE /

/G4-PR5/

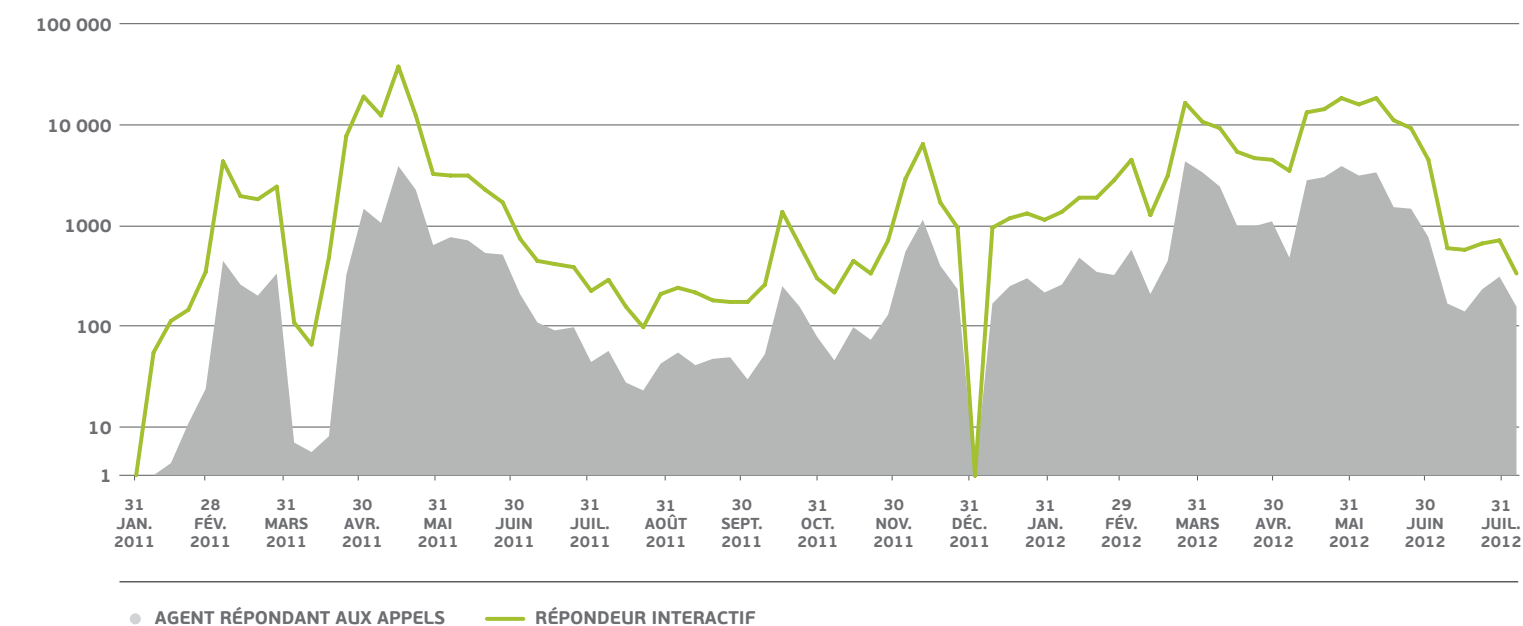
Au vu de la demande de billets extrêmement élevée, le traitement de toutes les demandes prévues dans les limites d'un budget raisonnable a constitué un véritable défi. Celui-ci a été relevé grâce à la mise à disposition de deux moyens de communication pour les supporters (Internet/e-mail et téléphone) ainsi qu'à une approche multiniveau.

L'infrastructure technique, qui reposait sur un système de gestion des relations clientèle sur mesure, et les agents ont été fournis par un prestataire externe situé en Pologne et qui fai-

sait partie d'ORANGE Polska. Presque 99 % des questions ont été résolues par le biais de services automatisés, de foires aux questions dynamiques sur UEFA.com et d'un répondeur automatique interactif pour les clients qui contactaient les services de l'UEFA par téléphone.

Ces deux canaux ont aussi permis aux supporters de poser des questions auxquelles le service automatisé n'apportait pas de réponses : ils pouvaient soit envoyer un e-mail, soit être mis en relation téléphonique avec un agent externe. Les cas les plus complexes pouvaient être transmis à une équipe interne, qui prenait contact avec les clients par téléphone ou par e-mail.

SERVICE CLIENTS BILLETTERIE PAR TÉLÉPHONE



LE TOURNOI /



AXE PRIORITAIRE :
Respect de la culture des supporters
– ambassades de supporters

Des niveaux de service convenus ont été fixés et toutes les demandes devaient recevoir une réponse sous un jour ouvrable. Près de 99% des demandes ont été traitées dans les temps, les autres ayant reçu une réponse avec un jour de retard seulement. Le nombre total de demandes traitées a dépassé les 17 millions.

AMBASSADES DE SUPPORTERS / /E05/

L'UEFA avait à cœur de faire de l'UEFA EURO 2012 un événement accueillant, sûr et convivial, c'est pourquoi elle a mis en œuvre la campagne « Respect de la culture des supporters », en coopération avec Football Supporters Europe (FSE).

Cette campagne reposait essentiellement sur le projet des ambassades de supporters, qui avait pour vocation de traiter les supporters de manière respectueuse et de leur fournir un service d'informations de haute qualité de manière à encourager les interactions entre les communautés locales, les supporters internationaux et les autorités. L'objectif était d'utiliser le tournoi pour favoriser le développement de réseaux de supporters de football en Pologne et en Ukraine, et de former des responsables de l'encadrement des supporters qualifiés. Le projet « Les ambassades de supporters à la conquête de l'Est » a été lancé trois ans avant le tournoi.

« Nous sommes constamment en contact avec les supporters, ce qui aide à résoudre rapidement et efficacement les problèmes qui surviennent pendant le tournoi », a déclaré Gabriele Rechberger (Autriche), responsable de l'ambassade



de supporters de Kyiv. « Les supporters étrangers peuvent se retrouver dans différentes situations. Certains perdent leur passeport, d'autres ne savent pas comment se rendre à un endroit, etc. Notre but est de les aider. Le projet est supervisé par des personnes d'expérience, qui ont pour la plupart déjà travaillé pour l'EURO en Autriche et en Suisse, et certains même au Portugal en 2004. »

Un nombre considérable de personnes voulaient prendre part à ce projet, et les bénévoles qui ont eu la chance d'être sélectionnés n'ont pas dissimulé leur enthousiasme : « Quand j'ai entendu que les ambassades de supporters recherchaient des bénévoles, j'ai tout de suite voulu rejoindre cet événement important dans l'histoire de l'Ukraine, raconte Tatiana, étudiante. On a suivi beaucoup de formations ; on nous a expliqué en détail comment gérer différentes situations pour aider au mieux les supporters étrangers. » Pour Tatiana, cette expérience acquise est précieuse : « Assurément, cet entraînement

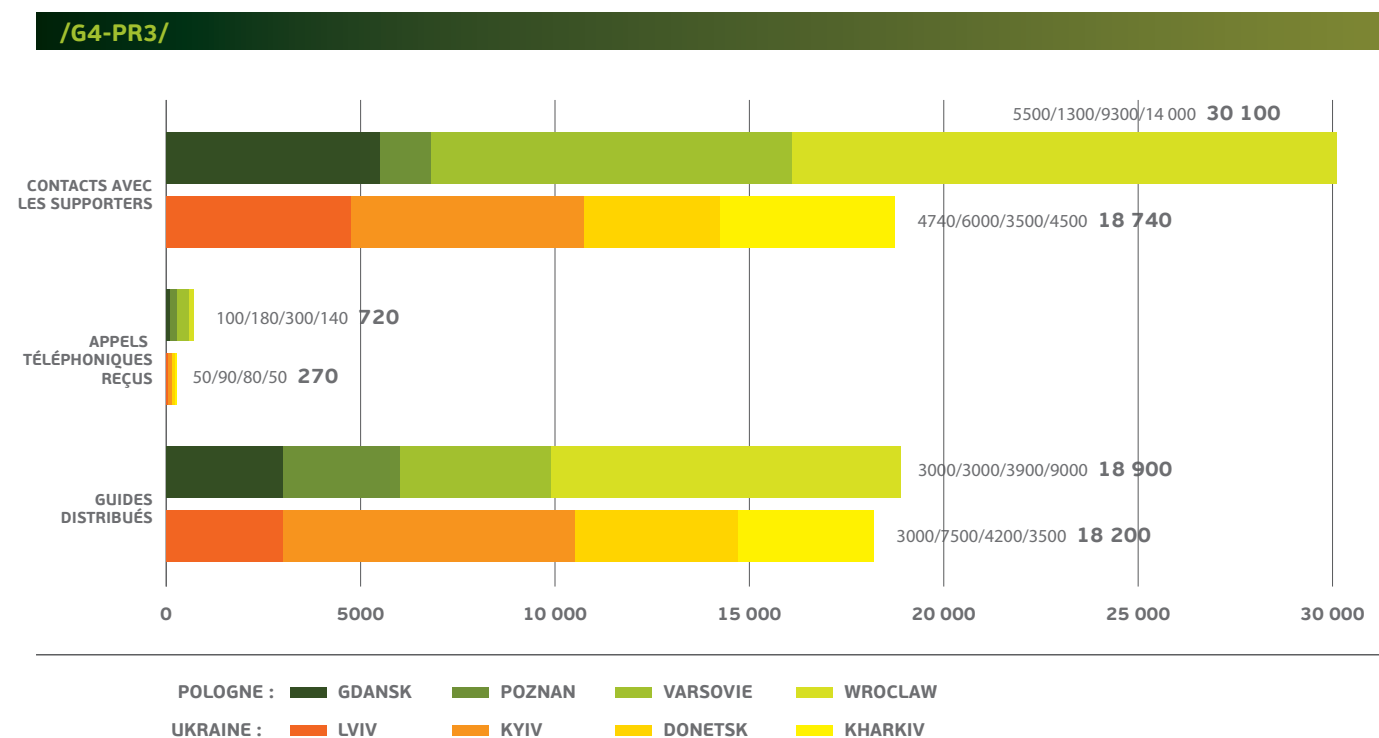
LE TOURNOI /

est très bénéfique, ajoute-t-elle. Ici, on communique avec des gens venant de différents pays, on apprend des choses nouvelles, on pratique les langues et on gagne en expérience. Si j'en avais l'occasion, je participerais à nouveau à un événement de ce type. »

Le directeur du tournoi pour l'Ukraine, Markiyan Lubkivskiy, a rendu hommage à ces ambassades de supporters : « Tous les jours, nous sommes en contact avec des représentants de ces ambassades de supporters, alors nous savons ce qu'ils font au quotidien. L'attitude des Ukrainiens envers les supporters

étrangers est incroyable. Je suis vraiment heureux qu'ils se soient montrés si ouverts au monde. »

Dans chaque ville hôte, une ambassade de supporters fixe travaillait en étroite collaboration avec les ambassades de supporters mobiles des équipes participantes. Il y avait ainsi huit ambassades de supporters fixes : une dans chaque ville hôte (comme en 2008) et douze ambassades de supporters mobiles qui se déplaçaient dans les deux pays (soit quatre de moins qu'en 2008). Le tableau ci-après décrit les activités des ambassades de supporters fixes.

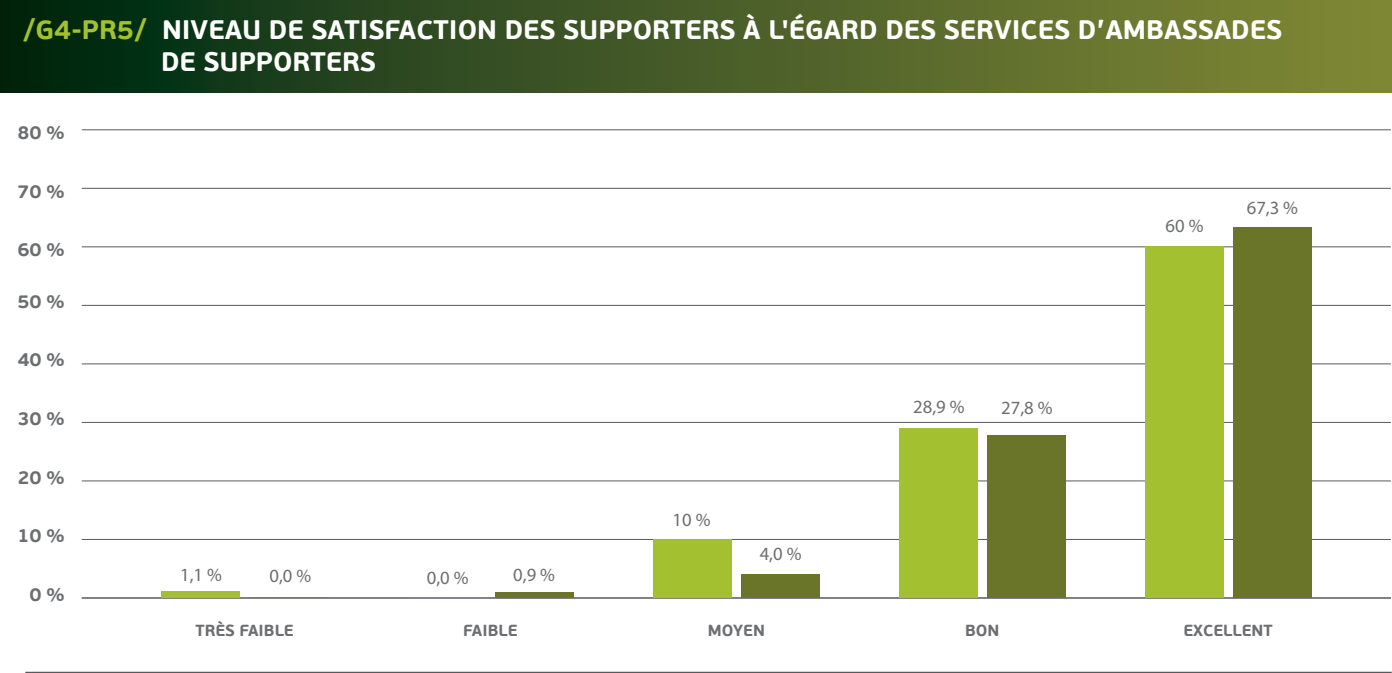


LE TOURNOI /

L'enquête montre que presque tous les supporters interrogés, 88,9 % en Pologne et 95,1 % en Ukraine, étaient satisfaits des services fournis par les ambassades de supporters (niveau de satisfaction « bon » ou « excellent »).

Afin d'évaluer la satisfaction des supporters concernant les services fournis par les ambassades de supporters, les enquêteurs se sont postés à l'extérieur des ambassades pour recueillir leur

feed-back. Au total, 180 supporters ont répondu à l'enquête en Pologne, et 223 en Ukraine. Les résultats obtenus ont été les suivants :



L'enquête montre que presque tous les supporters interrogés, 88,9 % en Pologne et 95,1 % en Ukraine, étaient satisfaits des services fournis par les ambassades de supporters (niveau de satisfaction « bon » ou « excellent »). De manière similaire, ils se sont déclarés satisfaits de l'engagement dont avait fait preuve le personnel des ambassades (87,7 % en Pologne et 92,4 % en Ukraine).

L'emplacement des ambassades de supporter a été jugé extrêmement pratique par 83,2 % des supporters en Pologne et 87 % des supporters en Ukraine, et, respectivement, 85 % et 81,6 % ont estimé que leur personnel était aisément reconnaissable. Ces chiffres sont légèrement supérieurs à ceux enregistrés à l'occasion de l'UEFA EURO 2008, où plus de 90 % jugeaient la visibilité et l'accessibilité « bonnes » ou « plutôt bonnes ».

LE TOURNOI /

Les membres du personnel de l'ambassade de supporters de Gdansk ont pu compter sur une excellente structure organisationnelle grâce à l'expérience acquise dans le cadre du projet « Kibice Razem ».



« À mon avis, la Pologne s'est bien préparée pour l'UEFA EURO 2012 », a déclaré Andrzej Strelau, ancien sélectionneur de l'équipe nationale polonaise. « L'événement est organisé par des professionnels, mais ce succès aurait été impossible sans l'aide de tous ces bénévoles. Ils méritent beaucoup d'éloges et toute notre gratitude. »

ÉTUDE DE CAS /

Les membres du personnel de l'ambassade de supporters de Gdansk ont pu compter sur une excellente structure organisationnelle grâce à l'expérience acquise dans le cadre du projet « Kibice Razem ». La coopération avec les autorités et les institutions locales était bien établie et les voies de communication étaient les plus directes possibles, comme le montre l'exemple suivant : tous les matins, l'ambassade de supporters recevait une liste de l'office du tourisme avec une vue d'ensemble des hébergements libres en ville, ce qui lui permettait de diffuser l'information parmi les supporters et leurs collègues des équipes mobiles. Pour le quart de finale à l'occasion duquel des supporters étaient venus d'Allemagne et de Grèce sans avoir eu la possibilité de réserver leur hébergement des semaines à l'avance, ce service s'est révélé des plus pratiques.

Les expériences faites par l'ambassade de supporters de Gdansk montrent aussi que la bière et le match sont loin d'être les seuls centres d'intérêt des supporters, qui souhaitent également découvrir les environs et s'intéressaient aux informations fournies par la communauté des supporters de la ville hôte. « Aujourd'hui, nous avons reçu dans notre ambassade beaucoup de personnes qui venaient d'Espagne. De nombreux supporters espagnols sont

LE TOURNOI /

Plus de 90 000 guides ont été imprimés, dans sept langues.



venus nous voir pour en savoir plus sur l'histoire de Solidarność et l'emplacement du chantier de Gdansk où est né le mouvement. Les supporters espagnols s'intéressaient également à l'histoire du Lechia Gdańsk et à nos ultras. »

GUIDES POUR SUPPORTERS /**/G4-PR3/**

Le travail des ambassades de supporters en Pologne et en Ukraine s'est principalement concrétisé – outre les équipes qui opéraient dans les rues – sous la forme du guide imprimé qui était remis aux supporters en visite. Chaque ville ajoutait à ce livret une carte imprimée contenant des informations fournies par les supporters locaux et s'adressant spécifiquement aux nationalités en visite dans chaque ville hôte. Le projet « Respect de la culture des supporters » a permis de garantir que les visiteurs aient à disposition les informations nécessaires une fois sur place, par le biais des ambassades de supporters.

/E013/

Plus de 90 000 guides ont été imprimés, dans les sept langues pour lesquelles on prévoyait la plus forte demande (allemand, anglais, espagnol, italien, polonais, russe et ukrainien). De plus, 45 000 plans destinés à être insérés dans les guides pour supporters ont été produits dans les huit villes hôtes, dans les 15 langues des équipes nationales participantes. En termes d'héritage laissé par le tournoi, le succès et l'utilisation des guides pour supporters conduiront à l'élaboration d'un guide officiel UEFA FSE sous la forme d'une application gratuite pour smartphones, pour les équipes nationales et le football interclubs.

LE TOURNOI /

Le site Web FanGuide2012 avait pour objectif de fournir à tous les supporters en visite des informations très détaillées sur chaque ville et chaque pays, sous la forme la plus accessible possible.

SITE WEB /

Le site Web FanGuide2012 avait pour objectif de fournir à tous les supporters en visite des informations très détaillées sur chaque ville et chaque pays, sous la forme la plus accessible possible : il couvrait ainsi tous les aspects utiles, des guides linguistiques et des renseignements sur l'histoire et la culture jusqu'à la législation locale et à l'accessibilité, en passant par des renseignements sur les journées de matches et les moyens de transport, et par des informations sur les stades, les zones des supporters et les ambassades de supporters. Le site Web a attiré 423 900 visiteurs (18,2 millions de visites) pendant les mois de mai et juin 2012, contre 35 000 enregistrés pendant le mois du tournoi en 2008.

FORMATION DES RESPONSABLES DE L'ENCADREMENT DES SUPPORTERS /**/E012/**

Des questions telles que « Comment prévenir les problèmes potentiels et réagir en cas d'urgence ? » ou « Comment assurer la transmission aux supporters d'informations fiables, utiles, nécessaires et indépendantes ? » ont été passées en revue lors de la première session de formation destinée au personnel ukrainien et international des ambassades de supporters de FSE, qui s'est tenue dans la ville hôte de Kharkiv du 8 au 10 août 2011. Une session similaire a été organisée à l'occasion du match opposant la Pologne à l'Allemagne, disputé à Gdansk le 9 septembre 2011.

Les deux sessions de formation avaient pour but de présenter et d'expliquer aux futurs responsables de l'encadrement des supporters tous les détails et principes concernant l'organisation des ambassades de supporters mobiles et fixes avant les

matches. Les intervenants étaient des représentants expérimentés de FSE, qui avaient déjà eu l'occasion de travailler en étroite collaboration avec les supporters pour de nombreux championnats internationaux. Les sessions se sont déroulées sur plusieurs jours et incluaient un volet théorique concernant la méthodologie des services d'ambassades de supporters, ainsi que différents workshops axés sur les questions organisationnelles, la communication interne et externe, et les guides pour supporters imprimés et en ligne pour 2012.

Alors qu'il n'existait que peu de responsables de l'encadrement des supporters en Pologne (et aucun en Ukraine) avant l'UEFA EURO 2012, le tournoi laisse en héritage un réseau de responsables qualifiés (pouvant intervenir pour les clubs de football licenciés participant à des compétitions européennes). De plus, les groupes de supporters sont désormais mieux organisés lorsqu'il s'agit d'interagir avec les autorités et les institutions locales tant en Pologne qu'en Ukraine. En Ukraine, une nou-



LE TOURNOI /

velle organisation nationale de supporters a été fondée avec le soutien du gouvernement.

SYNERGIES AVEC D'AUTRES PROJETS /

Les équipes des ambassades de supporters mobiles ont soutenu le projet « Football pour l'égalité : remettre en cause les préjugés racistes et homophobes dans et par le football » (Football for Equality) en distribuant des supports d'information, des autocollants, des badges et des t-shirts.

Ce projet est une initiative européenne mise en œuvre par différentes organisations partenaires du réseau FARE, sous la direction de l'organisation viennoise Fair-Play VIDC, et financée pour moitié par le programme Droits fondamentaux et citoyenneté de la Commission européenne. C'est dans le cadre de ce programme que l'Euro Pride House a été inaugurée à Varsovie lors de l'UEFA EURO 2012. Cette « Maison des fiertés » était un endroit sûr pour que les supporters de la communauté lesbienne, gay, bisexuelle et transgenre (LGBT) puissent profiter du tournoi en toute sécurité, aux côtés de leurs amis hétérosexuels, d'alliés et d'autres supporters. L'Euro Pride House a reçu la visite de plusieurs représentants d'équipes du programme des ambassades de supporters de FSE.

Toutes les équipes mobiles ont dû mener un véritable travail médiatique, donnant des interviews, expliquant les principes qui guident l'action des ambassades de supporters, évaluant la situation pour les supporters en Pologne et en Ukraine, et pronostiquant les résultats des matches. Dans certains cas, toutefois, les événements ont exigé un travail plus rapide et direct avec la presse. Les équipes mobiles russe et croate ont toutes

deux publié des communiqués sur les comportements racistes de « leurs » supporters, tentant une approche plus nuancée. De même, l'ambassade de supporters espagnole a dû gérer un incident raciste, et a condamné toute forme de discrimination, jugée « inacceptable », et témoigné de sa solidarité avec la large fraction des supporters espagnols qui étaient conscients de ce problème et ont fait de leur mieux pour intervenir.

/EO11/

Des activités très populaires destinées aux supporters, telles que les rencontres amicales entre supporters, une exposition de photos et différentes activités LGBT, ont été organisées par les ambassades de supporters pour promouvoir la tolérance parmi ces derniers. Grâce à ces efforts, les initiatives des ambassades de plusieurs pays ont reçu un soutien et des éloges de la part de leur association nationale ou de leur gouvernement : une première !

Suite à l'expérience de l'UEFA EURO 2012, l'organisation de supporters FSE a aussi été impliquée dans la phase de consultation concernant la formule et la réalisation de l'UEFA EURO 2020, afin que les conditions d'accueil soient favorables aux supporters. C'est la première fois que les supporters étaient directement impliqués dans l'élaboration de critères pour les candidatures et dans les phases de planification d'un tournoi international. FSE a fait part de ses commentaires sur des questions majeures telles que les trajets, la logistique, les dispositions concernant les ambassades de supporters et les formules de compétition, en lien avec des considérations géographiques.

LE TOURNOI /

**AXE PRIORITAIRE :**

Respect de la diversité
– le football unit

DIVERSITÉ**/EO11/**

L'UEFA soutient des campagnes contre le racisme depuis 2000. La Pologne et l'Ukraine ayant toutes deux été confrontées à des problèmes de racisme et de discrimination, en particulier dans le football, le tournoi devait être utilisé pour accroître la reconnaissance et la sensibilisation concernant la diversité auprès du grand public. Dans le cadre de la campagne « Respect de la diversité », l'UEFA a collaboré avec le réseau FARE pour le troisième tournoi consécutif, avec l'association Never Again comme partenaire local.

Le programme avait pour but de célébrer la diversité et de diffuser un message positif d'intégration multiculturelle, en utilisant le pouvoir du football pour rassembler les gens, quels que soient leur origine ethnique, religion, nationalité, orientation sexuelle, handicap ou sexe. Les incidents liés à la discrimination devaient être surveillés de près (en particulier les actes racistes ou intolérants et la présence de l'extrême droite), et des zones d'intégration devaient être mises en place dans toutes les villes hôtes. L'objectif était de sensibiliser le public et de former un grand nombre de personnes à la question de la diversité.

« La diversité est un mot magnifique, qui englobe tous les aspects positifs de la vie », a rappelé M. Gilliéron, président de la Commission du fair-play et de la responsabilité sociale. « Longtemps négligée, la biodiversité est aujourd'hui mise à l'honneur et protégée. La diversité humaine a elle aussi be-

soin d'attention et de protection. Par ce terme de diversité humaine, nous entendons tout ce qui nous rend différents les uns des autres, c'est-à-dire plus intéressants et plus riches. Le football lui-même se caractérise par sa diversité, puisqu'il est pratiqué par des hommes et des femmes de tous âges, valides ou en situation de handicap, quels que soient leur apparence physique, leur orientation sexuelle ou la couleur de leur peau. C'est précisément ce qui rend notre sport aussi intéressant. »



« L'UEFA EURO 2012, en Pologne et en Ukraine, doit montrer le triomphe de la diversité dans le football », annonçait-il à la veille du tournoi. « Le respect de la diversité est le leitmotiv de cet événement extraordinaire, qui est aussi l'un des principaux

LE TOURNOI /

événements sportifs et médiatiques au monde. Nous devons nous consacrer à une tâche importante, à savoir nous assurer que chacun, partout, au cours des trois prochaines semaines, sera respecté et protégé. »

FORMATION CONTRE LA DISCRIMINATION /

L'association Never Again (NAA) a préparé, en collaboration avec la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Varsovie, un module de formation spécialement pour l'UEFA EURO 2012. Ce module a été créé pour permettre aux participants d'acquérir une meilleure connaissance de la discrimination raciale dans les arènes sportives et la vie quotidienne, de se familiariser avec les outils pour promouvoir les valeurs de la tolérance et du multiculturalisme, et de se doter de ces outils. Des représentants spécialement formés de la NAA ont dispensé le module lors de workshops

d'une durée de 15 à 60 minutes composés des blocs thématiques suivants :

- Racisme, xénophobie et discrimination : introduction
- « Let's Kick Racism from the Stadium » (Le racisme n'a pas sa place au stade) et « Respect de la diversité » : une campagne sociale menée avant et pendant l'UEFA EURO 2012
- Surveillance des incidents racistes
- Symbolisme du racisme : les symboles, les codes et les autres manifestations
- Méthodes éducatives et légales de lutte contre le racisme

/G4-HR7/EO12/

Le tableau ci-dessous offre un aperçu du nombre et du type de personnes formées :

TYPE	UKRAINE	HEURES DE FORMATION (MOYENNE PAR PERSONNE)	POLOGNE	HEURES DE FORMATION (MOYENNE PAR PERSONNE)	TOTAL DES EFFECTIFS	TOTAL DES HEURES
Police	400	1,5	80 000	1,5	80 400	121 200
Stadiers	400	1,5	8000	1	8400	9000
Bénévoles	2500	3	3000	1	5500	13 000
Autres*	400	1	4000	3	4400	13 600
TOTAL	3700		95 000		98 700	156 800

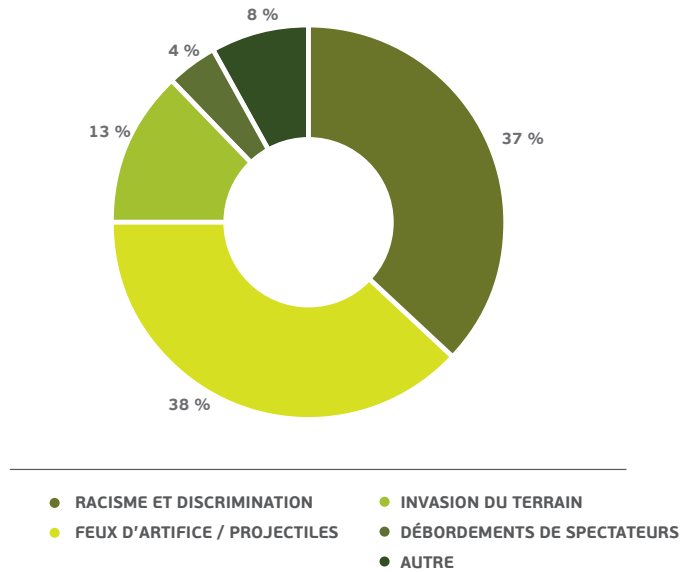
*Principalement des enseignants exerçant dans des écoles.

LE TOURNOI /

Au total, onze incidents ont été rapportés pendant les 31 matches.

À des fins de formation, un guide FARE sur la surveillance des signes à caractère offensant ou discriminatoire dans le football européen a été édité. Celui-ci continuera à être utilisé par les clubs polonais et ukrainiens lors des compétitions de l'UEFA, par un groupe international d'observateurs désormais expérimentés.

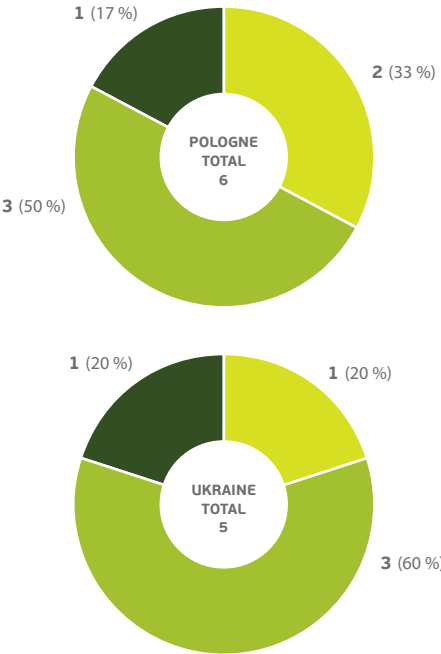
/EO12/ TYPES DE COMPORTEMENTS INCORRECTS PENDANT L'UEFA EURO 2012



SURVEILLANCE /

Une composante essentielle de l'initiative « Respect de la diversité » a été la surveillance des signes à caractère offensant ou discriminatoire lors des 31 matches de l'UEFA EURO 2012. Le tableau suivant donne un aperçu des données recueillies :

/G4-HR3/ NOMBRE D'INCIDENTS RAPPORTÉS ET TYPE DE RÉACTION : POLOGNE ET UKRAINE



● AUCUNE PROCÉDURE OUVERTE ● AMENDE APRÈS LE MATCH ● AUCUNE AMENDE ; CAS MINEUR

LE TOURNOI /

Les zones d'intégration devaient permettre de créer des espaces ouverts, accessibles et accueillants pour tous les supporters, quels que soient leur origine ethnique ou nationale, leur sexe, leur handicap ou leur orientation sexuelle.

/E05/ NOMBRE DE ZONES D'INTÉGRATION ÉTABLIES			
TYPE DE ZONE D'INTÉGRATION	POLOGNE	UKRAINE	TOTAL
Musées et centres culturels	13	2	15
Cafés, restaurants, clubs et bars	152	28	180
Écoles, universités et instituts	14	50	64
Centres communautaires, ONG et clubs sociaux et sportifs	30	15	45
Autres (villes, services publics, zones des supporters, hôtels, commerces, cinémas, agences de voyage, centres commerciaux et de loisirs, et institutions médiatiques)	2102	56	2158
TOTAL	2311	151	2462

Au total, onze incidents ont été rapportés pendant les 31 matches. L'un d'entre eux est survenu le 8 juin 2012 : pendant un match du groupe A opposant la Russie et la République tchèque à Wrocław, des supporters de la Pologne et de la Russie ont adressé des cris de singe au défenseur tchèque Theodor Gebre Selassie. De plus, on a aperçu le drapeau impérial russe orné de symboles nazis. Une amende de 120 000 euros a été infligée à l'Union russe de football, ainsi qu'une sanction de six points avec sursis pour différentes infractions, dont le déploiement de banderoles illicites.

ZONES D'INTÉGRATION /

Les zones d'intégration devaient permettre de créer des espaces ouverts, accessibles et accueillants pour tous les supporters, quels que soient leur origine ethnique ou nationale, leur sexe, leur handicap ou leur orientation sexuelle. Ces zones incluaient des structures publiques, telles que des écoles, des centres sportifs, des centres communautaires et des institutions culturelles, ainsi que des structures privées, comme des commerces, des bars et des entreprises.

LE TOURNOI /

En associant le Respect à l'échange de maillots, l'UEFA souhaitait créer une relation avec les joueurs et les supporters, en encourageant chacun à échanger son maillot en signe de respect de la diversité.

Toutes les zones d'intégration étaient signalées par des affiches et des autocollants. Dans le cadre de l'initiative, chaque site a reçu du matériel et des informations spécifiques sur les activités anti-discrimination mises en œuvre avant, pendant et après l'UEFA EURO 2012. Le souhait est que leur participation à ce projet permette à ces structures de faire partie d'un réseau étendu et pérenne.

CAMPAGNE INTERNET « ÉCHANGE DE MAILLOTS » /

Pour promouvoir les principes du respect lors de l'UEFA EURO 2012, l'UEFA a mis en place une campagne Internet pour toute la durée du tournoi, parallèlement à d'autres initiatives sociales. Intitulée « Échange de maillots », la campagne avait pour ambassadeurs plusieurs personnalités du football.

La campagne était axée sur l'idée selon laquelle l'échange de maillots à la fin d'un match est un symbole de respect entre les adversaires. En associant le Respect à l'échange de maillots, l'UEFA souhaitait créer une relation avec les joueurs et les supporters, en encourageant chacun à échanger son maillot en signe de respect de la diversité. Par le lancement de la campagne du Respect intégrée, l'UEFA entendait créer une ambiance conviviale pour l'UEFA EURO 2012, faire changer le comportement de certains supporters et créer un héritage pour les pays organisateurs ainsi que pour les futurs tournois.



Elle visait à atteindre les supporters en ligne, par l'intermédiaire d'un site Web dédié, proposé en neuf langues. Les internautes pouvaient participer en rejoignant les chaînes d'échange de maillots en ligne, inviter leurs amis et gagner des prix. Le site a enregistré 238 000 visites pendant ses trois mois d'activité. Une campagne d'affichage a été lancée dans les huit villes hôtes, qui mettait en scène les ambassadeurs du Respect échangeant leur maillot. Une campagne intégrée s'est adressée aux joueurs, aux officiels, aux supporters de football et aux téléspectateurs. Un spot TV de 30 secondes a été diffusé dans toute l'Europe à la mi-temps des matches, dans les zones des supporters ainsi que sur les écrans géants des stades.

LE TOURNOI /

**AUTRES ACTIVITÉS /**

D'autres activités menées lors de l'UEFA EURO 2012 ont été intégrées à la campagne « Respect de la diversité » :

- message « Respect de la diversité » lu par les capitaines d'équipe lors des demi-finales ;
- habilitation des arbitres à suspendre/arrêter les matches en cas d'incidents racistes ;
- hot-line/formulaire en ligne destinés aux supporters pour rapporter les incidents racistes ou à caractère discriminatoire ;
- publicité télévisée promouvant la campagne ;
- activités sportives et initiatives culturelles, telles que la tournée de football de rue (Streetkick Tour), au moyen de terrains mobiles gérés par le membre du réseau FARE Football Unites, Racism Divides (FURD) dans plusieurs zones des supporters et camps des supporters en Pologne et en Ukraine.

LE TOURNOI /

**AXE PRIORITAIRE :**

Respect de l'intégration
– football sans limites
(matches d'exhibition)

INTÉGRATION

L'EURO est un tournoi qui attire une attention considérable aux niveaux national et international. Pour cette raison, plusieurs initiatives de l'UEFA avaient pour objectif de faire participer à l'UEFA EURO 2012 le plus grand nombre de personnes possible. Ainsi, des matches d'exhibition ont été organisés en tant qu'élément de la campagne « Respect de l'intégration », afin de promouvoir l'intégration dans le football des joueurs et des supporters en situation de handicap. Cette campagne a été organisée en collaboration avec le CAFE, Special Olympics, la Fédération Internationale des Sports pour Aveugles et l'association CROSS, ainsi que l'Association nationale des personnes handicapées en Ukraine (NAPDU).

Cette campagne avait pour objectif de sensibiliser le public aux handicaps en Pologne et en Ukraine. Dans les deux pays, les besoins des citoyens en situation de handicap ne sont pas largement défendus, aussi le tournoi a-t-il été utilisé pour susciter une prise de conscience du public qui renforcerait les structures en la matière.

De plus, les procédures de billetterie mises en place étaient conçues pour offrir à tous les demandeurs du monde entier une chance égale d'obtenir des billets, et de vastes zones des supporters ont été proposées aux supporters sans billets, leur permettant de regarder les matches dans un environnement sûr qui leur permettait de profiter de l'ambiance du tournoi ainsi que d'un large éventail de services et de divertissements.

**POLITIQUE DE BILLETTERIE /**

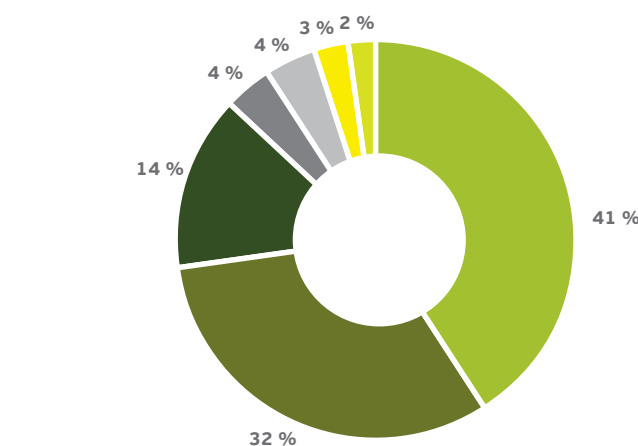
L'objectif de la politique en matière de billetterie était de maximiser l'affluence lors de l'UEFA EURO 2012 grâce à une procédure équitable et transparente, qui offrait un bon rapport qualité-prix aux spectateurs, dans un cadre sûr et festif.

La billetterie de l'UEFA EURO 2012 ne s'annonçait pas un sujet aisé pour de multiples raisons, mais les stades combles en Pologne et en Ukraine ont assuré une ambiance dans les tribunes à la hauteur des prestations footballistiques sur le terrain. Les stades étaient pleins à 98,82 % de leur capacité pendant le tournoi, plus de 1,4 million de spectateurs ayant assisté aux matches (avec un taux de vente de près de 100 %).

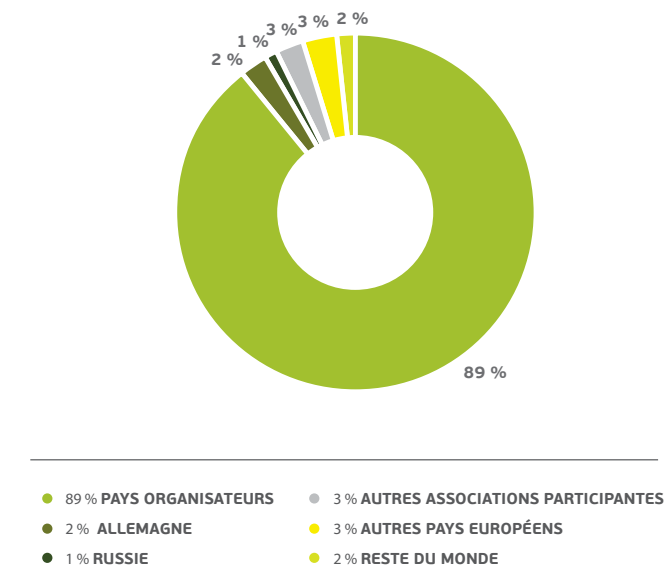
LE TOURNOI /

12 149 425 demandes de billets ont été soumises par des supporters de 206 pays, pour une capacité nette d'environ 1 472 000 billets.

Le coût à assumer par les supporters visiteurs pour assister au tournoi, couplé avec les énormes distances, représentait un réel défi pour l'UEFA, tout comme la culture locale d'acheter les billets le jour du match à des prix relativement bas. L'UEFA a relevé ce défi en modernisant son approche en matière de billetterie et en mettant en place des processus visant à maximiser les ventes et l'affluence lors de chaque match.

PARTIES PRENANTES

- 41 % VENTES DIRECTES AU PUBLIC
- 32 % VENTES VIA LES ASSOCIATIONS NATIONALES PARTICIPANTES
- 14 % PARTENAIRES COMMERCIAUX ET CAMPAGNES DE PROMOTION DOTÉES DE BILLETS POUR LES SUPPORTERS
- 4 % VENTES AUX RÉSIDENTS DES VILLES HÔTES
- 4 % HOSPITALITÉ COMMERCIALE
- 3 % FAMILLE DU FOOTBALL
- 2 % INVITÉS VIP

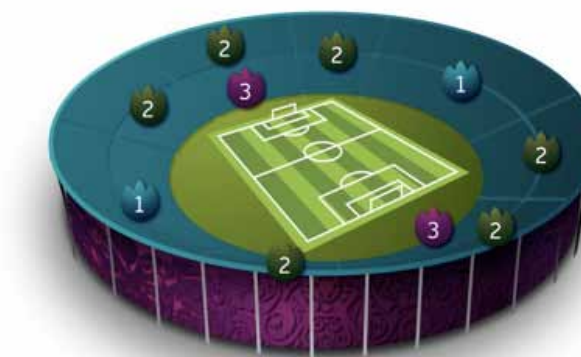
ORIGINE DES DEMANDEURS DE BILLETS DE MATCHES

Le grand public a été invité à commander des billets sur UEFA.com entre le 1^{er} et le 31 mars 2011. Au total, 12 149 425 demandes ont été reçues de supporters de 206 pays, pour une capacité nette de 1 472 000 billets environ. Les supporters des pays organisateurs ont représenté 89 % des commandes, les supporters polonais étant largement majoritaires. Au total, nous avons reçu des commandes de plus de 950 000 personnes, et nous avons finalement attribué des billets à un peu plus de 173 000 demandeurs, qui sont devenus nos clients.

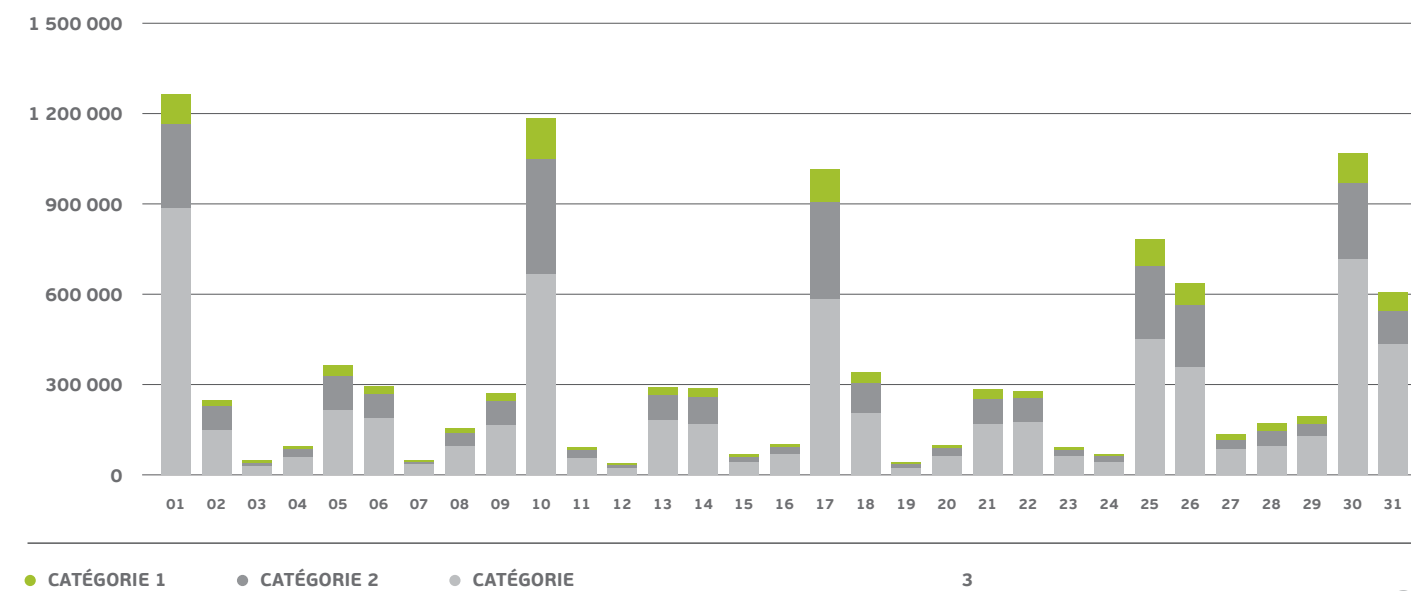
LE TOURNOI /

Avec des prix commençant à EUR 30 pour les matches de groupe, la politique de billetterie a mis l'accent sur l'équité et sur des prix abordables. Trois catégories de billets étaient proposées, en fonction de leur emplacement dans le stade.

La stratégie tarifaire a été définie compte tenu du pouvoir d'achat des résidents des pays organisateurs et après consultation des associations organisatrices. Il a été décidé d'adopter une approche segmentée, avec une fourchette plus large entre les catégories 1 et 3. Cette approche a représenté un défi, étant donné que la demande n'était pas uniforme et qu'elle portait pour les deux tiers environ spécifiquement sur la catégorie 3. Différentes mesures et de multiples contacts avec les clients ont été nécessaires pour aligner la demande sur l'offre de billets.



// Une structure de catégories harmonisée a été appliquée pour tous les sites.

DEMANDES DE BILLETS PAR MATCH ET PAR CATÉGORIE

LE TOURNOI /

INITIATIVES DE BILLETTERIE /

Deux initiatives de billetterie ont été mises en place pendant l'UEFA EURO 2012, l'une étant l'attribution de billets à 140 enfants et à 60 tuteurs du Centre de rééducation de Tchernobyl pour le match Suède-France à Kyiv, et l'autre offrant à 40 enfants défavorisés ou orphelins et à huit tuteurs des billets pour assister à quatre matches de la phase de groupe (dix enfants et deux tuteurs par match) en Pologne et en Ukraine.



// L'essie des joueurs de Special Olympics de Stamplew après un but lors du match d'exhibition à Varsovie.
Photo : Adam Nurkiewicz

MATCHES D'EXHIBITION /

/E05/E011/

Les quatre quarts de finale, à Varsovie, Gdansk, Donetsk et Kyiv, ont été mis à profit pour le projet « Respect de l'intégration », dans le cadre duquel des matches d'exhibition ont été disputés par des joueurs présentant quatre formes de handicap, offrant ainsi aux supporters une expérience directe de l'intégration par le sport. Proposés avant les quarts de finale, ces matches ont prouvé au public que le football est un sport accessible à tous. Quatre catégories d'équipes ont participé à ce projet.

JOUEURS HANDICAPÉS MENTAUX /

Le premier de ces matches a eu lieu avant la rencontre entre la République tchèque et le Portugal, au Stade national de Varsovie, et a mis à l'honneur des athlètes de Special Olympics Pologne souffrant de déficiences mentales. Les joueurs étaient enchantés d'avoir l'occasion de montrer leur talent indéniable dans un cadre prestigieux. « Nous sommes heureux de pouvoir jouer au Stade national, a déclaré Daniel Kazimierzak. Notre handicap ne nous empêche pas du tout de faire du sport. Pour moi, le plus important dans le football est la satisfaction et la possibilité de représenter ma région dans des compétitions ou des matches comme celui-ci. C'est un grand honneur. Nous sommes fiers d'avoir été sélectionnés pour ce match. »

JOUEURS DÉFICIENTS VISUELS /

Les matches d'exhibition se sont poursuivis avec un match de football à cinq joué par des joueurs aveugles ou malvoyants de l'association CROSS à l'Arena Gdansk, avant la rencontre Allemagne – Grèce. Ils ont apporté une preuve manifeste que des

LE TOURNOI /

Les quatre quarts de finale, à Varsovie, Gdansk, Donetsk et Kyiv, ont été mis à profit pour le projet « Respect de l'intégration », dans le cadre duquel des matches d'exhibition ont été disputés par des joueurs présentant quatre formes de handicap, offrant ainsi aux supporters une expérience directe de l'intégration par le sport.

joueurs aveugles ou malvoyants sont tout à fait en mesure de partager le plaisir de jouer au football. Active dans le milieu du football depuis 2010, l'association CROSS a pour but de promouvoir et de développer la pratique sportive et la culture physique en général parmi les enfants et les jeunes aveugles et malvoyants.

« Un grand merci à l'UEFA, qui a permis à ces athlètes de fouler les pelouses de ces stades magnifiques à l'occasion d'un événement aussi mémorable qu'un quart de finale du Championnat d'Europe », a déclaré Andrzej Szarmach, ancien joueur du onze olympique polonais. « Donnons-leur une chance de réaliser leur rêve, a-t-il ajouté. C'est très important de montrer aux supporters et aux athlètes que les personnes en situation de handicap peuvent participer à des activités sportives et peuvent jouer au football comme tout le monde. En mettant les athlètes handicapés à l'honneur et en leur offrant l'occasion de disputer ces matches d'exhibition, nous leur permettons de faire partie de l'UEFA EURO 2012. »

JOUEURS DÉFICIENTS AUDITIFS /

Deux équipes de joueurs sourds ou malentendants ont fait une démonstration de leur amour du jeu lors d'une rencontre à sept contre sept avant le quart de finale opposant l'Espagne et la France à la Donbass Arena à Donetsk. Le partenaire de l'UEFA pour la réalisation de ce projet était le Comité sportif national pour les handicapés d'Ukraine, en coopération avec l'EDSO, l'Organisation européenne du sport pour sourds.

Des minitournois ont été organisés au centre d'activités olympiques pour les sourds (Deaflympics) à Yevpatoriya en Crimée, et les vainqueurs des tournois, Mriia et Zorya, ont eu la pos-



sibilité de jouer à Donetsk. Les participants étaient fiers de leurs efforts. « C'est un rêve qui se réalise, un souvenir que je garderai toute ma vie », a expliqué Andrii Iedynak, 15 ans, de l'équipe Mriia. « Ce fut un bon match avec un bon résultat, même si le début a été difficile, car tout le monde était nerveux et excité », a ajouté Iaroslav Bezruk, de l'équipe Zorya, qui pratique le football depuis l'âge de trois ans et a ensuite confié son rêve de jouer pour l'équipe nationale d'Ukraine.

JOUEURS PARALYTIQUES CÉRÉBRAUX /

À Kyiv, le quatrième et dernier match, qui mettait à l'honneur des joueurs souffrant de troubles locomoteurs (notamment de paralysie cérébrale), a vu s'affronter deux équipes composées de joueurs âgés de 11 à 16 ans. Ce match était organisé par la CPISRA (Association internationale de sports et loisirs pour paralytiques cérébraux). Les équipes « Espoir ukrainien » et « Petites étoiles » ont bataillé pour arracher le nul (2-2) en introduction au quart de finale entre l'Angleterre et l'Italie, au Stade olympique de Kyiv.

LE TOURNOI /

// Le match d'exhibition de Kyiv mettait à l'honneur des joueurs paralytiques cérébraux (à gauche).

// Des joueurs de Special Olympics de l'équipe de Flag avant le quart de finale de l'UEFA EURO 2012 à Varsovie (à droite).



« Ce match s'est joué à Kyiv, mais il doit montrer à tout le pays que les handicapés doivent pouvoir faire du sport n'importe où », a déclaré Valeriy Sushkevich, président du Comité sportif national pour les handicapés d'Ukraine.

Les joueurs eux aussi ont apprécié ces moments inoubliables sous les projecteurs. « J'étais très ému sur le terrain », raconte Vadim Khorolsky, un des joueurs des « Petites étoiles ».

« Malheureusement, je n'ai pas pu marquer comme je l'avais espéré », a raconté pour sa part Nazar Goida, l'un de ses adversaires de l'équipe « Espoir ukrainien », « mais je me souviendrai de ce match toute ma vie. »

/E011/

Les différents ambassadeurs, organisations et bénévoles continueront leurs activités en Pologne et en Ukraine. Ces deux pays

**LE TOURNOI /**

Ces deux pays connaissent une hausse de l'intérêt pour le football parmi les groupes de handicapés, et l'on compte aujourd'hui 19 équipes de déficients auditifs et 12 équipes de paralytiques cérébraux en Ukraine, et cinq équipes de déficients visuels et 300 équipes Special Olympics en Pologne.

// Les équipes au match d'exhibition de Kyiv avec les mascottes de l'EURO, Slavek et Slavko.



connaissent une hausse de l'intérêt pour le football parmi les groupes de handicapés, et l'on compte aujourd'hui 19 équipes de déficients auditifs et 12 équipes de paralytiques cérébraux en Ukraine, et cinq équipes de déficients visuels et 300 équipes Special Olympics en Pologne. L'association CROSS en Pologne assure la coordination du futsal pour aveugles et malvoyants ; elle met à disposition de nouvelles structures, de nouvelles équipes et de nouveaux équipements, forme de nouveaux

entraîneurs et finalise l'adhésion à la Fédération Internationale des Sports pour Aveugles. Depuis le tournoi, des équipes polonaises ont organisé plusieurs événements de futsal pour aveugles et malvoyants, ou y ont participé, et l'équipe nationale a participé pour la première fois aux Championnats d'Europe IBSA (pour déficients visuels), qui ont eu lieu en Hongrie en septembre 2013.

LE TOURNOI /

SÉCURITÉ

// Des agents de sécurité de sociétés privées et des policiers interviennent conjointement contre des activistes de FEMEN qui avaient pénétré dans le périmètre de sécurité extérieur du Stade olympique de Kyiv dans la matinée du match du 19 juin 2012.



// Forces de police escortant le bus d'une équipe jusqu'au stade.



La sécurité a fait partie intégrante de l'organisation globale, depuis le début du processus de planification. Malgré une répartition des tâches et des responsabilités entre les acteurs des secteurs privé et public en matière de sécurité, l'UEFA/les COL et les autorités publiques avaient pour intérêt commun la réalisation conjointe des niveaux les plus élevés en matière de protection et de bien-être des équipes, des spectateurs, des visiteurs et de la population locale pendant la durée du tournoi.

Le rôle de l'UEFA consistait à conseiller, à soutenir et à valider les efforts des parties impliquées ; elle s'appuyait pour ce faire sur ses propres règlements et sur les meilleures pratiques, nées de l'expérience acquise lors des précédents EURO et d'autres grands événements sportifs.

COOPÉRATION ET COORDINATION AVEC LES AUTORITÉS PUBLIQUES /

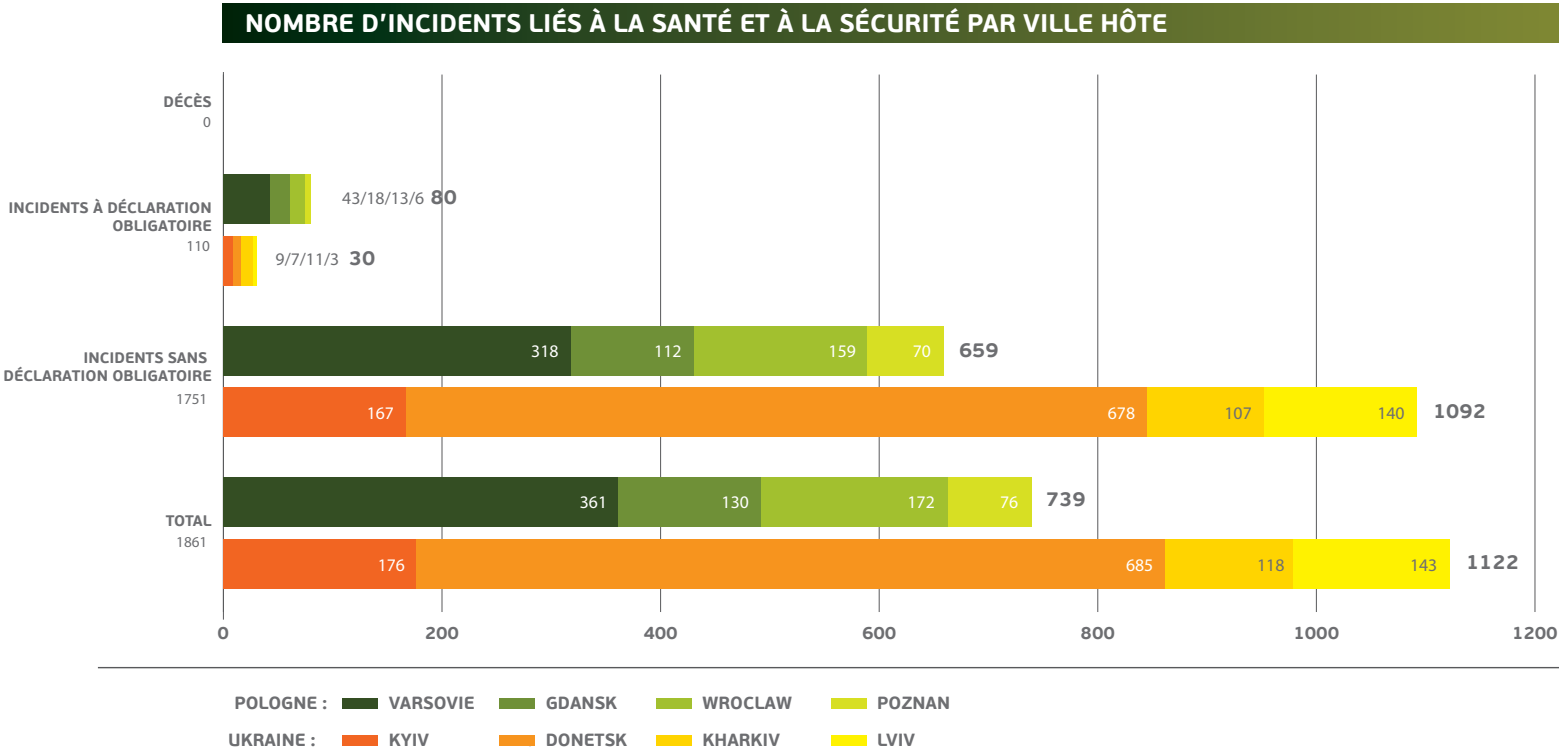
La coordination avec les autorités publiques, en particulier la police et les services d'urgence, s'est révélée positive sur les huit sites et, à de rares exceptions près, chacun s'est montré très coopératif. La mise en application des nouvelles lois sur les événements de masse en Pologne et en Ukraine et la philosophie de l'UEFA en matière de sécurité des services ont nécessité une évolution substantielle des théories et des mentalités en matière de sécurité. Selon les nouvelles lois, les organisateurs d'événements étaient tenus d'assurer la sécu-

LE TOURNOI /

rité sur les sites en déployant des prestataires de services de sécurité privés et des forces de police, tandis que les autres services publics n'interviendraient qu'en cas d'urgence ou de risque de trouble à l'ordre public. Les autorités polonaises et ukrainiennes ont toutes deux plutôt bien géré cette transition, malgré les deux « cas de Varsovie », où les forces de police sont intervenues unilatéralement et sans consultation de l'équipe de contrôle du stade durant des matches où des supporters russes se comportaient de manière inappropriée.

QUESTIONS LIÉES À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ / /E07/G4-PR1/

Le nombre total d'incidents liés à la santé et à la sécurité dans les stades et dans les zones des supporters a été de 1861, contre 1183 en 2008 (+57 %). Heureusement, aucun décès n'a été à déplorer pendant la durée du tournoi. Par ailleurs, si l'on considère les 110 incidents devant obligatoirement être déclarés (nécessitant un rapport médical) et les 1751 incidents sans déclaration obligatoire, le nombre global d'incidents était plutôt bas au regard des quelque 8,5 millions de visiteurs accueillis dans les stades et les zones des supporters (0,025 %).



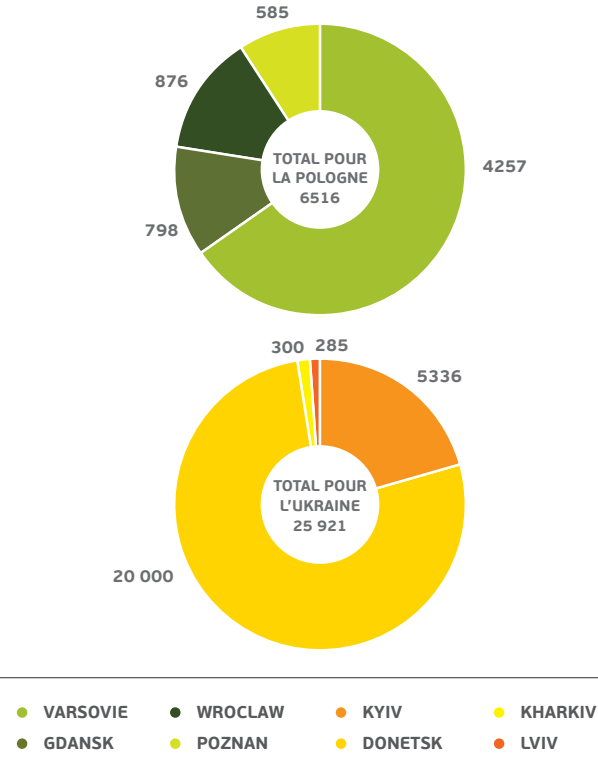
LE TOURNOI /

Au total, 32 437 articles interdits ont été collectés lors de l'UEFA EURO 2012, contre 18 939 lors de l'UEFA EURO 2008 (+71 %).

/E07/

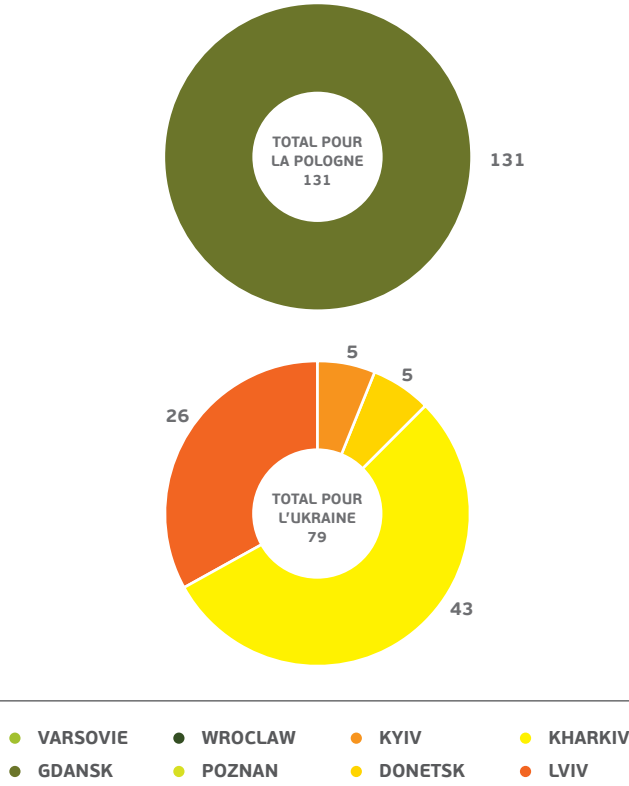
Au total, 32 437 articles interdits ont été collectés lors de l'UEFA EURO 2012, contre 18 939 lors de l'UEFA EURO 2008 (+71 %). Dans toutes les villes ukrainiennes et à Gdansk, 210 faux billets

NOMBRE D'ARTICLES INTERDITS COLLECTÉS PAR LES STADIERS AUX TOURNIQUETS AVANT LES MATCHES



de matches ont été saisis. Aucun cas de fausse accréditation n'a été rapporté. Les pompiers ont dû intervenir à quatre reprises sur toute la durée du tournoi.

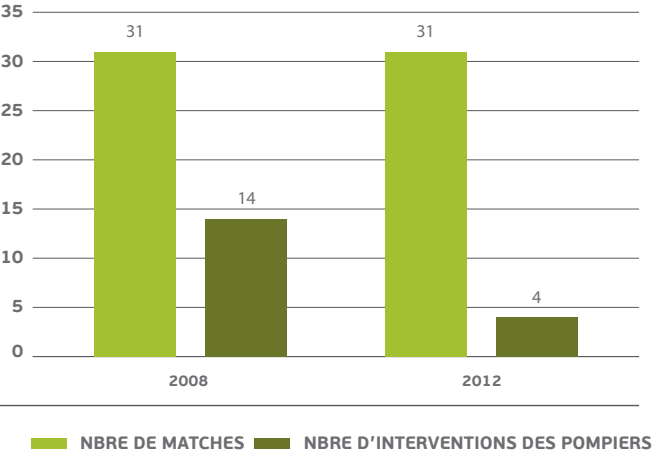
NOMBRE DE FAUX BILLETS DE MATCHES SAISIS



LE TOURNOI /

Afin d'assurer la sécurité de l'événement et de protéger un total de 77 sites, 27 828 stadiers ont été déployés, appuyés par 6145 policiers et 5146 agents de sécurité.

/E07/ INTERVENTIONS DES POMPIERS



PERSONNEL DE SÉCURITÉ /

Afin d'assurer la sécurité de l'événement et de protéger un total de 77 sites, 27 828 stadiers ont été déployés, appuyés par 6145 policiers et 5146 agents de sécurité. Ce ratio entre sécurité privée et forces de police représentait un changement significatif par rapport aux événements précédents en Pologne et en Ukraine. En effet, conformément aux nouvelles lois sur les événements de masse, ce sont principalement des stadiers de sociétés privées qui ont été déployés en vue d'assurer la sécurité de l'événement. S'agissant de l'évaluation dynamique des risques, la présence policière était adaptée d'un match à l'autre.

SATISFACTION CONCERNANT LA SÉCURITÉ /

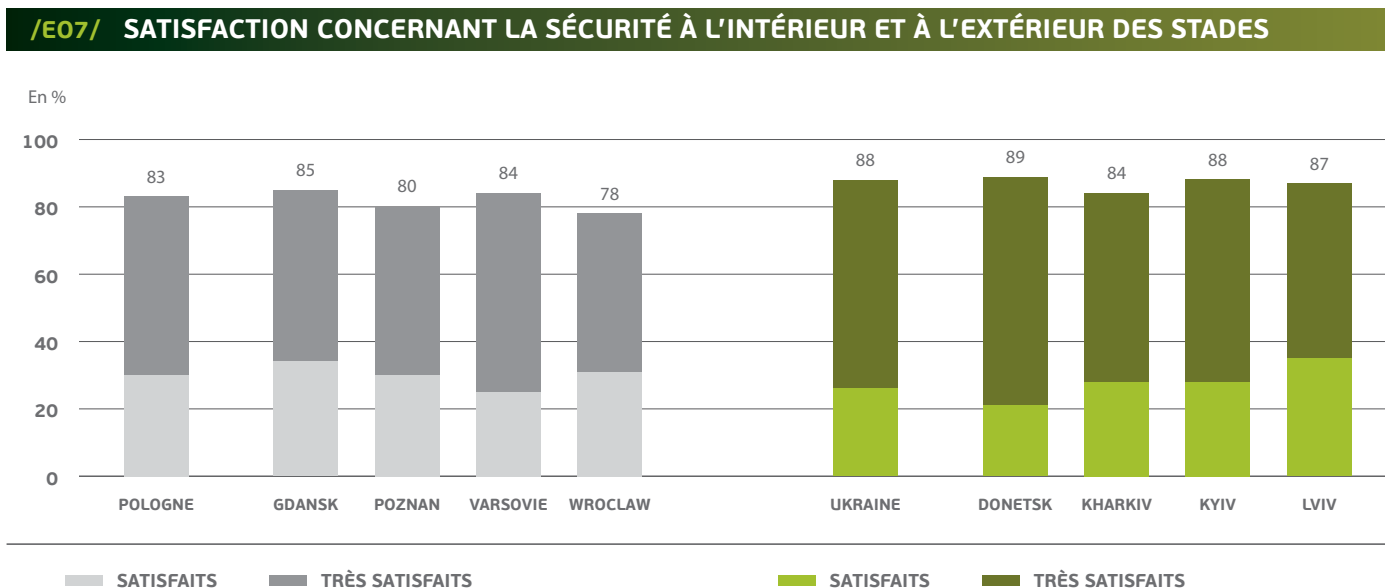
De manière générale, la sécurité a été pleinement assurée sur les huit sites. Les entrées dotées de systèmes de couloirs pour les premiers contrôles de sécurité et les concepts de gestion des arrivées se sont révélés sans failles et conviviaux. Les équipes, les invités de l'UEFA et les spectateurs ont rendu un feed-back très positif sur les services fournis, et tous se sont sentis en sécurité sur les sites. Les services aux autres départements ont toujours été fournis avec le meilleur niveau de qualité possible, compte tenu des possibilités et des circonstances.

NOMBRE TOTAL DE STADIERS LORS DE L'EURO



LE TOURNOI /

Sentiment de sécurité : les jours de matches, 80 % des visiteurs se sont déclarés satisfaits ou très satisfaits de la sécurité (entretiens sur le Web assistés par ordinateur réalisés parmi les visiteurs de l'UEFA EURO 2012 qui se sont rendus dans la ville concernée).



LE TOURNOI /

L'objectif était d'accorder la priorité à des fournisseurs en Pologne et en Ukraine concernant les équipements (p. ex. le mobilier, les barrières ou les conteneurs), les cadeaux, les articles imprimés, les panneaux, etc., afin de tenir compte des marchés locaux et d'éviter des coûts et des transports inutiles.

ACHATS



Avant l'UEFA EURO 2012, l'UEFA avait mis en place une politique d'achats prévoyant une centralisation des appels d'offres pour les services dont la valeur dépassait 100 000 euros. Cette politique avait été conçue dans le respect de la transparence et des valeurs éthiques, tout en restant ouverte à un large éventail de fournisseurs. L'objectif était d'accorder la priorité à des fournisseurs en Pologne et en Ukraine concernant les équipements (p. ex. le mobilier, les barrières ou les conteneurs), les cadeaux, les articles imprimés, les panneaux, etc., afin de tenir compte des marchés locaux et d'éviter des coûts et des transports inutiles. La location des équipements pour les sites permettait par ailleurs d'éviter des déchets et des coûts superflus. Toutefois, les attentes en

termes de qualité, de capacités, de volumes et de délais de livraison impliquaient d'envisager de travailler avec des fournisseurs internationaux si nécessaire. Certains équipements ont été fournis à l'UEFA dans le cadre d'accords en nature (p. ex. uniformes informels pour le personnel ou les bénévoles).

L'équipe chargée de la logistique événementielle (ELOG) avait prévu d'assurer la gestion fonctionnelle, le leadership et la conformité avec la politique pour les activités de toutes les divisions en matière d'achats. Elle s'est acquittée avec succès de sa mission en menant une gestion efficace et efficiente des processus d'achat.

LE TOURNOI /

L'objectif était de privilégier les fournisseurs locaux, mais nous avons dû à plusieurs reprises faire appel à des fournisseurs internationaux pour remédier à ces lacunes.

POLITIQUE GÉNÉRALE D'ACHATS /

Les critères relatifs à la sélection des fournisseurs étaient applicables à la partie achats, et les éléments supplémentaires suivants devaient aussi être pris en compte : un accord devait être négocié avec le fournisseur, selon lequel les articles non utilisés pouvaient être retournés après l'événement, afin

de réduire les coûts ; il devait en outre être possible de faire don des articles qui n'étaient plus en parfait état à différentes œuvres caritatives ou de les laisser au stade. Les considérations les plus importantes dans le choix des fournisseurs du matériel de bureau étaient les suivantes :

POLITIQUE GÉNÉRALE D'ACHATS				
POLITIQUE D'ACHATS POUR L'UEFA EURO 2012				
MISSION				
Fournir à la fois des biens et des services en respectant les délais et le budget disponible				
Rapport qualité-prix intéressant				
Adéquation avec l'usage prévu				
Développement durable				
Budget disponible : les dépassements ne sont pas acceptés	Livraison à temps pour l'événement d'avant-tournoi ou le tournoi : le tournoi ne peut pas être reporté à une date ultérieure	Portée sanitaire, activités opérationnelles, comportement, sécurité : seuls des produits sûrs (p. ex. cadeaux promotionnels) sont achetés, conformément aux normes internationales	Responsabilité environnementale (énergie, déchets) : louer le matériel au lieu de l'acheter ; appliquer un processus de démontage intelligent	Fonctionnalité, impact du design, qualité : la meilleure qualité doit être obtenue ; les cadeaux doivent être utiles et fonctionnels

LE TOURNOI /

Les marchés locaux n'étant pas tout à fait développés au niveau de la location d'équipements, il a fallu envisager des fournisseurs étrangers.

CRITÈRES RELATIF À L'ACHAT DU MATÉRIEL DE BUREAU /

PRINCIPES RÉGISSANT LES ACHATS	
MOT CLÉ	SERVICE ASSOCIÉ
Large choix	Catalogue de produits, allant des fournitures de bureau aux consommables
Livraison garantie le jour suivant	Garantie de bénéficier d'une livraison le jour suivant grâce à des centres de distribution situés sur tous les sites identifiés
Livraison gratuite	Aucuns frais de livraison, pas de montant minimal pour commander, pas de frais d'assurance, pas de frais d'encaissement
Service et conseils personnalisés	Responsable de projet dédié
Engagement sur la qualité	Assurance de la qualité des produits
Respect de l'environnement	Réalisation des activités dans le respect de l'environnement, possibilité de retourner les articles non utilisés

POLITIQUE D'ACHATS DURABLE /
/E09/

L'UEFA avait prévu les initiatives ci-dessous pour 2012. En l'absence des données correspondantes, aucune comparaison avec 2008 n'est possible.

- Centralisation des appels d'offres
- Approvisionnement local
- Location de l'équipement des sites

L'UEFA a collaboré avec des partenaires locaux pour obtenir des

articles tels que les uniformes, les imprimés et le matériel de bureau pour l'UEFA EURO 2012.²³ Les marchés locaux n'étant pas tout à fait développés au niveau de la location d'équipements, il a fallu envisager des fournisseurs étrangers.

Les marchés locaux, surtout en Ukraine, étaient plutôt limités en termes de variété et de quantité des produits nécessaires pour l'organisation d'un événement sportif majeur (barrières, conteneurs, etc.). Notre objectif était de privilégier les fournisseurs locaux, mais nous avons dû à plusieurs reprises faire

23. Il n'y a eu aucun suivi concernant le nombre de partenaires locaux et le pourcentage d'articles provenant de fournisseurs locaux.

LE TOURNOI /

De manière générale, la disponibilité des fournisseurs en Ukraine était extrêmement limitée et les coûts étaient largement plus élevés qu'en Pologne.

CATÉGORIE	2008	2012
Pourcentage d'approvisionnement local	n/a	n/a
Nombre de fournisseurs impliqués	> 5800	6000 env.
Nombre de demandes d'achat	> 8500	11 768
Nombre d'uniformes officiels (total)	1558	835
Valeur totale des achats de l'UEFA (hors transport ; y c. positions de réserve)	n/a	EUR 6,16 mio.
Valeur totale des accords en nature (adidas et Coca Cola)	n/a	EUR 3 mio.



appel à des fournisseurs internationaux pour remédier à ces lacunes. Sur le marché européen, certaines ressources ont fait l'objet de demandes concurrentes étant donné que les Jeux Olympiques se déroulaient à Londres à peu près à la même période. Il en a résulté des coûts plus élevés, des transports non planifiés et une pression plus importante pour l'obtention des ressources nécessaires. De manière générale, la disponibilité des fournisseurs en Ukraine était extrêmement limitée et les coûts étaient largement plus élevés qu'en Pologne (à titre d'exemple, le coût des conteneurs au mètre carré y était onze fois supérieur).

CRITÈRES DE RÉFÉRENCE POUR L'UEFA EURO 2020 /

- Tous les produits et services sont fournis conformément aux critères de durabilité.



DANS LES
COULISSES

UEFA EURO 2012 RAPPORT SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

DANS LES COULISSES /

STYLE DE VIE SAIN



AXE PRIORITAIRE :
Respect de votre santé
– Euroschools 2012

/G4-S01/

L'EURO peut être mis à profit pour promouvoir un style de vie sain dans les communautés locales et chez les supporters. Pour l'UEFA EURO 2012, le programme éducatif officiel de la communauté en matière de santé en Pologne et en Ukraine était « Respect de votre santé : Euroschools 2012 ». Lauréat du Chèque caritatif de Monaco 2011, streetfootballworld (ONG basée à Berlin) a utilisé cette subvention pour mettre en œuvre ce programme avec le soutien de la Fédération Mondiale du Cœur, du réseau Stades sains en Europe et du programme « Muuvit », ainsi que de partenaires locaux : Bénévoles pour le Sport, PL.2012 et l'association du sport scolaire en Pologne, et la fédération de football et les écoles de fun football en Ukraine.

Au vu du faible niveau de sensibilisation en matière de style de vie sain tant en Pologne qu'en Ukraine avant l'UEFA EURO 2012, l'objectif de la campagne « Respect de votre santé » était de développer une perception générale du rôle du sport dans la vie des individus et des communautés. Le programme visait à transmettre les valeurs associées à un style de vie sain par le sport, notamment par l'intermédiaire de leçons de football à l'école, de clubs juniors et de groupes communautaires. Les buts étaient les suivants : renforcer les compétences des entraîneurs, des enseignants, des animateurs et des bénévoles en leur apportant des outils théoriques et pratiques ; lancer des programmes d'activités sportives ; mettre en place un réseau d'enseignants, d'entraî-

neurs et d'institutions sanitaires locales dans la communauté ; et renforcer le rôle des membres de la communauté locale dans ce processus. Les efforts portaient principalement sur la prévention du tabagisme, l'alimentation saine, une consommation d'alcool modérée et une activité physique accrue.

PROMOTION D'UN STYLE DE VIE SAIN ET ACTIF /
/E011/

Un réseau d'entraîneurs communautaires a été constitué et formé sur les moyens d'entrer en relation avec les acteurs appropriés dans la communauté ainsi que sur l'utilisation du sport en général, et du football en particulier, pour un style de vie sain. Pour ce faire, ces entraîneurs s'appuyaient avant tout sur un guide développé spécialement et sur un programme en ligne. Les personnes qui ont mené les premières sessions de formation ont été impliquées dans la conception du programme dans chaque pays. Ceux qui ont reçu une formation pourront à leur tour former d'autres participants dans le cadre de l'héritage du tournoi. Au total, plus de 6000 formateurs et bénévoles ont été formés dans les deux pays, et plus de 800 d'entre eux ont continué à œuvrer activement au sein de leur communauté après le tournoi. L'approche de « formation des formateurs » mise en œuvre visait à développer les compétences des personnes travaillant auprès des groupes cibles : les enseignants, les entraîneurs, les travailleurs communautaires et les bénévoles. Entre

DANS LES COULISSES /

Entre septembre 2011 et août 2012, le programme a concerné plus de 40 000 enfants en Pologne et 10 000 en Ukraine (soit 114 500 en comptant les participations multiples).

septembre 2011 et août 2012, le programme a concerné plus de 40 000 enfants en Pologne et 10 000 en Ukraine (soit 114 500 en comptant les participations multiples).

Le guide « Respect de votre santé » comprenait des informations concises sur les répercussions de la consommation d'alcool et de tabac, ainsi qu'une présentation de différents aspects d'un style de vie sain, tels qu'une alimentation saine et une activité physique. Il proposait également de nouvelles idées d'activités stimulantes pour les enfants. Les partenaires locaux participants ont distribué 2400 exemplaires du guide, principalement auprès d'enseignants et d'entraîneurs en Pologne et en Ukraine. Le guide a été imprimé sur du papier

recyclé en Ukraine. Les versions polonaise et anglaise ont été produites en Allemagne, sur du papier recyclé et avec un procédé d'impression climatiquement neutre utilisant des encres à base de soja.

Le site Internet créé en tant que partie intégrante du programme s'est révélé un outil précieux pour le partage des connaissances et des informations entre les enseignants, les entraîneurs et les organisateurs. Il a également contribué à la constitution de réseaux communautaires, créant des contacts horizontaux dans un environnement sportif extrêmement hiérarchisé (notamment en Pologne), et à l'accroissement de la visibilité du programme.



// Éducation sur un style de vie sain dans les écoles dans le cadre du projet Euroschools 2012 en Pologne.

DANS LES COULISSES /

En outre, plus de 120 billets ont été distribués à des orphelins et à des enfants sélectionnés dans le cadre de projets sociaux en Pologne et en Ukraine, leur offrant la possibilité de voir leurs joueurs favoris évoluer en direct.

OUTIL EN LIGNE POUR LES ENSEIGNANTS / /EO13/

La campagne « Respect de votre santé » menée dans les écoles en Pologne et en Ukraine comprenait également le programme Muuvit (www.muuvit.com), un outil pédagogique interactif dédié à la promotion d'un style de vie sain.

/EO11/

Muuvit est une composante de la campagne « Respect de votre santé » qui s'est poursuivie après l'UEFA EURO 2012, après avoir touché 1000 classes dans le cadre de l'initiative. La fondation Volunteers for Sport en Pologne et le Child Well-being Fund en Ukraine sont désormais des partenaires officiels de Muuvit et ont commencé à intégrer cette campagne dans les programmes scolaires des deux pays. Ainsi, toutes les écoles de la ville d'Obuhov, en Ukraine, ont intégré Muuvit au projet « Life in Eco-Style » (Éco-style de vie).

PARTICIPANTS À LA CAMPAGNE « RESPECT DE VOTRE SANTÉ » LORS DE L'UEFA EURO 2012 /

Afin de récompenser leur participation particulièrement active au programme « Respect de votre santé », 124 garçons et filles ont été sélectionnés pour porter le drapeau bleu du Respect dans le stade lors des cérémonies d'avant-match de l'UEFA EURO 2012.

En outre, plus de 120 billets ont été distribués à des orphelins et à des enfants sélectionnés dans le cadre de projets sociaux en Pologne et en Ukraine, leur offrant la possibilité de voir leurs joueurs favoris évoluer en direct. « C'était le plus beau

jour de ma vie », s'est extasié Damian, 12 ans, qui n'était jamais allé dans un stade auparavant. Bien que des billets n'aient pu être proposés qu'à un nombre relativement limité d'enfants, beaucoup ont pu vivre l'UEFA EURO 2012 autrement. Ainsi, un orphelinat proche de Varsovie a organisé une excursion dans la capitale pour visiter le Musée du sport puis voir le match Pologne – Russie, les enfants acclamant leur équipe depuis les premiers rangs de la zone des supporters.

EURO CAMP 2012 /

Des délégations envoyées par les partenaires des programmes sociaux de 41 associations membres de l'UEFA se sont réunies à Wrocław fin août 2012 pour un séminaire de quatre jours consacré à des workshops interculturels, au football, à des activités pédagogiques et à des divertissements. Au total, ce séminaire a rassemblé 268 participants ; 29 jeunes cadres en ont soutenu la réalisation, agissant en tant qu'intermédiaires.

Les participants (deux filles et deux garçons par délégation) ont assisté à deux journées de workshops sur des thèmes sociaux tels que le fair-play, l'intégration sociale, un style de vie sain et les valeurs européennes. Un tournoi de football a également été organisé sur deux jours. Opposant des équipes mixtes composées de garçons et de filles, il a été disputé selon des règles spéciales de fair-play destinées à développer les capacités de résolution pacifique des conflits. Mouvement, rencontre et respect étaient les trois mots d'ordre d'EURO CAMP 2012.

DANS LES COULISSES /

La décision de l'UEFA de bannir le tabac du troisième plus grand événement sportif au monde a adressé un message fort à tous les supporters de football de la planète, réaffirmant le lien entre le football et la santé.

TOURNOI SANS TABAC

/G4-PR1/EO11/

L'UEFA a tout mis en œuvre pour appliquer les standards les plus élevés en matière de santé, de sécurité et de confort lors de l'UEFA EURO 2012 afin de souligner son engagement dans la promotion d'un style de vie sain par le football. Étant donné que l'Europe de l'Est affiche un taux extrêmement élevé de fumeurs parmi les hommes et une exposition au tabagisme passif parmi les plus élevées au monde, l'UEFA a développé et mis en œuvre une politique sans tabac en collaboration avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS), la Fédération Mondiale du Cœur (FMC), le European Healthy Stadia Network (réseau Stades sains en Europe), les COL en Pologne et en Ukraine et les groupes locaux de défense de la santé.

La décision de l'UEFA de bannir le tabac du troisième plus grand événement sportif au monde a adressé un message fort à tous les supporters de football de la planète, réaffirmant le lien entre le football et la santé. « Déclarer l'UEFA EURO 2012 sans tabac signifie respecter la santé des spectateurs et de toutes les personnes impliquées dans le tournoi, a indiqué le Président de l'UEFA, Michel Platini. Nous soutenons les standards les plus élevés en matière de santé, de sécurité et de confort dans notre tournoi phare, et le tabac ne correspond pas à cette politique. »

La mise en œuvre de la politique sans tabac lors des événements n'a pas toujours été aisée. Les stadiers ont eu beau

expliquer aux spectateurs qu'il était interdit de fumer, certains supporters ont fumé dans les espaces publics des stades pendant les pauses et après les matches. Par ailleurs, les toilettes réservées aux supporters en situation de handicap ont fréquemment été bloquées par des fumeurs.

RELATIONS SEXUELLES PROTÉGÉES / /EO11/

Les parties prenantes ayant attiré l'attention sur les questions de la traite d'êtres humains, de la prostitution et du tourisme sexuel dans le cadre d'un événement sportif de cette ampleur, l'UEFA a appuyé une étude scientifique²⁴ consacrée à ce sujet avant le tournoi. L'étude a conclu qu'il n'était pas dans la culture des supporters de football de recourir à ce type de pratiques. Bien qu'aucun lien direct n'ait été établi, tous les programmes du Respect intégraient un message encourageant l'utilisation de moyens de protection lors des relations sexuelles, et les supporters ont été sensibilisés aux risques sanitaires liés aux relations sexuelles occasionnelles.

CRITÈRES DE RÉFÉRENCE POUR L'UEFA EURO 2020 /

- 100% des stades sans tabac
- Formation du personnel en matière de politique sans tabac
- Possibilité de consommer une nourriture saine et équilibrée sur tous les sites, et étiquetage nutritionnel

24. Martina Schuster, Almut Sülzle et Agnieszka Zimowska, *Discourse on prostitution and human trafficking in the context of UEFA EURO 2012. Academic study of discourse and campaigns in the run-up to the 2012 European Football Championship finals as the basis for advising decision-makers*, first report, décembre 2010.

DANS LES COULISSES /

ACTIVITÉS CARITATIVES



AXE PRIORITAIRE :
Respect de l'intégration –
football sans limites (activités
caritatives)

L'UEFA avait pour objectif de mettre à profit la visibilité de l'UEFA EURO 2012 pour appuyer un projet caritatif dans le cadre de la campagne « Respect de l'intégration ». Pour chaque but marqué pendant les 31 matches officiels du tournoi, l'UEFA a versé 3000 euros au CAFE. Les fonds devaient permettre au CAFE et à ses partenaires locaux de poursuivre leurs projets d'intégration visant à permettre aux personnes en situation de handicap en Pologne et en Ukraine de mener une vie indépendante et plus épanouie au sein de leur communauté. De plus, une vente aux enchères de billets et une campagne de donation ont permis de lever des fonds supplémentaires pendant le tournoi.

FONDS /
/EO1/

Un peu plus de 400 000 euros ont été récoltés par l'organisation caritative officielle de l'UEFA EURO 2012 : 76 buts ayant été marqués au total pendant le tournoi, l'UEFA a apporté une contribution de 228 000 euros, conformément à sa promesse de verser 3000 euros par but, et une vente aux enchères a permis de lever 175 000 euros supplémentaires.

/G4-EC8/

Les fonds récoltés seront investis dans le service de commentaires en audio-description, qui continuera à être proposé

aux supporters de football aveugles ou malvoyants dans les deux pays organisateurs. Ils permettront en outre d'organiser, dans des clubs de football et des stades en Pologne et en Ukraine, des ateliers visant à améliorer l'accès des supporters handicapés, de mettre en place, aux niveaux interclubs et national, des réseaux destinés aux supporters en situation de handicap, et de soutenir différentes campagnes de sensibilisation.

La première Semaine d'action du CAFE, qui s'est tenue en Pologne et en Ukraine en 2013, a remporté un franc succès. Cette



// La directrice du CAFE, Joyce Cook, a remercié l'UEFA pour sa généreuse contribution.

DANS LES COULISSES /

Pour chaque but marqué pendant les 31 matches officiels du tournoi, l'UEFA a versé 3000 euros au CAFE : 76 buts ayant été marqués au total pendant le tournoi, l'UEFA a apporté une contribution de 228 000 euros.

campagne promotionnelle a permis à des parties prenantes clés, notamment les premières divisions polonaise et ukrainienne, les clubs de football et les groupements locaux de handicapés, de mettre à l'honneur l'intégration et l'accessibilité pour les supporters en situation de handicap, et de planifier de nouvelles initiatives avec l'appui des autorités locales. Plusieurs clubs et stades ont mis en œuvre et encouragé diverses améliorations en termes d'accessibilité pour soutenir la campagne.

/EO11/

La prochaine Semaine d'action du CAFE est prévue pour 2014, avec l'objectif de constituer un projet promotionnel autonome. En avril 2014, le CAFE prévoit d'organiser une conférence internationale à Kyiv afin de poursuivre l'échange de bonnes pratiques en matière d'accessibilité des stades et de services aux supporters en situation de handicap.

CATÉGORIE	2008	2012
Contribution de l'UEFA par but	EUR 4000	EUR 3000
Nombre total de buts marqués pendant le tournoi	77	76
Contribution totale de l'UEFA	EUR 308 000	EUR 228 000
Contribution de l'ambassadeur du tournoi	EUR 63 100*	-
Vente aux enchères de billets	-	EUR 175 000
Contribution caritative totale	EUR 371 100	EUR 403 000

* Contribution de Cristiano Ronaldo à hauteur de CHF 100 000 en tant qu'ambassadeur de la campagne « Des buts pour la Croix-Rouge » et que membre de l'Équipe de l'année 2007.



// L'attaquant portugais Ronaldo lors du quart de finale contre la République tchèque.

DANS LES COULISSES /

PERSONNEL

L'organisation d'un événement sportif d'une dimension telle que celle de l'UEFA EURO 2012 repose sur un niveau élevé de professionnalisme et de motivation du personnel. Les directives relatives au processus de recrutement tenaient compte de la nécessité d'assurer l'égalité des chances et la non-discrimination, la sensibilisation au multiculturalisme, l'équité, l'esprit d'équipe et la solidarité, la confiance, le professionnalisme, la conformité, l'engagement en faveur de l'environnement et la responsabilité sociale, la protection et l'utilisation correcte des actifs de

l'entreprise ainsi que la confidentialité ; elles demandaient également un signalement des conflits d'intérêts. Des outils tels que des descriptions de poste, des évaluations du personnel, un programme d'outplacement, un règlement du personnel et un manuel du personnel ont été fournis pour aider les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs dans leurs activités quotidiennes. Les niveaux des salaires ont été convenus avec les COL sur la base des conditions des marchés locaux et tenaient compte du fait qu'il s'agissait de contrats à durée déterminée.

On a noté un fort engagement en faveur du recrutement de personnel sur place disposant de connaissances locales, afin de mettre en place un effectif expérimenté pour les événements futurs. Pour les postes de spécialistes, cependant, on a dû faire appel à des personnes extérieures afin d'obtenir les compétences et l'expertise nécessaires, c'est pourquoi la formation événementielle était primordiale. Il fallait fournir aux différents départements les outils nécessaires pour former leur personnel. De plus, des manuels et des publications opérationnelles ont été élaborés, et un processus de débriefing a été mis en place. Enfin, un programme d'observation pour les organisateurs de l'UEFA EURO 2016 en France et d'autres événements sportifs majeurs a permis d'optimiser le transfert de connaissances.

/E012/

Afin de laisser un héritage dans les deux pays organisateurs, un programme pour talents lié à la production du signal TV et un



DANS LES COULISSES /

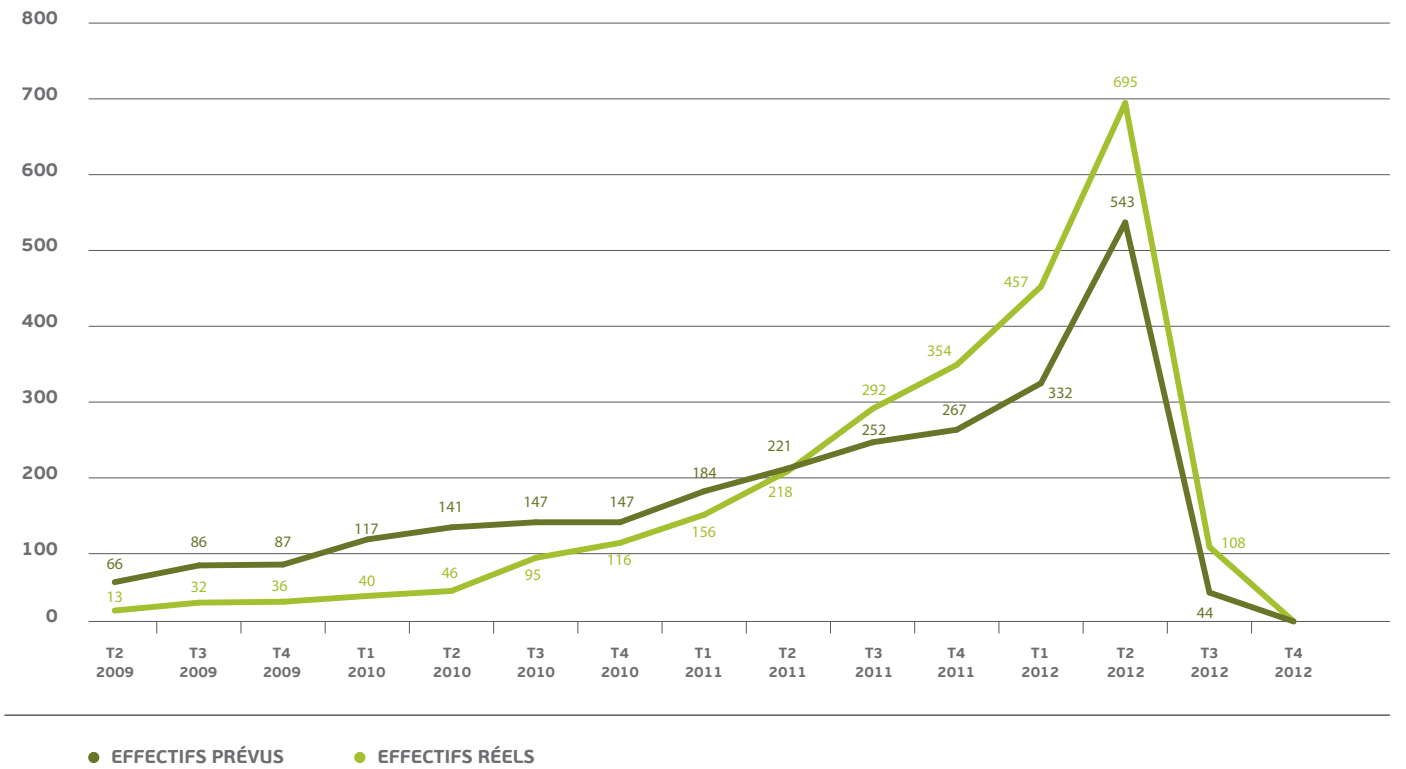
Le plan d'activité pour l'UEFA EURO 2012 prévoyait le recrutement de 543 personnes pour occuper quelque 650 postes. Au final, nous avons mobilisé 695 personnes sur 956 postes dans trois pays.

projet destiné aux bénévoles ont été mis sur pied. Ce dernier projet (qui n'incluait pas les bénévoles des villes hôtes) avait pour objectif d'offrir aux bénévoles une expérience précieuse et de déclencher une culture du bénévolat dans le sport polonais et ukrainien. Par le biais de son programme pour talents lié à la production du signal TV, qui s'adressait aux étudiants des médias, du journalisme et des sports, l'UEFA a laissé un héritage aux étudiants des huit villes hôtes. L'objectif était de mener un

programme de recrutement, de formation et de gestion efficient et efficace en étroite collaboration avec les parties impliquées.

**TOTAL DES EFFECTIFS /
/G4-9/G4-13/G4-LA1/**

Le plan d'activité pour l'UEFA EURO 2012 prévoyait le recrutement de 543 personnes pour occuper quelque 650 postes. Au final, nous avons mobilisé 695 personnes sur 956 postes dans



DANS LES COULISSES /

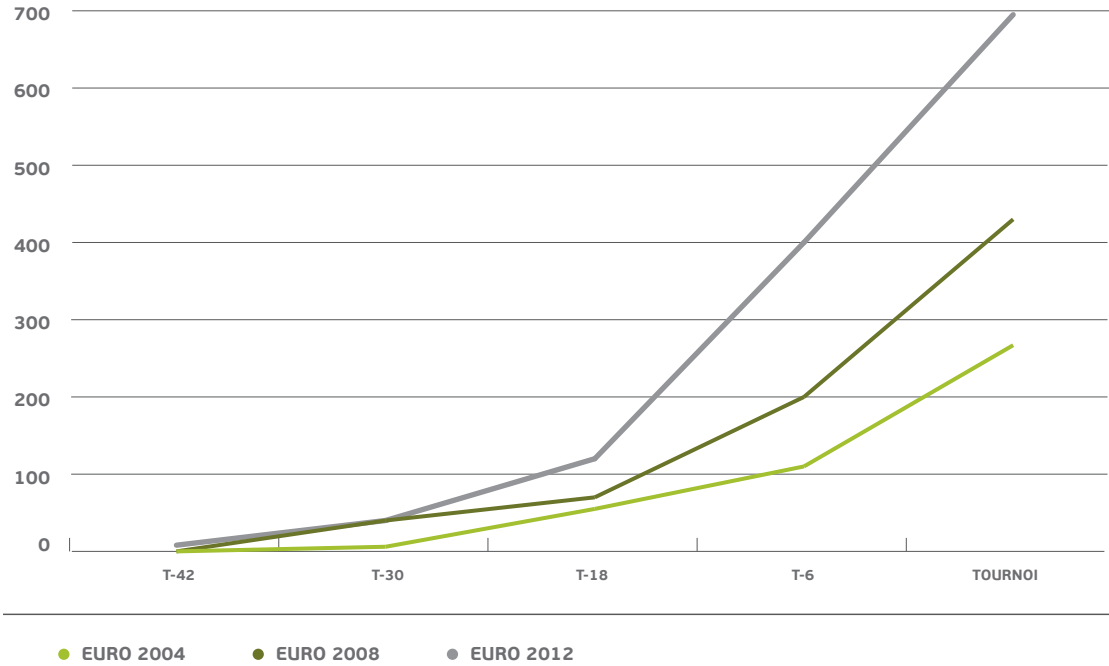
trois pays. Tout s'est passé comme prévu jusqu'à la mi-2011. À compter de cette période, cependant, nous nous sommes éloignés de nos plans pour différentes raisons liées à l'intégration de la Division commerciale à la division Activités opérationnelles, à l'élargissement de la portée de certains projets ainsi qu'à la nécessité pour l'UEFA d'assumer plus de responsabilités et de fournir davantage de soutien managérial.

La plupart des collaborateurs étaient titulaires d'un contrat de travail d'UEFA Events SA ou des COL polonais ou ukrainien. Tou-

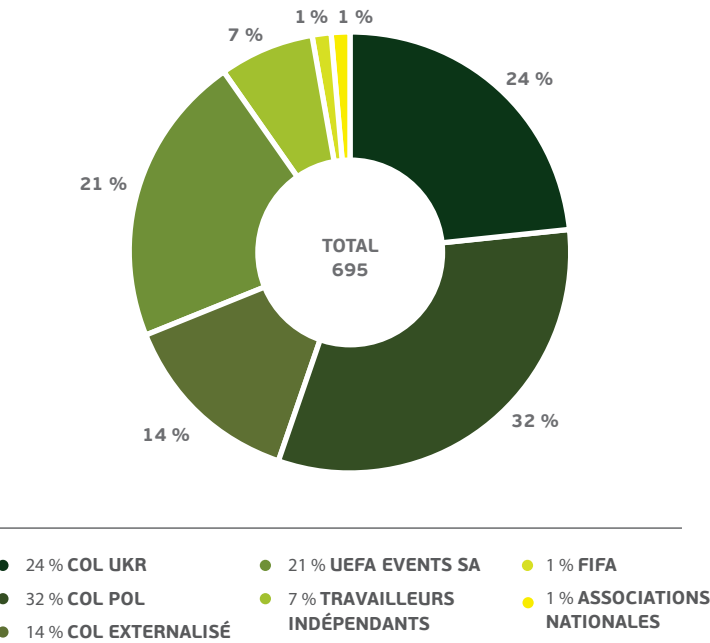
tefois, à mesure que le tournoi approchait, il est devenu difficile de trouver des personnes possédant à la fois les compétences nécessaires et des disponibilités à court terme. Pour relever ce défi, la solution a consisté à faire appel à des sociétés d'externalisation, aux propriétaires des stades, aux associations nationales de football, à la FIFA et à des travailleurs indépendants.

La structure de l'organisation n'était pas idéale et ne correspondait pas au modèle classique des COL. À l'origine, la situation était celle d'une stratégie qui s'adaptait à une structure en

/G4-10/



/G4-10/ EFFECTIF TOTAL PAR TYPE DE CONTRAT



DANS LES COULISSES /

rapide croissance, plutôt que l'inverse. En a découlé une structure basée sur trois pays, avec certains postes en double, voire en triple, et dans laquelle les managers n'étaient pas toujours à proximité immédiate des décideurs. Il en a résulté une augmentation du total des effectifs par rapport à 2004 et à 2008.

/G4-LA12/G4-11/

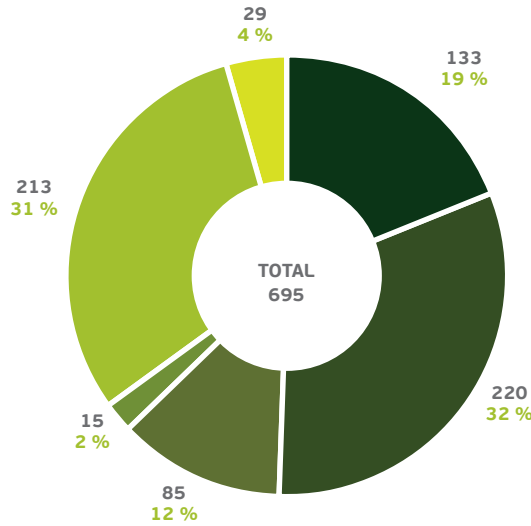
Informations sur le personnel de l'UEFA EURO en juin 2012 :

- 19 nationalités étaient représentées, avec une majorité d'Ukrainiens (29 %), de Polonais (37 %) et de Suisses (10 %).
- On comptait 54 % d'hommes et 46 % de femmes (aucun chiffre

disponible quant à la répartition par niveau hiérarchique).

- L'âge moyen était de 33 ans ; le plus jeune avait 21 ans et le plus âgé 70 ans.
- Au total, notre effectif a travaillé 182 724 jours-personnes, cumulant quelque 1,5 million d'heures de travail, soit une augmentation de 72 % par rapport au tournoi précédent.
- D'un point de vue hiérarchique, la plus grande partie du personnel était employée au niveau de la coordination, comme le montre le graphique ci-après.
- Aucune convention collective n'a été mise en place pour le personnel de l'EURO.

EFFECTIF TOTAL PAR NIVEAU HIÉRARCHIQUE



Au total, notre effectif a travaillé 182 724 jours-personnes, cumulant quelque 1,5 million d'heures de travail.

- ASSISTANTS
- COORDINATEURS
- COORDINATEURS SENIORS
- CHEFS DE DIVISION ET DIRECTEUR DU TOURNOI
- MANAGERS
- SENIOR MANAGERS

DANS LES COULISSES /

Pour une bonne intégration des membres du personnel, une session d'introduction de deux jours a été organisée chaque mois à l'intention des nouveaux venus, puis deux fois par mois par la suite.

ACCUEIL ET INTÉGRATION /

Dans le cadre d'un projet de grande ampleur avec des postes à court terme, l'efficacité de l'accueil et de l'intégration revêt une importance capitale vu qu'il est nécessaire que les personnes soient productives très rapidement. Il ne faut en aucun cas sous-estimer tous les processus administratifs – qui peuvent simplifier l'existence ou, au contraire, la rendre des plus difficiles –, les informations sur les plannings et la compréhension du sens profond de l'événement, de la localisation des informations, des décisions qui ont été prises, et ainsi de suite. Ces éléments jouent un rôle clé dans la rapidité d'adaptation du personnel.



Pour une bonne intégration des membres du personnel, une session d'introduction de deux jours avait lieu chaque mois pour les nouveaux venus, puis deux fois par mois par la suite. Ces sessions, organisées par l'unité Formation événement-

tielle en collaboration avec des spécialistes de différents secteurs fonctionnels, avaient pour objectif d'informer sur l'UEFA, le tournoi, les procédures et règlements locaux, etc. Les RH se sont chargées de la présentation du premier jour jusqu'en juillet 2011, puis c'est l'unité Formation événementielle qui a organisé et réalisé l'intégralité des sessions en juillet et en août 2011. Une « Journée d'accueil » était prévue pour tous les nouveaux collaborateurs lors de leur premier jour de travail.

Cette introduction était consacrée au COL et à la structure globale de l'UEFA EURO 2012. Le deuxième jour avait lieu une session de formation davantage axée sur la pratique (budget, gestion du programme, gestion de l'information et FAME).

Parallèlement, les nouveaux arrivés prenaient connaissance des expériences passées et des programmes de travail. À cette fin, tous les employés se voyaient remettre un exemplaire du rapport exécutif sur l'UEFA EURO 2008, de l'EURO Manual pour l'UEFA EURO 2012 ainsi que du plan d'activité relatif au tournoi pour les coordinateurs et les niveaux hiérarchiques supérieurs.

FORMATION /
/G4-LA9/

La formation événementielle était articulée autour de trois modules principaux : formation organisationnelle, accueil et intégration / esprit d'équipe, et formation au tournoi. Cette formation événementielle a constitué l'un des facteurs clés du bon déroulement du tournoi. La grande majorité du personnel

DANS LES COULISSES /

La formation organisationnelle mettait l'accent sur les besoins en matière de formation tactique et permettait aux membres du personnel de s'acquitter de leurs tâches de manière efficace et efficiente.

était jeune et n'avait pas d'expérience en matière de tournoi. De plus, on comptait de nombreuses nationalités, avec leurs différentes mentalités et cultures, et des personnes de tous horizons. Cette formation constituait le principal moyen pour communiquer les résultats généraux attendus, encourager les interactions avec d'autres membres de l'équipe du site, expliquer les exigences en termes de comportement, familiariser les membres du personnel avec les outils et les processus de travail, et, enfin, pour donner au personnel les moyens d'agir et de prendre des décisions.

La principale innovation de cette formation événementielle a été le recours à un outil d'apprentissage en ligne. L'outil mis en œuvre pour l'UEFA EURO 2012 avait pour objectif de soutenir les différents groupes cibles, d'améliorer et de développer la

base de connaissances, et de contribuer aux préparatifs pour l'organisation de l'événement. Il était essentiel que les différents groupes aient reçu une formation appropriée avant le début du tournoi. L'outil d'apprentissage en ligne, qui permettait aux personnes travaillant sur les différents projets de se préparer à toute heure du jour ou de la nuit, s'adressait au personnel, aux bénévoles et aux hôtes, mais aussi aux partenaires internes ainsi qu'à certains partenaires externes.

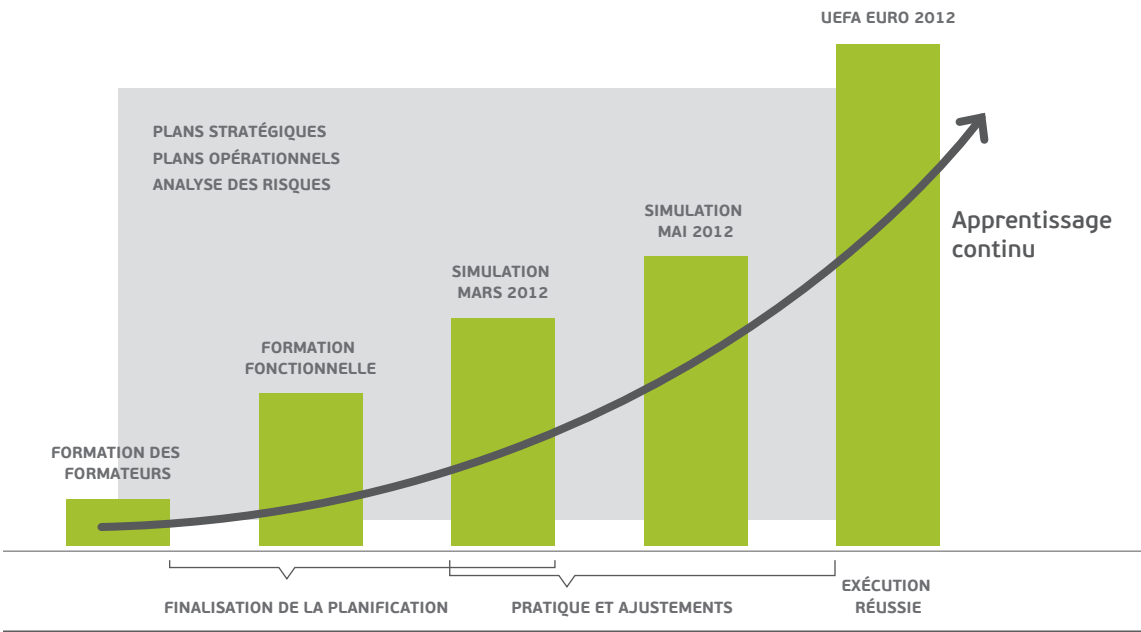
Au total, plus de 6500 personnes ont validé une formation via l'outil. Très interactif, ce dernier comportait une partie générique sur l'UEFA, les pays organisateurs et le tournoi lui-même, ainsi qu'une partie plus ciblée, qui incluait des éléments de formation spécifiques adaptés aux fonctions.

MODULES DE FORMATION	PARTICIPANTS
Événements d'avant-tournoi (tirages au sort I et II)	178
Formation en gestion	83
Formation au service clientèle	837
Formation des formateurs	37
Formation spécifique au site (simulations)	936
Formation aux services aux invités	193
Événements de cohésion d'équipe	229
Formation radio	314
Apprentissage en ligne (personnel, bénévoles, hôtes et talents en production du signal TV)	6534

DANS LES COULISSES /

Les différents modules et phases sont décrits ci-après.

CATÉGORIE	2008	2012
Total des effectifs	430	695
Nbre total d'heures de formation	6927 heures (6 heures par personne)	11 565 heures (16,6 heures par personne)
Total talents prod. signal TV	n/a	190
Nbre total de bénévoles	4581	5500



L'un des points sur lesquels nous avons particulièrement mis l'accent était le suivi des lacunes identifiées. Dans le cadre d'un événement sportif majeur impliquant de nombreux projets différents et des centaines de personnes, toutes ne travaillant pas côte à côte, il est inévitable que des écarts apparaissent entre les processus prévus et les mesures envisagées par le personnel. Les sessions de formation événementielle sont précieuses pour identifier ces lacunes et les combler. L'équipe Formation événementielle a été chargée par le chef de l'unité Planification de documenter et de suivre tous ces écarts identifiés de manière à y remédier, puis de s'assurer que toutes les personnes concernées sur les sites soient informées. Si la démarche semble évidente, elle n'en a pas moins été délicate à mettre en œuvre de manière efficiente. Pour l'UEFA EURO 2012, nous sommes parvenus à réduire ces écarts, ce qui a largement contribué à notre réussite.

Les workshops et les séminaires organisés pendant la phase de planification se sont révélés un élément essentiel des préparatifs relatifs à la diffusion du signal TV. Le programme pour jeunes talents lié à la production du signal TV a offert une formation préliminaire complète aux étudiants impliqués dans leurs pays respectifs. Au cours des mois précédant l'UEFA EURO 2012, plusieurs workshops ont été organisés à Nyon à l'intention du personnel opérationnel, technique et de production, qui se sont révélés des plus utiles. Peu avant l'événement, des journées de formation centralisées ont eu lieu au Centre international de diffusion (CID), tant pour le personnel destiné à y travailler pendant l'événement que pour le personnel qui devrait par la suite se rendre sur les sites respectifs.

DANS LES COULISSES /

Les sessions d'accueil et d'intégration ont permis aux nouveaux collaborateurs de comprendre la structure de l'organisation et de s'intégrer rapidement dans les équipes.

GESTION ET ADMINISTRATION /

L'équipe Gestion et administration avait pour objectif d'agir en tant que partenaire de confiance pour l'ensemble du personnel chargé de l'organisation de l'UEFA EURO 2012 (UEFA Events SA, la division Activités opérationnelles de l'UEFA et les COL polonais et ukrainien). À ce titre, elle fournissait des services de Ressources humaines professionnels, les meilleurs outils RH et solutions de gestion, et prenait toutes les dispositions nécessaires en vue d'une affectation et d'une utilisation optimales des ressources humaines ainsi que de la réalisation des meilleurs ratios en termes de productivité/motivation/rétention sur toute la période opérationnelle. L'ensemble du cycle HR, depuis la recherche, le recrutement et la rétention jusqu'à la procédure de sortie, était ainsi couvert. Les paragraphes suivants traitent seulement quelques processus parmi les plus importants.

Les niveaux de salaire pour les membres du personnel des COL ont été convenus avec la direction des COL, compte tenu des conditions des marchés locaux, de la nécessité de retenir le personnel jusqu'à la fin du tournoi, du fait que les contrats étaient à durée déterminée et de la nécessité de trouver les personnes disposant des compétences adéquates. En principe, aucune augmentation de salaire ne devait être accordée pendant la période d'emploi, et seules quelques exceptions ont été faites. Afin d'éviter tout problème lié au taux de change et à l'inflation, les salaires ont été déterminés en euros. De plus, un ensemble complet d'avantages sociaux a été mis en œuvre afin d'assurer des conditions concurrentielles et confortables.



// Préparations quotidiennes du personnel et des bénévoles à Kharkiv.

Tous les règlements et informations applicables au personnel étaient disponibles dans l'EURO Manual. Pour le tournoi en tant que tel, ce dernier, renommé Workforce Manual (Manuel du personnel), contenait des informations plus spécifiquement en lien avec le tournoi.

DANS LES COULISSES /

Le processus d'évaluation des performances, qui a été mis en œuvre pour l'ensemble du personnel, a été jugé un outil de rétention et de motivation très efficace et a été mené avec transparence et objectivité.



S'agissant des congés, le personnel a été informé qu'aucun congé ordinaire ne serait accordé, et les collaborateurs ont été encouragés à prévoir leurs congés en 2011. La question était étroitement liée à celle de la politique concernant les heures supplémentaires, qui a été rigoureusement respectée dans les deux pays. La plupart des heures supplémentaires effectuées ont été compensées sous forme de jours de repos, conformément à cette politique et à la réglementation. Pour les mois de mai et juin 2012, un régime spécial a été mis en place.

/G4-LA11/

Le processus d'évaluation des performances, qui a été mis en œuvre pour l'ensemble du personnel, a été jugé un outil de rétention et de motivation très efficace et a été mené avec transparence et objectivité. Le processus consistait en une évaluation sur dix semaines et une évaluation fonctionnelle, la première ayant lieu à la fin de la période d'essai. Les collaborateurs étaient évalués annuellement par leurs supérieurs hiérarchiques sur des

points tels que leur efficacité à leur poste et leur respect des valeurs essentielles et des compétences clés de l'UEFA. Les évaluations étaient réalisées de manière objective, équitable et transparente.

Conformément au plan d'activité approuvé pour l'UEFA EURO 2012, un système de bonus a été élaboré pour le personnel des COL polonais et ukrainien. Communiqué en novembre 2011, celui-ci prévoyait deux niveaux de bonus : une partie fonctionnelle, basée sur les performances, et une partie organisationnelle, basée sur le respect d'un ensemble de règles d'organisation et la contribution aux objectifs de l'UEFA en matière d'héritage. Le bonus fonctionnel dépendait de variables telles que le niveau hiérarchique du collaborateur, l'ancienneté au sein de l'organisation et l'évaluation annuelle. Le bonus organisationnel, s'il s'appuyait sur les mêmes variables, prenait également en compte une évaluation organisationnelle fondée sur plus de trente réalisations pour le tournoi, lesquelles étaient évaluées par le chef de l'unité Planification, compte tenu des recommandations des supérieurs hiérarchiques.

Le système d'évaluation des performances, bien développé et clairement communiqué, a aidé les supérieurs hiérarchiques à être plus conscients et clairs en matière de fixation d'objectifs et à adopter une approche plus neutre s'agissant du volet évaluation du processus. Le personnel avait une vision claire du système de bonus, et il était motivé pour fournir le plus haut niveau de performance et pour accomplir toutes les réalisations de la partie organisationnelle du programme de bonus dans son domaine de responsabilité. Ces dispositions ont

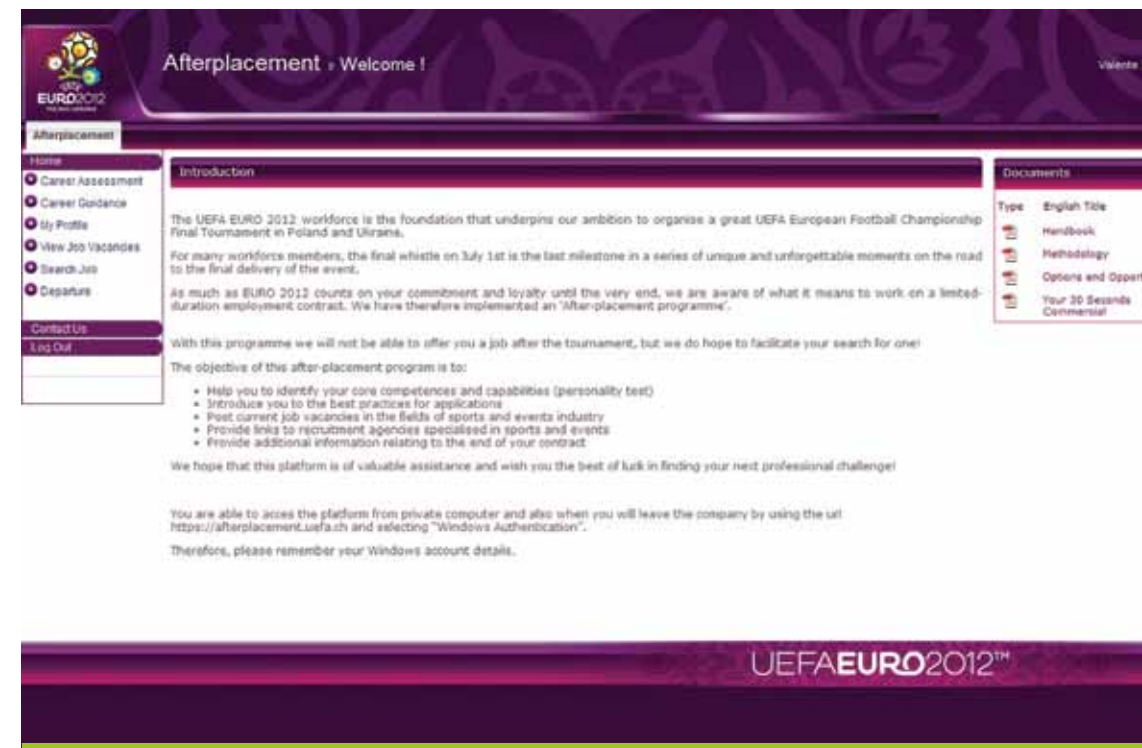
DANS LES COULISSES /

largement contribué à l'héritage en matière de gestion des connaissances et à l'exécution des obligations.

PROGRAMME D'OUTPLACEMENT /

/G4-LA10/

Forts des expériences de 2004 et de 2008, et dans la droite ligne de l'engagement de l'organisation en matière de responsabilité sociale, nous avons décidé de concevoir et de mettre



en œuvre un programme interne d'outplacement, qui fournissait des outils précieux pour aider les collaborateurs à trouver des emplois.

Une procédure intégrée a été instituée dans le cadre du projet d'outplacement et chaque membre du personnel a reçu une lettre de référence à l'issue de son contrat. Tous les supérieurs hiérarchiques ont compris l'importance de ces lettres de référence et se sont montrés disposés à coopérer à cette fin en fournissant une évaluation adéquate de leurs subordonnés et en ajoutant des commentaires pertinents au contenu.

Le programme d'outplacement n'offrait pas aux collaborateurs la garantie d'obtenir un emploi après le tournoi, mais il avait pour objectif de les aider à trouver du travail et à se démarquer auprès de futurs employeurs potentiels.

Une session de formation a été organisée pour expliquer les fonctionnalités du système et offrir des conseils sur la manière de remplir l'évaluation de carrière. Le Compass Report de Hogan, un rapport d'évaluation sur la carrière et les valeurs fondamentales fourni par une société externe, consistait en une évaluation individuelle réalisée au moyen d'un questionnaire en ligne.

DANS LES COULISSES /

BÉNÉVOLES /

L'objectif était de créer un programme de bénévolat de haut niveau pour l'UEFA EURO 2012, en mesure de mettre à la disposition des différents projets au sein de l'organisation le nombre adéquat de bénévoles au bon moment et au bon endroit, à savoir des personnes avec les bonnes qualifications et disposant de la motivation et des compétences nécessaires ainsi que des outils appropriés. Parallèlement, le projet de bénévolat visait à offrir aux participants une expérience aussi inoubliable

que précieuse et, ce faisant, à déclencher, en tant qu'héritage, une culture du bénévolat dans le sport polonais et ukrainien, conformément aux valeurs du fair-play et du respect.

Ce programme a remporté un énorme succès, malgré les défis et les incertitudes auxquels nous avons été confrontés. Le problème majeur tenait au fait que, contrairement à la Suisse et à l'Autriche, ni la Pologne ni l'Ukraine n'avaient de culture

Le projet de bénévolat visait à offrir aux participants une expérience aussi inoubliable que précieuse et, ce faisant, à déclencher, en tant qu'héritage, une culture du bénévolat dans le sport polonais et ukrainien.



DANS LES COULISSES /

Les critères les plus importants pour les bénévoles se sont révélés être l'attitude, l'enthousiasme et la motivation.

du bénévolat. Il va sans dire que des postes tels que chauffeur bénévole représentaient des concepts complètement étrangers dans des sociétés où le niveau économique reste faible à de nombreux égards. Un travail considérable était nécessaire en termes de communication et de formation, et les travaux ont dû commencer par des éléments de base, développés par la suite. Un programme de bénévolat représente une charge de travail très importante en raison du grand nombre de personnes impliquées. Malgré les discussions initiales, il a été décidé de mettre en place un programme de bénévolat officiel de l'UEFA, distinct des initiatives des villes hôtes. Le programme de l'UEFA était principalement axé sur les stades et les sites officiels, afin de remplir des fonctions destinées à satisfaire les groupes cibles de l'UEFA et les spectateurs. Pour surmonter les défis rencontrés dans les deux pays organisateurs – concrètement, la notoriété limitée du programme, l'absence de culture du bénévolat et le déficit d'image de cette pratique – et afin d'éviter toute confusion avec les programmes de bénévolat des villes hôtes, une campagne de communication professionnelle a été lancée.

Les bénévoles devaient impérativement être âgés d'au moins 18 ans, être capables de bien s'exprimer en anglais, faire preuve de motivation et d'esprit d'équipe, être disponibles pour les entretiens et la formation, disposer des compétences nécessaires pour des rôles définis, et s'engager à effectuer un nombre raisonnable de jours et d'heures de travail. Les critères les plus importants pour les bénévoles se sont révélés être l'attitude, l'enthousiasme et la motivation. Un nouveau record a été atteint : 23 949 candidatures ont été reçues sur une période de quatre mois. En tout, 42 collaborateurs à temps plein, 180 recruteurs de bénévoles et

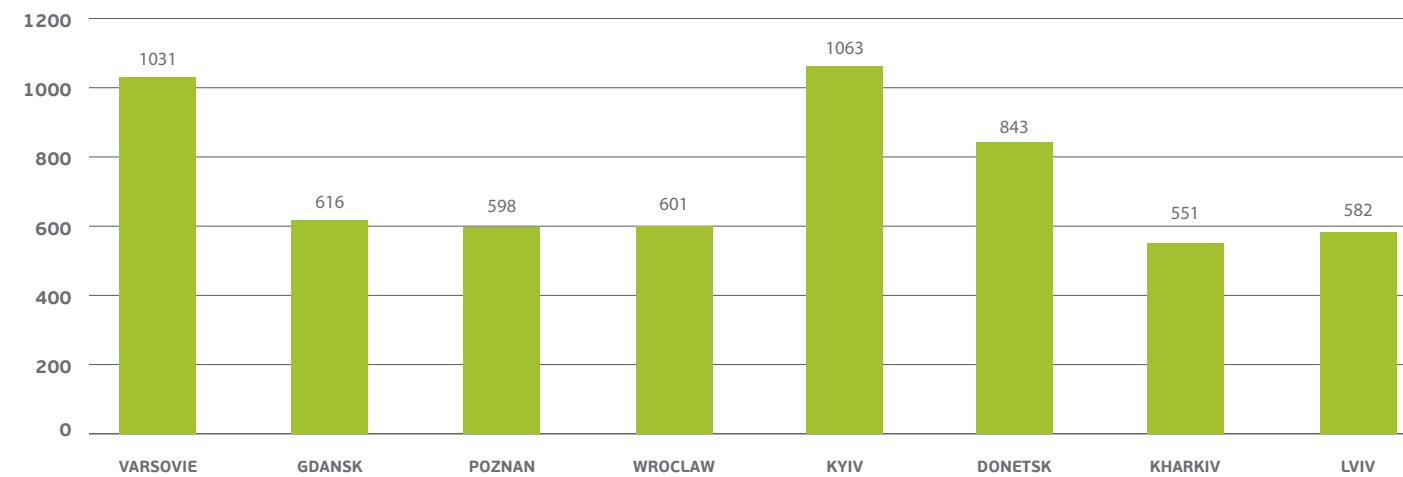
120 bénévoles assurant la gestion des bénévoles ont travaillé à la préparation et à la mise en œuvre de ce programme.

Les projets demandaient la mobilisation de 5640 bénévoles. Au total, 7374 bénévoles ont été confirmés, une marge allant jusqu'à 27 % étant prévue pour chaque fonction, compte tenu du niveau de difficulté spécifique estimé. Au moment du lancement des activités des bénévoles sur les sites, on dénombrait 5885 bénévoles, dont 5563 sont restés jusqu'à la fin. En Pologne, 20 % de bénévoles en plus ont été confirmés afin de compenser les désistements ; et en Ukraine, la marge était de 31 %.



DANS LES COULISSES /

RÉPARTITION PAR VILLE HÔTE



/G4-LA12/

Faits et chiffres :

- Les bénévoles provenaient de 63 pays différents.
- 44 % des bénévoles étaient des hommes, et 56 %, des femmes.
- Le plus jeune avait 18 ans, et le plus âgé 78 ans.
- La moyenne d'âge était de 24 ans, et plus de 90 % des bénévoles avaient moins de 30 ans.
- Une grande majorité d'entre eux étaient des étudiants.
- Au total, 10 % des places étaient réservées pour des bénévoles internationaux afin de leur permettre de participer et de garantir la diversité.
- Le nombre de bénévoles a affiché une progression de 21 % par rapport à l'UEFA EURO 2008.
- Le plus grand groupe de bénévoles (1400 environ) a été affecté au projet relatif à la sécurité, tandis que les transports durant l'événement et les accréditations n'en ont mobilisé qu'un peu plus de 600 chacun.
- Les plus petits groupes ont été affectés aux équipes en charge de l'organisation des matches et de la gestion de l'information (huit par projet).
- L'investissement total par bénévole s'est monté à 1000 euros environ, soit 50 % de moins qu'en 2008.
- La rentabilité accrue a été essentiellement due au transfert de connaissances.

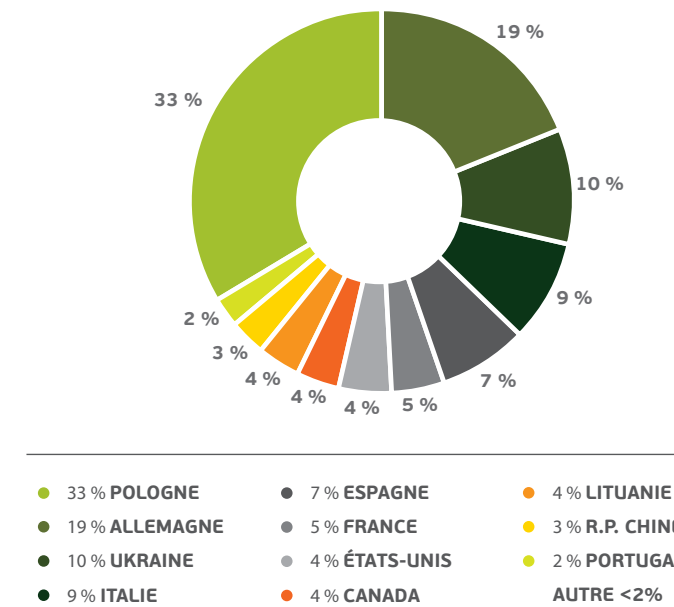
DANS LES COULISSES /

Néanmoins, tout ne s'est pas déroulé comme prévu. En particulier, la structure organisationnelle, reposant sur deux responsables des bénévoles et un conseiller, n'était pas aisée à gérer. Le manque de communication et l'absence de distinctions claires entre les différents programmes ont compliqué la situation.

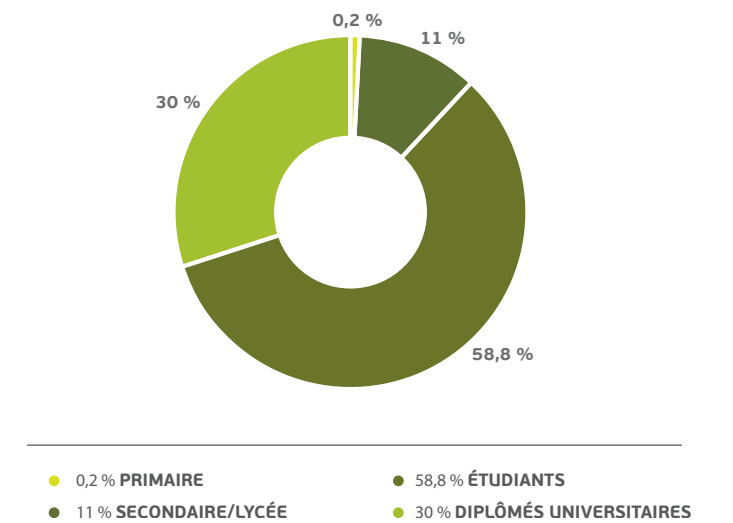
// Programme de motivation des bénévoles.



RÉPARTITION DES BÉNÉVOLES PAR NATIONALITÉ



RÉPARTITION DES BÉNÉVOLES PAR NIVEAU DE FORMATION



DANS LES COULISSES /

BONNE GOUVERNANCE

Différents aspects relatifs à la bonne gouvernance ont été examinés lors de l'UEFA EURO 2012. Afin de prendre des mesures de prévention dans le domaine des droits de propriété intellectuelle, l'UEFA a mis en place différentes initiatives pour protéger les parties impliquées dans le tournoi. Pour la toute première fois, l'UEFA a participé aux workshops destinés aux sponsors des

associations organisatrices, et une étroite collaboration a été établie avec les associations nationales avant et pendant l'événement. Plusieurs activités ont été mises sur pied sur la question du marketing parasite, comme des conférences de presse, des courriers adressés aux principaux détaillants, des fascicules d'information ainsi qu'une section dédiée sur UEFA.com.



// Une journée de matches lors de l'EURO.

DANS LES COULISSES /

Aucun cas positif n'a été signalé à l'issue des programmes de contrôles hors compétition et en compétition.

LUTTE CONTRE LE DOPAGE /
/G4-S05/

L'opération de lutte contre le dopage menée par l'UEFA lors de l'UEFA EURO 2012 a été conçue pour prévenir et détecter les cas de dopage, pour préserver l'intégrité des matches et du tournoi dans son ensemble, pour protéger la santé des joueurs, et, enfin, pour appuyer le message de l'UEFA promouvant les valeurs du fair-play et du respect.

Cet objectif a pu être atteint grâce à une vaste opération soigneusement planifiée, qui comprenait des contrôles des équipes avant le tournoi et des contrôles antidopage après les matches pendant la compétition. L'UEFA a eu recours à des contrôleurs antidopage de l'UEFA expérimentés, à des procédures de contrôle établies et à un laboratoire accrédité par l'AMA analysant les échantillons au moyen des dernières techniques scientifiques, afin de faire de l'UEFA EURO 2012 un tournoi sans dopage pour toutes les parties impliquées.

Des contrôles ont été effectués avant le tournoi (dix joueurs de chaque équipe) et après les matches (deux joueurs de chaque équipe pour chaque match). Aucun cas positif n'a été



signalé à l'issue des programmes de contrôles hors compétition et en compétition.

/G4-S05/

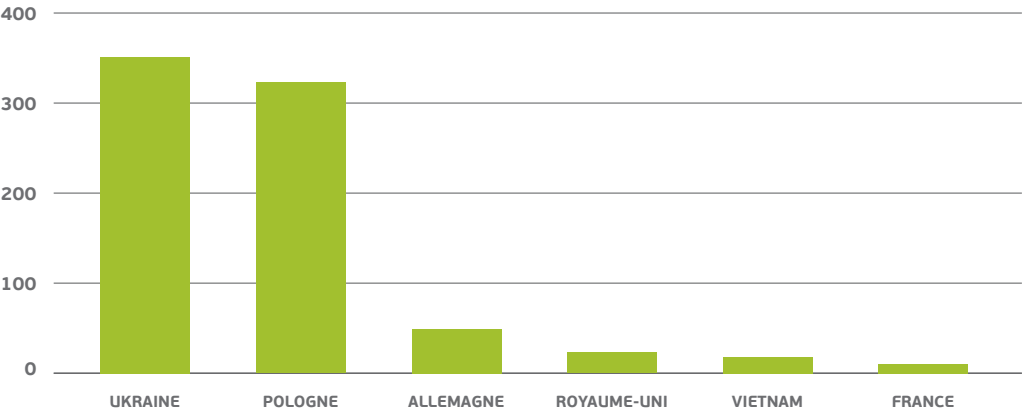
LUTTE CONTRE LE DOPAGE	2008	AVANT LE TOURNOI 2012	TOURNOI 2012	TOTAL POUR 2012
Contrôles antidopage effectués	284	160	134	294
Contrôles positifs	0	0	0	0

DANS LES COULISSES /

**DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE /
/G4-PR7/**

Le programme d'enregistrement des droits de propriété intellectuelle pour l'UEFA EURO 2012 a été le plus vaste jamais mis en œuvre pour un EURO. Aucun souci majeur d'enregistrement n'a été rapporté. Toutes les marques déposées ont été enregistrées rapidement dans les pays organisateurs, dans les marchés européens et dans d'autres territoires clés à temps pour l'événement. Grâce à des demandes précoces, la collaboration avec les offices des brevets des deux pays organisateurs s'est révélée excellente, ce qui a permis un prompt enregistrement de nos marques déposées ainsi que l'annulation ou le refus proactifs de 75 demandes concurrentes.

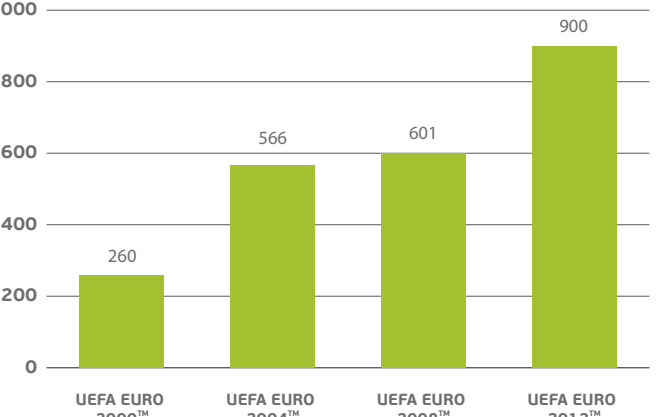
INFRACTIONS PAR PAYS : UEFA EURO 2012



Des prestataires de services juridiques externes ont été nommés et briefés dans tous les pays participants et dans d'autres pays clés. Au total, 900 cas ont été traités. Une répartition des cas par pays met en évidence qu'une grande majorité étaient localisés dans les pays hôtes. Le programme de protection des droits de propriété intellectuelle a traité 539 cas de marketing parasitaire, 286 cas de contrefaçon et 75 cas d'opposition.

Un cas marquant a retenu tout particulièrement l'attention des médias, à savoir celui de l'attaquant danois Nicklas Bendtner, dont les sous-vêtements affichaient une publicité pour une société de paris. Le joueur a été suspendu pour un match de compétition et condamné à une amende de 100 000 euros pour comportement incorrect.

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CAS



DANS LES COULISSES /

L'UEFA applique une politique de « tolérance zéro » en la matière et coopère pleinement avec les organismes juridiques internationaux dans le but de prévenir toute infraction.

**CORRUPTION ET TRUCAGE DE MATCHES /
/G4-S05/**

L'UEFA est dotée de deux instances disciplinaires : l'Instance de contrôle et de discipline et l'Instance d'appel. Les inspecteurs disciplinaires de l'UEFA représentent l'UEFA dans les procédures devant les instances disciplinaires. Ces autorités sont indépendantes au sein de l'organisation, et leurs membres sont liés par les règles et règlements de l'UEFA.

Au sein de l'Administration de l'UEFA, l'unité Services disciplinaires est chargée de surveiller les matches dans le but de supprimer toute fraude possible. Les matches des deux premières divisions et des coupes nationales des 53 associations nationales, de même que l'ensemble des matches organisées par l'UEFA, sont analysés au moyen d'un système de détection des fraudes liées aux paris (BFDS).

D'entente avec les trois instances mentionnées ci-avant, des mesures strictes sont appliquées si des clubs, des associations ou des individus sont reconnus coupables de manipulation de matches à des fins de paris ou à toute autre fin.

Aucun incident lié au truchage de matches ou à la corruption n'a été rapporté pendant le tournoi ni durant la phase préparatoire. L'UEFA applique une politique de « tolérance zéro » en la matière et coopère pleinement avec les organismes juridiques internationaux dans le but de prévenir toute infraction.

PROTECTION DES ANIMAUX

Pendant de nombreuses années, la loi ukrainienne a autorisé l'abattage des animaux errants (en particulier les chiens) afin de lutter contre leur prolifération dans les villes. Interpelée sur la question par différentes organisations de protection des animaux avant l'UEFA EURO 2012, l'UEFA a entamé un dialogue avec les autorités ukrainiennes et la Société protectrice des animaux dans le but de trouver des mesures appropriées respectant la dignité des animaux.

À cette fin, l'UEFA a versé 8000 euros à la filiale de Kyiv de la Société protectrice des animaux (SPA) pour contribuer à financer ses activités. Avant le tournoi, le gouvernement ukrainien a annoncé une interdiction immédiate de l'abattage des animaux errants. Les autorités ukrainiennes ont programmé la création de refuges pour animaux, et ceux qui ne pourraient pas y être recueillis seraient stérilisés avant d'être relâchés. De nouvelles lois rendraient obligatoire l'application des nouvelles dispositions par les mairies, sous peine de poursuites.

INDEX GRI /*

INDICATEUR GRI	DESCRIPTION	PAGE/ COMMENTAIRES
ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION		
STRATÉGIE ET ANALYSE		
G4-1	Déclaration	10
G4-2	Principaux impacts, risques et opportunités	21, 44
PROFIL DE L'ORGANISATION		
G4-3	Profil de l'organisation	32
G4-4	Principales marques et principaux produits et services	14
G4-5	Lieu où se trouve le siège de l'organisation	32
G4-6	Nombre et nom des pays où l'organisation est implantée	31
G4-7	Mode de propriété et forme juridique	32
G4-8	Marchés desservis	16
G4-9	Taille de l'organisation	38, 119
G4-10	Personnel	120
G4-11	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	121
G4-12	Chaîne d'approvisionnement de l'organisation	30
G4-13	Changements substantiels de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting	31, 119
G4-14	Démarche ou principe de précaution : prise en compte par l'organisation, et modalités	44

INDICATEUR GRI	DESCRIPTION	PAGE/ COMMENTAIRES
G4-15	Chartes, principes et autres initiatives développés en externe	51, 66
G4-16	Affiliation à des associations ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	30
ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS		
G4-17	Liste de toutes les entités incluses dans l'état financier consolidé	32
G4-18	Contenu du rapport	27
G4-19	Liste des aspects pertinents identifiés	24
G4-20	Validation de la pertinence	25
G4-21	Validation de la pertinence	25
G4-22	Conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs	Premier rapport
G4-23	Changements substantiels par rapport aux précédentes périodes de reporting	Premier rapport
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES		
G4-24	Liste des groupes de parties prenantes	35s.
G4-25	Parties prenantes spécifiques avec lesquelles établir un dialogue	36
G4-26	Approche pour impliquer les parties prenantes	36
G4-27	Thèmes et préoccupations soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes	40

INDICATEUR GRI	DESCRIPTION	PAGE/ COMMENTAIRES
PROFIL DU RAPPORT		
G4-28	Période de reporting	23
G4-29	Date du dernier rapport publié, le cas échéant	27
G4-30	Cycle de reporting	27
G4-31	Personne à contacter	142
G4-32	Type de rapport	24
G4-33	Assurances	24
GOUVERNANCE		
G4-34	Structure de gouvernance de l'organisation	30, 33
G4-35-55	Gouvernance : éléments d'information supplémentaires	Non communiqué
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ		
G4-56	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement	34
G4-57-58	Éthique et intégrité : éléments d'information supplémentaires	Non communiqué
Remarque : seuls les aspects pertinents sont couverts		
ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES D'INFORMATION		
Remarque : seuls les aspects pertinents sont couverts		
ÉCONOMIE		
PERFORMANCE ÉCONOMIQUE		34
G4-EC1	Impacts économiques directs	38

INDICATEUR GRI	DESCRIPTION	PAGE/ COMMENTAIRES
G4-EC2	Implications financières liées au changement climatique	66
IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS		44
G4-EC7	Investissements en matière d'infrastructures et services dans l'intérêt du public	45–47
G4-EC8	Impacts économiques indirects	48–50
APPROVISIONNEMENT		108ss
E09	Type des initiatives d'approvisionnement et performance en matière de durabilité	109s.
GÉNÉRAL		40
E01	Impacts économiques directs et création de valeur résultant des initiatives en matière de développement durable	41, 116
ENVIRONNEMENT		
ÉNERGIE		70
G4-EN3	Consommation énergétique directe	70s.
G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique	71
EAU		72
G4-EN8	Prélèvements en eau	72
DÉCHETS		74
G4-EN23	Poids total de déchets	75–77
PRODUITS ET SERVICES		21
G4-EN27	Initiatives environnementales	61, 63

INDEX GRI /

INDICATEUR GRI	DESCRIPTION	PAGE/ COMMENTAIRES
TRANSPORT		60-62
G4-EN30	Impacts environnementaux substantiels du transport	66
E02	Moyens de transport	61-63
E03	Impacts environnementaux substantiels du transport	66
SOCIAL		
PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT		
EMPLOI		118ss
G4-LA1	Nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique	119-121
FORMATION ET ÉDUCATION		122-124
G4-LA9	Nombre d'heures de formation	122ss
G4-LA10	Programme d'outplacement	127
G4-LA11	Entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière	126
G4-LA12	Répartition des salariés par catégorie professionnelle et en fonction d'autres indicateurs de diversité	121, 130
DROITS DE L'HOMME		
NON-DISCRIMINATION		89
G4-HR3	Incidents de discrimination	91

INDICATEUR GRI	DESCRIPTION	PAGE/ COMMENTAIRES
PRATIQUES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ		102ss
G4-HR7	Formation des agents de sécurité	90
SOCIÉTÉ		
COMMUNAUTÉS LOCALES		41
G4-S01	Participation des communautés locales	41, 112-114
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION		132s., 135
G4-S05	Dopage, corruption et infractions	133, 135
INTÉGRATION		51ss, 95ss
E05	Initiatives en faveur de l'intégration sociale	82-84, 92ss, 98-101
E06	Initiatives en faveur de l'accessibilité	52-59
RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS		
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS		102ss
G4-PR1	Impacts sur la santé et la sécurité	103ss, 115
E07	Blessures subies par les visiteurs	104-106
ÉTIQUETAGE DES PRODUITS ET SERVICES		34
G4-PR3	Étiquetage des produits et services	83, 86
G4-PR5	Satisfaction clientèle	68s., 81s., 84
COMMUNICATION MARKETING		34, 134
G4-PR7	Communication marketing	134

HÉRITAGE /

INITIATIVES DE SENSIBILISATION OU D'ENCOURAGEMENT DES CHANGEMENTS DE COMPORTEMENT : E011		
CULTURE DES SUPPORTERS	Soutien institutionnel pour les ambassades de supporters	88
DIVERSITÉ	Campagne de lutte contre le racisme pendant les demi-finales	89ss
MATCHES D'EXHIBITION	Intégration de joueurs souffrant de divers handicaps à l'occasion des quarts de finale	98ss
SENSIBILISATION AU HANDISPORT	Poursuite des activités et des événements par les organisations, les ambassadeurs et les bénévoles	100s.
PROMOTION D'UN STYLE DE VIE SAIN ET ACTIF	Approche « formation des formateurs » et formation des bénévoles Outils en ligne pour les enseignants	112s. 113s.
EUROCAMP	Poursuite du programme Muovit en Pologne et en Ukraine	114
SANTÉ	Campagne sans tabac Message sur les relations sexuelles protégées	115
ACCESSIBILITÉ	Semaines d'action du CAFE	117

HÉRITAGE /

TRANSFERT DE CONNAISSANCES EN TERMES DE MEILLEURES PRATIQUES ET D'ENSEIGNEMENTS TIRÉS : EO12		
À PROPOS DU RAPPORT	Premier rapport sur la responsabilité sociale de l'UEFA : critères de référence pour les futurs tournois	24
SYSTÈME DE COMMENTAIRES EN AUDIO-DESCRIPTION	Formation au service de commentaires en audio-description et utilisation pendant les matches	56s.
SERVICES PROPOSÉS AUX PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP	Conditions de stationnement adaptées	57
	Entrées réservées	
	Un ou deux bénévoles par zone pour les supporters en situation de handicap dans les tribunes et accès à d'autres installations à l'intérieur du stade	
	Après le tournoi, maintien des services proposés aux personnes en situation de handicap pour les clubs de football locaux	
GESTION DE LA FLOTTE	Formation pour les chauffeurs	63
FORMATION DES RESPONSABLES DE L'ENCADREMENT DES SUPPORTERS	Trois jours de formation pour les responsables de l'encadrement des supporters ukrainiens et internationaux des ambassades de supporters de FSE	87
FORMATION CONTRE LA DISCRIMINATION	Module de formation préparé par l'association Never Again (NAA)	90s.
	Publication d'un guide FARE, qui continuera à être utilisé par les clubs polonais et ukrainiens	
PERSONNEL	Programme pour talents lié à la production du signal TV à l'intention des étudiants des médias, du journalisme et des sports afin que des étudiants dans toutes les villes hôtes bénéficient d'une expérience de l'UEFA	118ss
	Projet relatif aux bénévoles en tant qu'héritage pour déclencher une culture du bénévolat dans le sport en Pologne et en Ukraine	

HÉRITAGES PHYSIQUES/TECHNOLOGIQUES : EO13		
INFRASTRUCTURES	Projets d'infrastructure en Pologne et en Ukraine	44–50
SYSTÈME DE COMMENTAIRES EN AUDIO-DESCRIPTION	Utilisation de l'équipement par les clubs et les stades dans les deux pays organisateurs après le tournoi	55
GUIDE SUR L'ACCESSIBILITÉ	Guide sur l'accessibilité offrant un héritage solide et améliorant l'accès à l'avenir	59
TRANSPORTS	Promotion des transports publics comme un héritage pour les futurs événements sportifs de masse dans les deux pays	61
GESTION DE LA FLOTTE	Optimisation des prises en charge au moyen d'un logiciel de répartition	63
CONSOMMATION D'ÉNERGIE	Réseaux électriques restructurés ou nouvellement installés dans plusieurs villes	70s.
APPLICATION GUIDE POUR SUPPORTERS	Guide pour supporters de FSE sous la forme d'une application pour smartphones	86
PROMOTION D'UN STYLE DE VIE SAIN ET ACTIF	Outil en ligne sur un style de vie sain destiné aux enseignants	112s.

/G4-31/

RAPPORT SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE EN RELATION AVEC L'UEFA EURO 2012

© UEFA, Nyon

PUBLICATION /

Union des Associations Européennes de Football (UEFA), route de Genève 46, 1260 Nyon, Suisse
Ce rapport est disponible en allemand, en anglais et en français.

CONTACT /

Patrick Gasser, senior manager Football et responsabilité sociale, UEFA
(+41 848 00 27 27 ; patrick.gasser@uefa.ch)

Pour plus d'informations sur l'engagement de l'UEFA en matière de football et de responsabilité sociale, rendez-vous à l'adresse : www.uefa.org/socialresponsibility/index.html

MISE EN PAGE /

Filipa Palmeirim

CRÉDITS PHOTOS /

Schwery Consulting (pages 40, 45, 52, 54, 62, 70, 75 à droite, 76, 77, 78, 100d, 117, 133) ;
Streetfootballworld (112, 113) ; Special Olympics (73, 98) ; Climate Friendly (43, 66) ; CAFE (56, 116) ;
FARE (89, 94) ; NSCDU (100 à gauche) ; UEFA (toutes les autres images)

IMPRESSION /

Artgraphic Cavin SA
Ce rapport est imprimé sur du papier 100 % recyclé et certifié FSC.



GESTION / CONCEPTION / RÉDACTION /

Schwery Consulting, Güterstrasse 13, 2502 Bienne, Suisse

CONTACT /

Rolf Schwery, Schwery Consulting (+41 32 325 80 80 ; rolf@schwery.com)

Nyon, octobre 2013

