

AU COEUR DU FOOTBALL



INSCRIT DANS LA DURÉE L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS

Sommaire



RÉE L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS

2004
2008

Table des matières

04	Avant-propos
05	Les défis
07	1 Informations générales sur le système d'octroi de licence aux clubs
08	• Les règlements
12	• Les caractéristiques du système
17	• Les critères du Manuel de licence de l'UEFA sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs
26	• Les exigences du Standard de qualité de l'UEFA
29	2 Le bailleur de licence et le candidat à la licence
30	• Qui est le bailleur de licence?
31	• L'administration pour l'octroi de licence et les instances décisionnaires
34	• Les éléments essentiels de la procédure pour l'octroi de licence aux clubs
36	• Qui est le candidat à la licence?
39	3 Le rôle de l'UEFA
41	• Chef de projet
42	• Conseiller et sponsor
43	• Gardien
49	4 Les résultats de l'octroi de licence
53	5 Les perspectives d'avenir
56	Ce qu'EST l'octroi de licence aux clubs - en chiffres
57	Ce que N'EST PAS l'octroi de licence aux clubs - Idées fausses souvent avancées
57	Ce que l'octroi de licence aux clubs a accompli

ent se jouer sur le terrain. C'est là la conviction profonde
dent le modèle sportif européen, avec sa structure
relégation.

égalité totale des chances, il importe cependant que la
ue chacun soit soumis aux mêmes règles, de manière

club s'endetter pour transférer les meilleurs joueurs ou,
er son organisation, la formation ou encore la qualité de

ubs de l'UEFA a notamment pour but d'améliorer la
l'information au niveau européen, d'augmenter le degré
es clubs, d'assurer leur solidité financière et, par là,
de licence n'est pas un instrument immuable mais doit
e rapport a pour but de contribuer à cette évolution.

Michel Platini
Président de l'UEFA

DOCS

ieux faire
octroi de
nnement.
membres
ce durent
uation de
la saison
licence a
ésormais
t quelque
ntervenant
un grand
à travers
ours des
e plus en
olitiques

e série de
du sport,
ation, du
respecter
pétitions
ange des
national
entiques
ence. La
ociations
gnificative
t de la

t sur l'avenir du
ent européen.

Les données figurant dans le présent rapport proviennent principalement des associations membres. Fruit des quatre premières années d'expérience, elles ont été rassemblées et compilées après recoupement auprès de plusieurs sources. Il faut toutefois reconnaître que, dans la première version du Manuel sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs, l'absence d'un système de *benchmarking* comme objectif spécifique a limité le volume de données dont a pu disposer l'UEFA ainsi que les possibilités de comparaison. Les données prises en compte sont, dans certains cas, le résultat d'un processus volontaire mis en place par certaines associations membres et nous espérons que l'introduction d'un système de *benchmarking* comme l'un des objectifs du système d'octroi de licence ainsi que la mise en place d'un reporting plus standardisé déboucheront sur une amélioration de la qualité des informations et donneront une image plus précise du football interclubs européen.

Le présent rapport se divise en cinq chapitres. Le premier présente les grandes lignes du système d'octroi de licence: son contenu, ses principales caractéristiques ainsi que la façon dont le système a été mis en œuvre par l'ensemble des associations membres de l'UEFA. Le deuxième chapitre décrit le rôle des associations membres – ou, en cas de délégation, de la ligue qui leur est affiliée (en qualité de bailleur de licence) – de son administration pour l'octroi de licence et de ses instances décisionnaires. Il précise par ailleurs qui sont les candidats à la licence et donne des informations sur la

forme juridique et la structure des clubs. Le troisième chapitre explicite le rôle dévolu à l'UEFA: rôle d'assistance, mais aussi de contrôle de l'application cohérente du système par tous les bailleurs de licence. Le quatrième chapitre présente un descriptif des décisions prises en matière d'octroi de licence au cours des quatre premières saisons. Le rapport évoque enfin les perspectives d'avenir à travers la description des diverses activités en cours et des projets pour les années à venir.

Nous espérons que vous trouverez ce rapport informatif et utile.



Gianni Infantino

Secrétaire général adjoint

Directeur Services juridiques et licence des clubs



initial par la Task
dent que l'UEFA
– qualifié par
l'UEFA qui
important jamais
ctroi de licence
applicables à
s membres de
de leur degré de
fois, les clubs
ète de critères
ux compétitions

d'approche et,
hie qui devait
la «pyramide
ns nationales et
res est devenu
s «bailleurs de
a-vis de l'UEFA,
es clubs de la
ritoire. En raison
lturels, sociaux,
s européens, le
ours des quatre
ation cohérente
sein de chaque
ormais attester

ente l'avantage
ns membres de
ce au sein des
ce la confiance

dans le football, il encourage les investissements et apporte la preuve que le football est capable de se gouverner par lui-même.

Un tel projet n'aurait pu être mené à bien sans l'engagement déterminé de tous ceux qui s'y sont impliqués et les précieuses contributions de chacune des parties prenantes³ au cours de ces dernières années. Malgré les résultats fructueux obtenus en un laps de temps aussi bref, il est incontestable que beaucoup d'efforts restent à accomplir, notamment en matière de partage des informations, afin de déterminer ce que le système d'octroi de licence permet de réaliser et ce qui demeure en dehors de son champ d'application.

Le système d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA vise les objectifs suivants:

- poursuivre la promotion et l'amélioration permanente du niveau de qualité de tous les aspects du football en Europe et continuer de donner la priorité à l'entraînement et à l'encadrement des jeunes joueurs dans chaque club;
- veiller à ce que les clubs aient un niveau approprié de management et d'organisation;
- adapter l'infrastructure sportive des clubs, de manière à mettre à la disposition des spectateurs et des médias des stades sûrs, bien aménagés et bien équipés;
- améliorer les performances économiques et financières des clubs, renforcer leur transparence et leur crédibilité, et accorder l'importance nécessaire à la protection des créanciers;

- garantir la continuité des compétitions internationales au cours de la saison;
- contrôler le fair-play financier au sein des compétitions;
- permettre le développement du *benchmarking* au niveau des clubs⁴.

Contrairement à une opinion communément répandue, il est important de souligner que le système d'octroi de licence ne saurait résoudre l'ensemble des problèmes relatifs au football interclubs. Il n'en reste pas moins un outil dynamique qui contribuera, à travers la réalisation des objectifs fixés, à renforcer la crédibilité du secteur du football dans son ensemble. Par conséquent, ce rapport se propose également de clarifier la nature de ces objectifs, tout en éliminant certains des principaux préjugés relatifs au système d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA.

«Le système d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA apporte la preuve que le football est capable de se gouverner par lui-même.»

³ Pour les besoins de ce rapport, les parties prenantes sont définies comme les associations membres, les ligues et les clubs.

⁴ Objectif introduit pour la première fois dans le Manuel de l'UEFA sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs V2.0.





Principales sur le système d'octroi de licences aux clubs



Sommaire



Les règlements



Le système d'octroi de licence aux clubs est régi par deux règlements de l'UEFA: le Manuel de l'UEFA sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs et le Standard de qualité de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs. Il est par ailleurs officiellement reconnu par les statuts de l'UEFA⁵.

Le Manuel de l'UEFA sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs (ci-après «le Manuel») contient les critères minimaux que les clubs doivent respecter pour obtenir une licence en vue de leur participation aux compétitions interclubs de l'UEFA.

Les premières mesures furent prises en septembre 1999 lorsque, à l'initiative de la Commission du football de l'UEFA, l'administration de l'UEFA fut chargée de préparer des études parallèles sur les thèmes suivants: introduction d'un système d'octroi de licence aux clubs européens et mise en place de plafonds salariaux au sein du football. Ces études conclurent qu'un système d'octroi de licence aux clubs serait réalisable sous réserve d'être structuré avec soin et préconisèrent son introduction. Elles arrivèrent également à la conclusion que toute tentative d'imposer un contrôle obligatoire des salaires serait inappropriée en l'absence d'un meilleur système de comparaison entre données financières des clubs et du cadre juridique nécessaire. La priorité fut donc donnée sans ambiguïté au système d'octroi de licence aux clubs et, après accord du Comité exécutif de l'UEFA, la première édition du Manuel fut rédigée avec l'aide de huit associations membres (également connues sous le qualificatif d'associations pilotes⁶).

La version 1.0 du Manuel entra en vigueur après avoir été approuvée par le Comité exécutif de l'UEFA en mars 2003, et fut appliquée pour la première fois lors de la

saison 2004/05 (c.-à-d. que les clubs devaient être détenteurs d'une licence pour participer aux compétitions de l'UEFA pour la saison 2004/05).

La deuxième version du Manuel fut élaborée avec l'assistance et les informations des associations membres, de différentes commissions et de deux groupes de travail: un groupe de travail financier⁷ et un groupe de travail juridique⁸ composés d'experts de diverses associations membres et ligue. La version 2.0 du Manuel a été approuvée par le Comité exécutif de l'UEFA en octobre 2005, en vue de sa première application lors de la saison 2008/09.

Ce Manuel constitue le document de travail sur la base duquel les associations nationales élaborent un document national. En d'autres termes, les associations membres établissent un «Règlement national sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs» comprenant tous les critères minimaux figurant dans le Manuel, règlement qui est ensuite approuvé par l'UEFA.

L'association nationale ou sa ligue affiliée (c.-à-d. le «bailleur de licence») est donc responsable de la gestion du système d'octroi de licence, conformément à son «Règlement national sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs».

a 1bis.

⁶ «Association pilote» désigne les associations qui avaient été prévues pour appliquer le système d'octroi de licence aux clubs pendant une période d'essai avant de l'étendre à l'ensemble des associations membres. Il s'agissait des associations suivantes: ENG, ESP, LUX, NED, NOR, SCO, SVN et SWE.

⁷ Associations ayant délégué des experts: AUT, CYP, ENG, FRA, GER et NED.

⁸ Associations ayant délégué des experts: ENG, ITA, SCO, SWE et SUI.





ence aux clubs
nces minimales
ans le cadre du
clubs. Il s'appuie
des directives
satisfaire aux

les associations
es principes et
ole des bailleurs
e ce document,
de la qualité ISO
nu, aident les
performance et
Le Standard a
cinq bailleurs

Par conséquent, il ne s'agit pas seulement pour les clubs de respecter les critères minimaux, mais aussi pour les bailleurs de licence de se conformer à des exigences minimales lors de l'évaluation de la candidature des clubs.

La version 1.0 du Standard est entrée en vigueur en 2004. Les bailleurs de licence ont dû en respecter les exigences lors de l'évaluation des clubs en vue de l'octroi de licence pour la saison 2004/05 de l'UEFA.

Suite à l'approbation de la nouvelle version du Manuel, le Standard a lui-même été amélioré. Le Standard version 2.0 s'appliquera pour la première fois lors de l'évaluation pour la saison 2007/08.



[Le Standard V2.0](#)

possibilité aux
des exigences
afin d'être en
2000.

été le premier
O 9001:2000.

«Il ne s'agit pas seulement pour les clubs de respecter les critères minimaux, mais aussi pour les bailleurs de licence de se conformer à des exigences minimales lors de l'évaluation de la candidature des clubs.»

IX et SCO.



Sommaire



de licence – clubs

L'UEFA a élaboré le Manuel de l'UEFA sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs V2.0 et le Standard de qualité de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs V2.0. L'UEFA reçoit la liste des décisions en matière d'octroi de licence, envoyée par les bailleurs de licence dans le délai fixé chaque année.

Le Manuel de l'UEFA V2.0 est un document de travail qui décrit le système d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA. Le bailleur de licence doit transférer les critères et dispositions de nature impérative dans son règlement national pour l'octroi de licence aux clubs, lequel doit être accrédité par l'UEFA.

Le Standard V2.0 spécifie les exigences auxquelles doivent satisfaire les bailleurs de licence afin de garantir que les clubs sont évalués de manière cohérente selon des principes et méthodes identiques.

Les critères et dispositions de nature impérative décrits dans le Manuel de l'UEFA V2.0 doivent être intégrés par les bailleurs de licence dans le règlement national pour l'octroi de licence aux clubs. Les bailleurs de licence sont libres de fixer des normes plus sévères et d'inclure des critères supplémentaires dans leur règlement.

Entre autres, le règlement national pour l'octroi de licence aux clubs mentionne les règles de composition, de qualification et de procédure applicables aux instances décisionnaires, lesquelles sont soumises à un audit annuel par l'organe de certification indépendant.

Pour obtenir une licence leur permettant de participer aux compétitions interclubs de l'UEFA, les clubs de football doivent respecter les exigences impératives définies par le règlement national pour l'octroi de licence aux clubs.

Le Manuel et le Standard sont liés et forment une procédure unique: le système d'octroi de licence aux clubs.

Les clubs sont évalués sur la base de leur règlement national sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs, lequel contient les critères minimaux décrits dans le Manuel.

Les bailleurs de licence sont évalués sur la base du Standard. Celui-ci se réfère également aux critères minimaux définis dans le Manuel.

Cette relation complexe garantit que tous les bailleurs de licence évaluent leurs clubs selon les mêmes méthodes et principes et que tous les clubs de l'ensemble des associations nationales de l'UEFA sont soumis à des systèmes d'octroi de licence cohérents et tenus de satisfaire à des critères minimaux identiques.

«Tous les bailleurs de licence évaluent leurs clubs selon les mêmes méthodes et principes. Tous les clubs de l'ensemble des associations membres de l'UEFA sont soumis à des systèmes d'octroi de licence cohérents et tenus de satisfaire à des critères minimaux identiques.»



L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS 2004-2008



Sommaire



Les caractéristiques du système

associations
ence aux
minimales
clubs. Ce
- qui sont
meilleure
onnement
x placées
igeantes.
licence a
mpétitions

grande
ires ainsi
dans leur
la qualité
tème, de
lutions et
ontenu et
chacune
dans une
e déjà ou
spect de
condition

e 53e
d'octroi

A cet égard, plutôt que d'un cadre uniforme, il est plus exact de parler de 53 règlements nationaux différents, tous basés sur les normes minimales communes définies par l'UEFA, mais adaptés aux besoins et objectifs propres de chaque bailleur de licence. Il incombe à chaque association nationale de décider quels sont les clubs concernés par le système d'octroi de licence. Le système d'octroi de licence doit, au minimum, être mis en œuvre dans les clubs de première division, qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA sur la base de leurs résultats sportifs ou par le biais du classement du fair-play de l'UEFA pour la saison suivante. La bonne pratique consiste toutefois à imposer le système d'octroi de licence à tous les clubs de la première division de l'association membre comme condition de participation aux compétitions interclubs de l'UEFA, de même qu'aux compétitions nationales (première division et divisions inférieures). Qu'il s'agisse des championnats nationaux ou des compétitions interclubs de l'UEFA, le niveau de qualité se trouve ainsi amélioré à une échelle plus large et les clubs de même division sont traités sur un pied d'égalité.

L'impact positif de normes de qualité plus élevées au niveau de l'octroi de licence a donc rejailli au-delà des clubs d'élite participant aux compétitions européennes.

Pour la saison 2007/08, plus de 90% des clubs de première division ont déposé une demande de licence – ce qui correspond à un nombre impressionnant de 655 clubs.

L'UEFA recommande que de telles décisions fassent l'objet d'une évaluation attentive. En particulier, il est très important que les bailleurs de licence étudient de manière approfondie les critères à mettre en œuvre en vue de la participation aux compétitions nationales, l'impact de ces décisions sur le règlement national des compétitions et les conséquences d'un refus de licence au niveau national.





uniforme, il est plus exact de parler de 53 différents, tous basés sur les normes minimales de l'UEFA.»

retenu les

clubs
dition de
ns de l'UEFA;
clubs
dition de
UEFA et aux

de licence aux
entes comme
pétitions de
les.

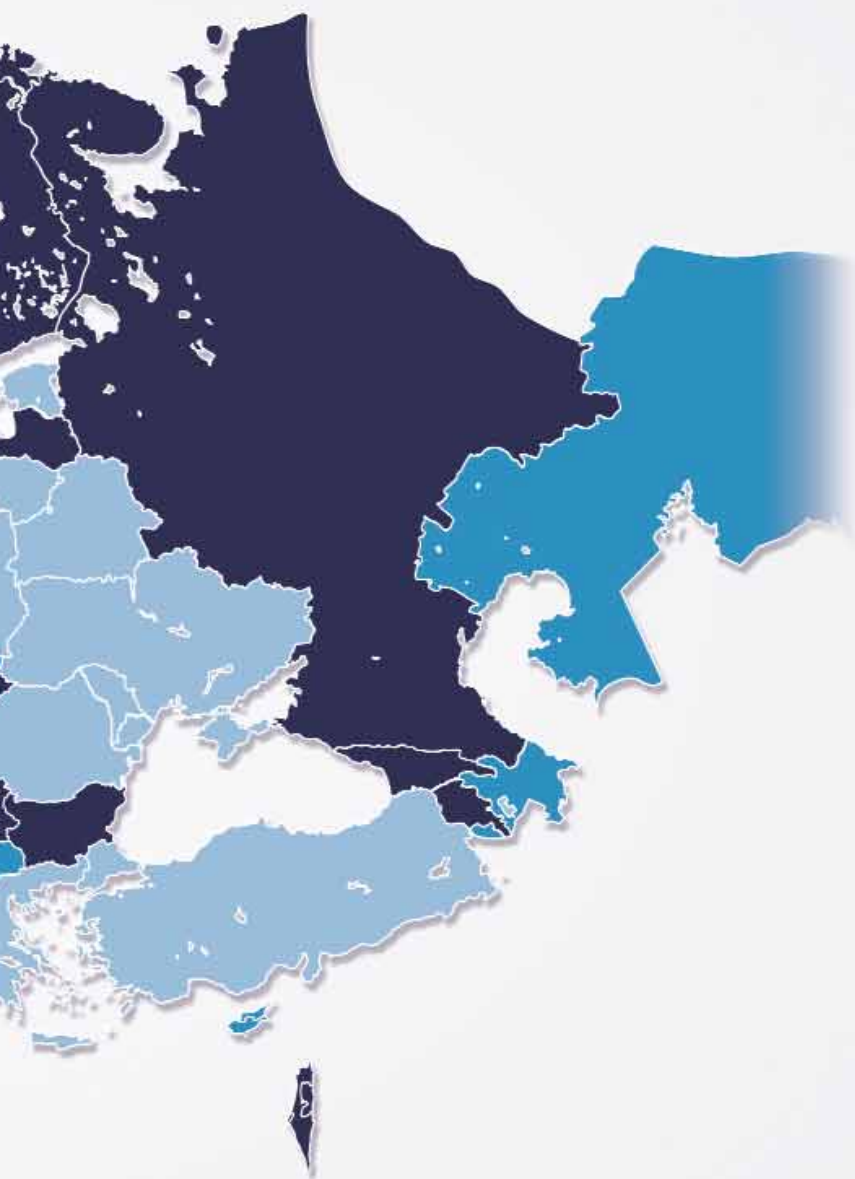
En fonction de l'option choisie, le système d'octroi de licence a été rendu obligatoire ou bien est appliqué en pratique par:

- a) les clubs qualifiés sur la base des résultats sportifs pour les seules compétitions de l'UEFA;
- b) tous les clubs appartenant à la première division;
- c) tous les clubs de première division, ainsi que d'autres clubs jouant dans les divisions inférieures. Il convient de noter que, dans de tels cas, les critères auxquels doivent satisfaire les clubs jouant dans des divisions inférieures sont moins stricts que ceux à respecter par les clubs de première division.

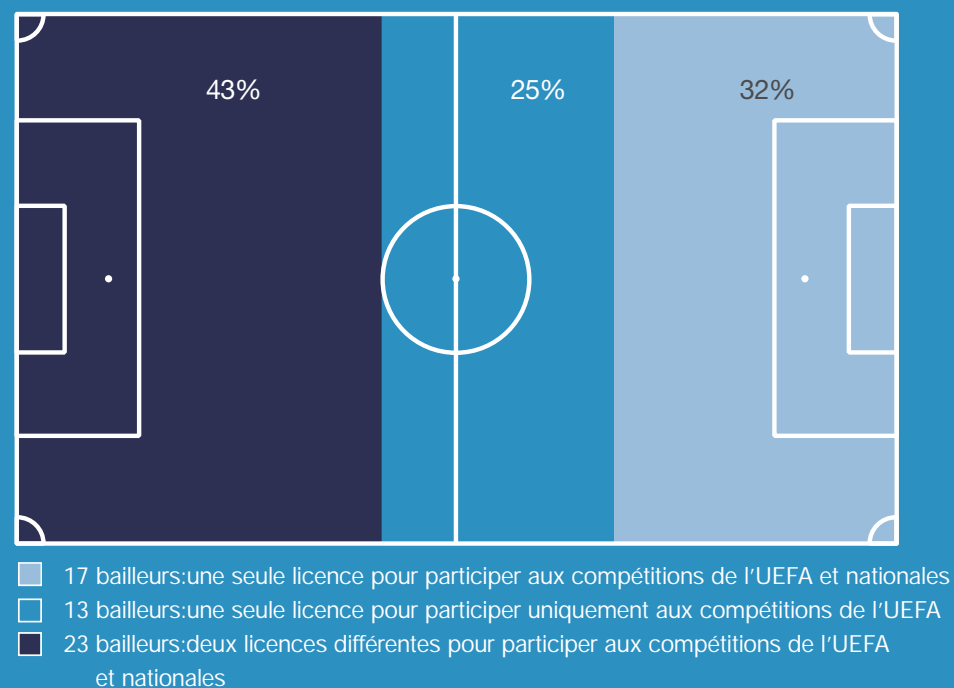
Le saviez-vous?

Bien que le système d'octroi de licence impose le respect de critères minimaux par tous les clubs, il ne prévoit pas que toutes les associations membres appliquent des sanctions identiques en cas de non-respect des critères par les clubs.

Alors que le non-respect des critères «A» impératifs se traduit toujours par un refus de licence, le non-respect des critères «B» impératifs peut déboucher sur des conséquences différentes, en fonction de la décision du bailleur de licence. Dans un tel cas, les sanctions habituelles consistent en des avertissements, des amendes ou l'obligation de fournir des garanties.



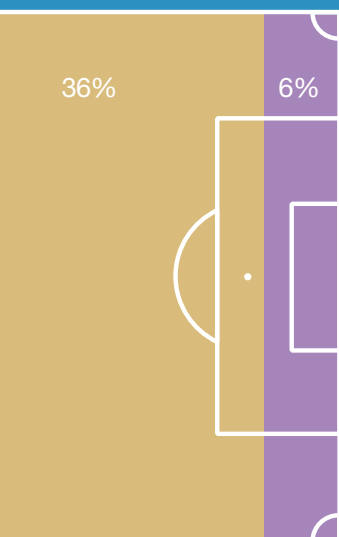
Profil du système d'octroi de licence - par bailleur - saison 2008/09



Il est intéressant de noter qu'au cours de la saison 2008/09, 75% des associations membres disposeront également d'un système d'octroi de licence (ou d'un système d'admission similaire) permettant de s'inscrire aux compétitions nationales. Sous réserve d'évolution dynamique du système, ce pourcentage est appelé à changer.

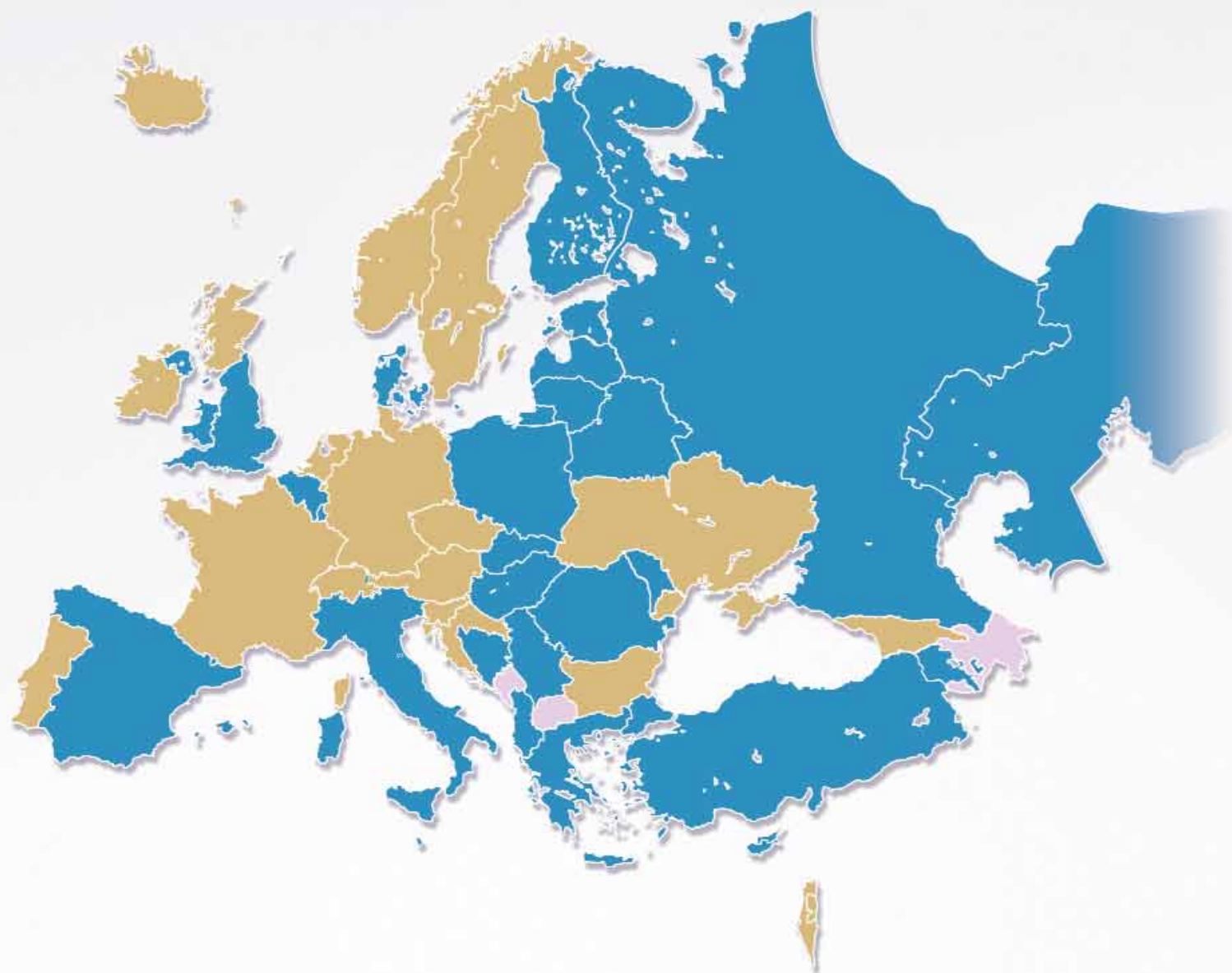
Les critères auxquels les clubs doivent satisfaire peuvent être identiques à ceux devant être respectés pour participer aux compétitions de l'UEFA (dans ce cas, nous parlons d'une licence unique) ou peuvent en différer (dans ce cas, nous parlons de deux licences distinctes) en ce sens que ces critères sont plus ou moins stricts ou bien qu'ils sont identiques mais assortis de sanctions différentes, ou encore qu'ils mettent principalement l'accent sur une catégorie de critères (par ex. les critères financiers).

e licence -



Clubs de 1ère division
Clubs de division inférieure
Clubs de division minimale

6), la licence est demandée
première division. Ceci pour
du obligatoire pour tous les
nt demander une licence, les
ualification sportive pour les
re terminées. C'est la raison
division en Angleterre et en
e préserver la possibilité de
tème ne soit pas obligatoire.







Les critères définis dans le Manuel ont pour objectif de fixer des normes minimales à respecter par les clubs qui souhaitent prendre part aux compétitions interclubs européennes. Leur conception souple vise à aider et encourager les associations membres à introduire un système d'octroi de licence régissant la participation non seulement aux compétitions de l'UEFA mais aussi aux compétitions nationales. Afin d'asseoir le nouveau système d'octroi de licence sur une base solide et équitable, l'UEFA a adopté une approche fondée sur un système de classement allant des critères de catégorie A, qui représentent une obligation impérative, à ceux de catégorie C correspondant à des recommandations de «bonne pratique».

Pour obtenir une licence, les clubs doivent respecter l'ensemble des critères impératifs spécifiés dans le règlement national sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs, accrédité par l'UEFA en conformité avec le Manuel en vigueur. Les critères principaux couvrent les aspects suivants: sportifs, d'infrastructure, administratifs et liés au personnel, juridiques ainsi que financiers.

Nous présentons ci-contre le détail de ces critères et analysons les principaux changements.

Le saviez-vous?

Le Manuel de l'UEFA sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs V1.0 prévoyait quatre classes de critères:

- A devait être respecté tel que défini;
- B devait être respecté avec des alternatives/options possibles;
- C devait être respecté avec la possibilité de prévoir d'autres sanctions que l'exclusion des compétitions interclubs de l'UEFA;
- D constituait des recommandations de «bonne pratique».

Dans le Manuel de l'UEFA sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs V2.0, les classes ont été réduites à trois. Les classes A et B ont été fusionnées pour devenir A. En outre, C est devenu B, D devenant C.

- A doit être respecté tel que défini;
- B doit être respecté avec la possibilité de prévoir d'autres sanctions que l'exclusion des compétitions interclubs de l'UEFA;
- C constitue des recommandations de «bonne pratique».

Tableau II: Manuel de l'UEFA sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs V1.0 — Les critères (à partir de la saison 2004/05)

	Critères A	Critères C	Critères D
Formation des jeunes joueurs Première équipe			Formation des jeunes joueurs Questions d'arbitrage – Programme pour une meilleure entente
Plan du stade Éclairage Eau Premier secours	Stadium – disponibilité Terrain de jeu – spécification dimensions du terrain de jeu Installations d'entraînement – disponibilité pour le club de football	Stade – règles de base Stade – places couvertes Stade – installations réservées aux supporters Stade – installations sanitaires Stade – panneaux et indications sur les billets Stade – installations pour les médias Installations d'entraînement – approbation de l'infrastructure Stade – local pour les contrôles antidopage Stade – spectateurs handicapés	Terrain de jeu (3) Stade (25) Périmètre du stade (3) Installations médias du stade (9)
Responsable du club Responsable du personnel	Administration – responsable des finances Personnel football – entraîneur principal Spécialistes – responsable de la sécurité Personnel football – personnel médical	Personnel football – entraîneurs juniors Spécialistes – responsable des médias Service d'ordre	Personnel football – entraîneur principal Spécialistes – responsable des médias Spécialistes – responsable de la sécurité Service d'ordre Secteur informatique
Conditions du club Extrait de registre	Participation aux compétitions Extrait de registre		
Période de validité Transfert du personnel			



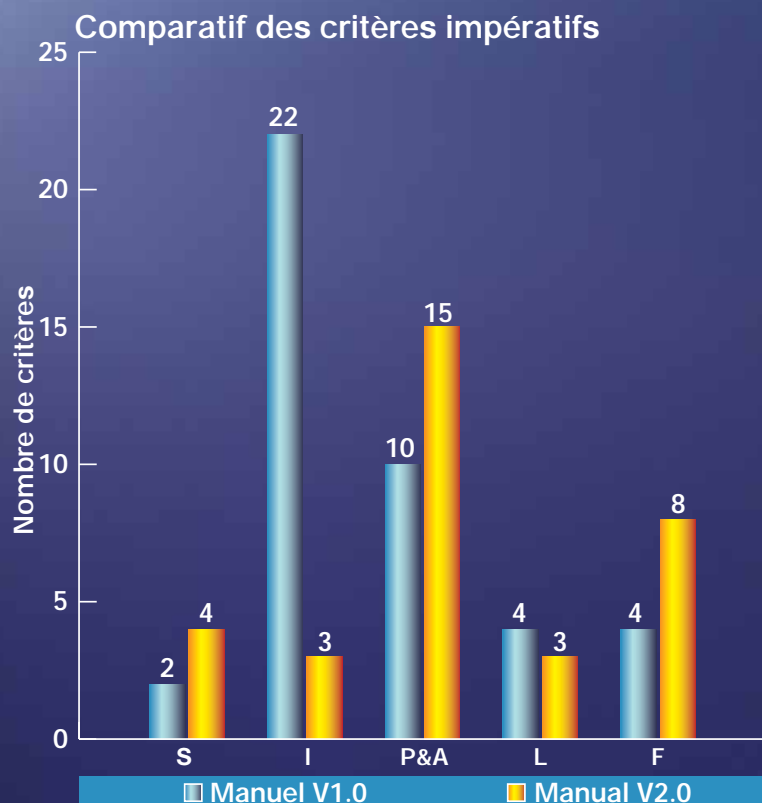
Procédure pour l'octroi de licence aux clubs V2.0 — Les critères (à partir de la saison 2008/09)

	Critères B	Critères C
Projet de formation des jeunes des joueurs	Questions d'arbitrage et Lois du jeu	Pratique en matière de lutte contre le racisme
Projet pour les compétitions de l'UEFA entraînement - disponibilité	Installations d'entraînement - infrastructures approuvées	
Aspects financiers administratif club la sécurité des médias le le club de la première équipe programme de formation les la sécurité - service d'ordre	Entraîneur assistant de la première équipe Droits et obligations Obligation de notifier les changements importants Obligation de remplacement pendant la saison soumise à la licence	
Projet de participation aux clubs de l'UEFA des et confirmations émanant du licence		
Financiers - audités pour la période intermédiaire - montant limité de paiement envers des clubs de d'activités de transfert de paiement envers le personnel assurances sociales ou fiscales en préalable à la décision d'octroi financières prévisionnelles	Obligation de notifier les événements postérieurs Obligation d'actualiser les informations financières prévisionnelles	

port à la
e mieux
critères et
utilisateurs
nce) des
anière de

sujets à
s sur le
et la
système
ociations
idérables
ortant de
oient en
ifiques. A
octroi de
utorité de
e qu'il ne
nce, dans
nables et

nt requis
octroi de
e les plus
ance. La
issant en
édération
dans son
clubs de
nouveau
clubs ont
la DNCG.
mettre un
certaine
rope.»



A l'exception des critères d'infrastructure, désormais intégrés au nouveau règlement de l'UEFA concernant les stades, le nombre de critères impératifs auxquels les clubs doivent satisfaire a augmenté (de 20 à 30). Précisons que le tableau ne tient pas compte des critères financiers prévus pour les phases II et III du Manuel V1.0, jamais entrées en vigueur du fait de l'élaboration du Manuel V2.0. Les critères impératifs comprennent ceux classés A, B et C dans le Manuel V1.0, ainsi que ceux classés A et B dans le Manuel V2.0.

«Les critères financiers définis dans le nouveau manuel pour l'octroi de la licence UEFA aux clubs ont nécessité des aménagements au Règlement de la DNCG. Le renforcement de ces exigences devrait permettre un meilleur suivi financier et surtout une certaine homogénéisation des contrôles des clubs en Europe.»

Source: Rapport de la DNCG, Commission de Contrôle des Clubs Professionnels, Comptes des clubs professionnels, saison 2005/2006



afin de mettre
des joueurs.
domaine crucial
mettent en avant
ouragement au
la nécessité
. Les liens avec
e encouragés.

plus élevées de
s compétitions
ans l'objectif de
a formation de
erver l'avenir du
bs de football à

ball devront par
mmes écrits de
nt aux normes
au moins quatre
e biais d'un club
mmment prévues
rs devront être

Le saviez-vous?

Les clubs doivent élaborer un programme de développement des juniors donnant, au minimum, des informations sur les aspects suivants:

- a) objectifs et philosophie en matière de formation des jeunes;
- b) organisation du secteur junior;
- c) personnel (technique, médical et administratif, etc.) et qualifications minimales exigées;
- d) infrastructures à la disposition du secteur junior;
- e) ressources financières;
- f) programme de formation au football pour les différentes classes d'âge;
- g) programme de formation sur les «Lois du Jeu»;
- h) suivi médical des juniors;
- i) procédure de revue et d'appréciation de l'information reçue en vue de l'évaluation des résultats et de la réalisation des objectifs fixés;
- j) validité du programme.



Sommaire

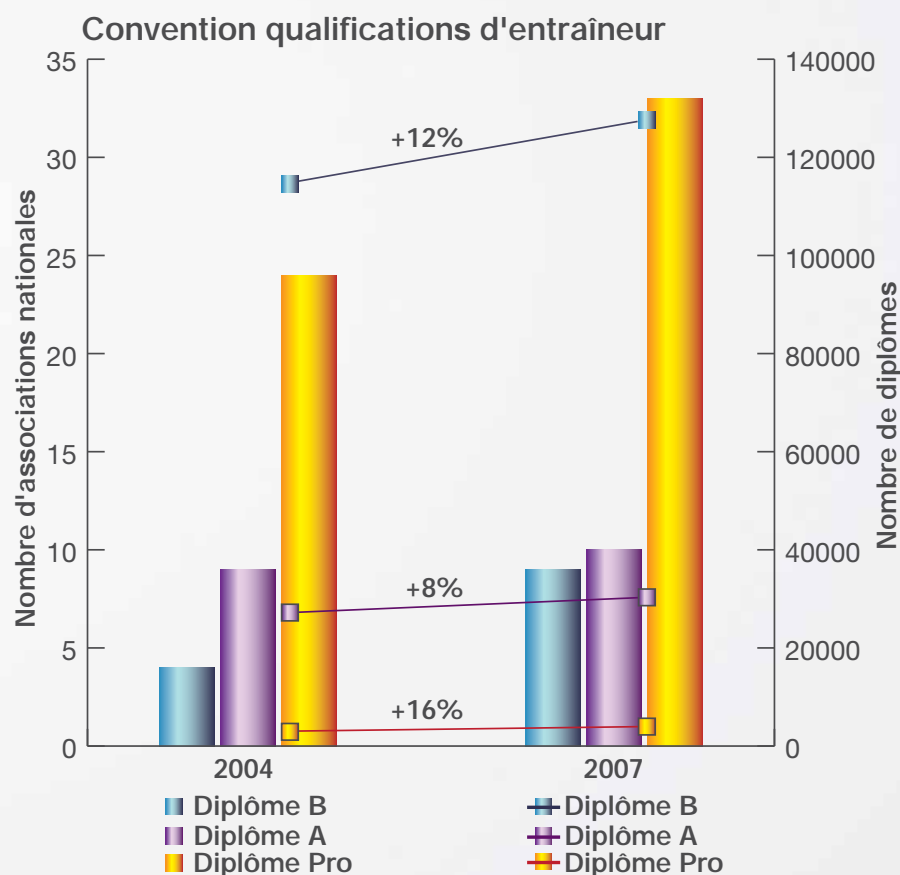


«En Belgique, l'impact sur la formation et les diplômes des entraîneurs a été très positif. Depuis l'introduction des licences obligatoires, nous avons observé une augmentation significative du nombre d'inscriptions à tous les niveaux.»

Michel Sablon, directeur technique, Union Royale Belge des Sociétés de Football Association [traduction libre]

atisfaisant à
elles et
is tenus
de tout
entraîneur
e garantir
ng de la
té portée
ver et de
opéen. A
de l'UEFA
ifications
sorte que
étrangers
association
atisfieront
e licence
ions des
assistant,
unions et
taire à la
ation des
possible
ction du
principal
sséder un
e cas, en
pétitions

Enfin, le système d'octroi de licence a influé sur d'autres règlements de l'UEFA, dans la mesure où – à partir de 2009 – un diplôme spécifique sera exigé non seulement des entraîneurs de clubs, mais aussi des entraîneurs d'équipes nationales (niveau moins de 21 ans: à partir de l'automne 2009; équipe nationale A: à partir de l'automne 2010).



Le saviez-vous?

Jusqu'à la saison 2009/10, les entraîneurs principaux seront considérés comme satisfaisant aux critères d'octroi de licence s'ils disposent d'une reconnaissance de compétence émise par leur association nationale. Cette reconnaissance de compétence est fournie aux personnes en mesure de justifier d'une expérience de cinq ans en qualité d'entraîneur principal dans un club de première ou de deuxième division d'une association nationale. A partir de 2009/10, les nouvelles reconnaissances de compétence ne seront plus admises. Celles émises avant 2009 demeureront valables.

En 2004, lorsque le système d'octroi de licence a été lancé, le nombre d'associations membres adhérant à la Convention était de 37, pour un nombre total de diplômes de 143 757. En juin 2007, toutes les associations membres (à l'exception du nouveau membre, la Fédération de football du Monténégro) avaient adhéré à la Convention. Le nombre de diplômes décernés atteignait 163 001, soit une augmentation d'environ 12% par rapport à 2004.

e formation
e durée et
eint.

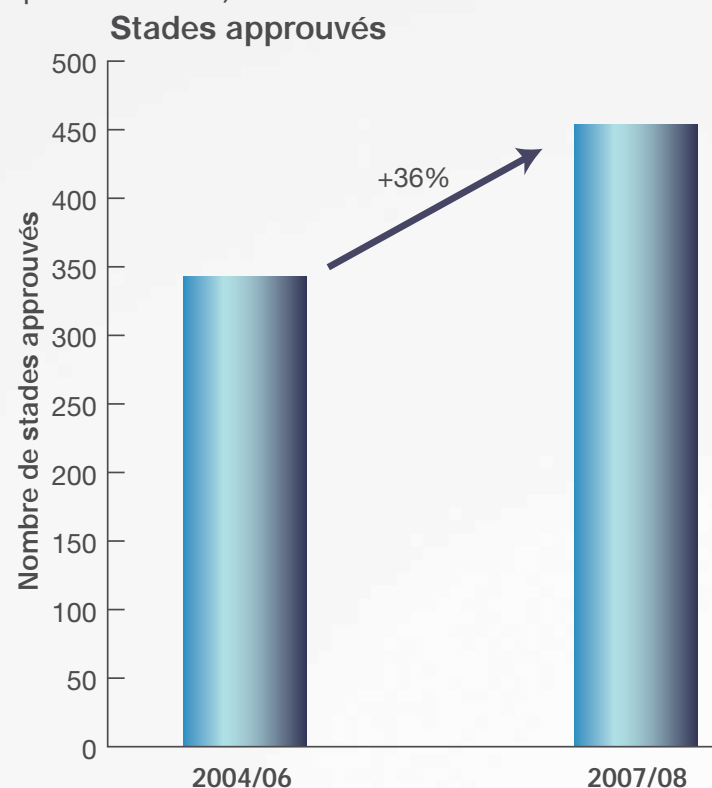


*« Dans des terrains de football atteste les efforts
de la FAI pour appliquer toutes les facettes
de l'ensemble des clubs de l'Eircom League. »*

de la République d'Irlande
[libre]

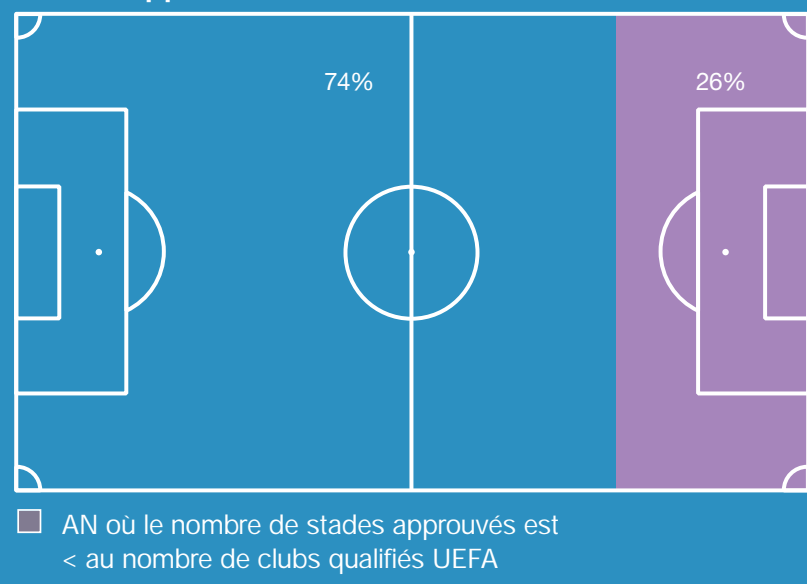
doit apporter la
spectant certains
approuvé par le
approbation ne
pour toutes les
« l'intégralité de
sont fixés,
des compétitions
phases d'une
formes de qualité
de la phase de
ns League sont
qualification à cette
nc disposer d'au
er l'intégralité de
qualifiés sur la
de noter qu'un
t propriétaire du
ation en vue de
t la compétition.
on de plusieurs
se en conformité
et au relèvement
la compétition.
é accomplis en
ent a contribué
ements destinés
e, de manière à
ystème d'octroi
Manuel V2.0, la
ception de ceux
ont été intégrés
r l'infrastructure
t sera considéré
ec le système

d'octroi de licence. Ce faisant, l'ensemble des exigences en matière d'infrastructures a été harmonisé avec les autres règlements de l'UEFA. Les critères sont rassemblés en un seul document, afin d'éviter les confusions entre les anciens critères d'octroi de licence (portant principalement sur les questions structurelles) et les exigences contenues dans les règlements des compétitions (portant principalement sur les questions opérationnelles).



Le nombre de stades approuvés a progressé de 36% au cours des trois dernières années, alors que l'augmentation du nombre de candidats à la licence n'a été que de 12%. Cette tendance positive résulte de l'assistance de l'UEFA par le biais du programme de solidarité HatTrick, ainsi que des investissements très importants effectués par les clubs ou les autorités publiques afin de se conformer aux critères d'octroi de licence.

Stades approuvés - saison 2007/08



Au cours de la saison 2007/08, 26% des associations membres (soit 14) auront à leur disposition un nombre de stades agréés inférieur au nombre d'équipes qualifiées pour les matches européens. Par conséquent, certaines équipes devront utiliser des stades alternatifs et partager des terrains.

Pour la même raison, 14 bailleurs de licence ont déclaré un maximum de trois stades agréés sur leur territoire (18 en 2004/05), tandis que 21 bailleurs de licence déclaraient au moins dix stades approuvés (13 en 2004/05).

Juridiques Critères financiers

et, dans le
pour les
Sport, à
pour les
International.

club à
tation
le est
élé du
système.»

Les critères financiers ont été révisés en collaboration avec les associations membres, et en particulier, avec celle – précieuse – d'un groupe de travail composé d'experts financiers de six bailleurs de licence. Bien que l'adoption par les clubs des normes IFRS (International Financial Reporting Standards) aient accru la comparabilité des états financiers, les exigences du Manuel V2.0 ne vont pas aussi loin. En effet, l'application des normes IFRS n'est exigée que depuis peu pour les entreprises cotées en bourse, dont certaines comptent parmi les plus grandes en Europe, et il aurait été manifestement irréaliste d'attendre le respect de ces normes comptables de l'ensemble des clubs. Néanmoins, bien que les clubs continuent de présenter leurs comptes selon les référentiels comptables de leurs pays respectifs, certaines informations minimales telles que la décomposition des produits par catégorie de revenus et la présentation des flux de trésorerie ont été intégrées à tous les règlements nationaux et devront désormais être fournies par l'ensemble des clubs. Il en résultera une transparence financière accrue. En outre, les états financiers devront être audités selon les normes IAS (International Auditing Standards) ou des normes nationales équivalentes aux normes IAS, dans le but de garantir la même qualité d'évaluation dans toutes les associations membres. La nouvelle édition du Manuel ne met plus seulement l'accent sur les données historiques (par ex. les états financiers audités), mais aussi sur les informations financières prévisionnelles. Tous les clubs sont désormais tenus de préparer des informations budgétées, ce qui signifie que la capacité des clubs à poursuivre leur exploitation dans un avenir prévisible est devenue un élément clé du nouveau système. Les clubs

peuvent faire apparaître des déficits ou avoir des dettes; mais pour obtenir une licence, ils doivent pouvoir démontrer qu'ils ont la capacité de poursuivre leurs activités et qu'ils n'ont pas d'arriérés de paiement envers d'autres clubs, leur personnel ou les administrations sociales ou fiscales. Ces critères financiers demeurent non seulement cruciaux, mais ont été renforcés. Par exemple, les clubs devront désormais régler leurs arriérés de paiement envers d'autres clubs et leur personnel au plus tard le 31 mars. Cette date limite commune à tous les bailleurs de licence clarifie le cadre de référence, dans un souci de transparence accrue. Suite à l'introduction du Manuel V1.0, les clubs ont communiqué un énorme volume d'informations, entre autres financières, aux bailleurs de licence. L'objectif contenu dans le Manuel V2.0, visant à promouvoir un système de *benchmarking*, encouragera les bailleurs de licence à mobiliser ces informations et à fournir un retour d'information aux clubs, en même temps qu'une analyse structurée. Pour le moment, et grâce au travail des managers responsables de l'octroi de licence, l'UEFA est en mesure de recueillir des données financières agrégées auprès de nombreux bailleurs de licence. Cette démarche rendra possible l'élaboration du premier tableau paneuropéen du football interclubs sur notre continent. Au cours des prochaines années, les exigences incluses dans les nouveaux critères financiers permettront de réaliser des comparaisons plus larges et d'améliorer la transparence du secteur du football.



h détail l'impact
ciers du Manuel
es de 30% des
iculier, que les
t notamment les
) avaient eu un
citer les clubs à

«L'introduction des critères financiers a sans nul doute contribué à réduire de manière significative le nombre de litiges relatifs aux arriérés de paiement envers le personnel.»

Francesca Sanzone, manager responsable pour l'octroi de licence à la Fédération italienne de football [traduction libre]

ats obtenus ont
e licence qui ne
es et qui ont
es de protection
tball. C'est ainsi
stance nationale
rais de transfert
nt de salaires et
anière sensible.
pendre d'autres
e de transferts),
leurs de licence
s à l'octroi de
ment confrontés
et joueurs ou
me CYP, ITA ou
moitié, voire des

Le saviez-vous?

Afin de faciliter la mise en œuvre correcte des normes fixées et permettre aux clubs de s'y préparer, les nouvelles règles doivent être approuvées quelques années avant leur entrée en vigueur.

C'est notamment le cas des nouveaux critères financiers. Dans la mesure où ils sont basés sur les états financiers de l'année qui précède la saison à soumettre à la licence – ou s'y réfèrent directement – ils doivent être connus à l'avance par les clubs afin d'être pris en compte et intégrés dans leur comptabilité financière. C'est la raison pour laquelle le nouveau règlement pour l'octroi de licence a été approuvé fin 2005, mais ne prendra effet qu'au moment des inscriptions à la saison 2008/09.



Exigences du Standard de qualité de l'UEFA

garantir
chaque
s et des

de licence
s critères
améliorer
de leurs
ccent est
système
eractions
entrants

Par conséquent, les exigences ne se limitent pas à la procédure d'évaluation des clubs candidats (ce qui constitue l'activité de base des bailleurs de licence), elles s'étendent également à des domaines plus généraux comme les principes de gestion de la qualité et à une approche plus orientée vers le processus. Elles se décomposent en cinq sections: Management, Ressources, Documentation, Revue et Amélioration et Éléments essentiels de la procédure.

Afin de garantir l'application uniforme du système d'octroi de licence dans toute l'Europe, les bailleurs de licence sont audités par rapport au Standard par un organisme de certification indépendant (SGS – Société Générale de Surveillance) qui est l'un des leaders mondiaux de ce secteur. Cet organisme émet des certificats au vu des résultats de son audit annuel.

Les quarante exigences se décomposent en exigences mineures et majeures. Aux termes du Standard V2.0, la conséquence du non-respect des exigences majeures est le refus immédiat ou l'annulation du certificat. Des mesures de correction ne peuvent être prises qu'au cours du prochain cycle d'octroi de licence. Le non-respect d'exigences mineures doit être corrigé dans un certain délai fixé par l'organisme de certification. Cette approche est plus stricte que celle du Standard V1.0 où, en cas de non-respect des exigences, les bailleurs de licence disposaient d'un certain délai pour s'y conformer et obtenir leur certification annuelle.

«Le système d'octroi de licence aux clubs a eu un impact positif en Islande. Les clubs bénéficieront d'installations et de stades de meilleure qualité. Quant à la transparence et à la sécurité financières, elles se sont améliorées.»

Omar Smarasson, Association de football d'Islande

Source: Sportbusiness International, 1er janvier 2005 [traduction libre]





A pour l'octroi de licence aux clubs V2.0 — Les exigences

	Documentation	Revue interne	Elém. essentiels
	Liste de base	Gestion des réclamations	Organisation documentée des éléments essentiels de la procédure, y compris les étapes principales définies
	Système de classement et d'archivage	Réactions des clubs	Calendrier de la procédure d'octroi de licence
Costes	Méthode d'identification et de localisation des documents et enregistrements	Réactions des présidents des instances décisionnaires	Notification à l'UEFA des décisions en matière d'octroi de licence
Contrôle interne	Retour des originaux	Contrôle interne	
	Procédure de gestion des documents et enregistrements	Evaluation des risques	
Normes	Manuel de qualité	Applicabilité du règlement national accrédité pour l'octroi de licence aux clubs	
		Adhésion au code de conduite	
		Mesures de correction	
		Analyse écrite du résultat des activités requises au titre des exigences IR.01 à IR.08 et comparaison aux objectifs fixés	
		Procédure applicable aux activités requises au titre des exigences IR.01 à IR.09 et MA.08	

Le saviez-vous?

Afin de pouvoir participer aux compétitions interclubs de l'UEFA en 2007/08, les clubs devront être évalués par les bailleurs de licence conformément aux exigences du Standard V2.0. Ces exigences visent à améliorer la gouvernance au niveau des bailleurs de licence, afin de garantir que ceux-ci respectent des procédures bien définies et approuvées et suivent une approche systématique d'amélioration constante. Les bailleurs de licence certifiés sont autorisés à apposer le label SGS sur l'ensemble de leur correspondance, en relation avec les services fournis.



1



2

APPROVED
Club Licensing Quality
Standard Version 2.0
www.uefa.com

¹ Label SGS émis à partir de la saison 2004/05

² Label SGS émis à partir de la saison 2007/08 et suivantes

En gras: Exigences principales







nce et le candidat



Sommaire



Qui est le bailleur de licence?

L'association nationale est le bailleur de licence. A certaines conditions, l'association nationale peut déléguer le système d'octroi de licence à une ligue affiliée. Elle reste toutefois responsable vis-à-vis de l'UEFA de la bonne application du système d'octroi de licence. Le bailleur de licence gère le système d'octroi de licence, désigne les instances d'octroi de licence compétentes, définit les procédures nécessaires et prend la décision d'octroyer ou de refuser une licence.

Le saviez-vous?

Avant l'introduction du système d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA, plusieurs associations membres appliquaient déjà des critères à respecter pour pouvoir participer aux compétitions nationales. Toutefois, ces critères mettaient essentiellement l'accent sur les questions financières. C'était notamment le cas de l'Autriche, de la France, de l'Allemagne, des Pays-Bas, d'Israël et de la Suisse. En ce sens, le système d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA représente un changement majeur dans la mesure où différents domaines (sportif, d'infrastructure, du personnel et lié à l'administration, ainsi que juridique et financier) sont regroupés et interconnectés selon une démarche structurée, dans un seul règlement.

licence: Deutsche Fussball Liga,
e suisse



tion de l'octroi de licence ces décisionnaires

en place une
il nomme un
administration pour
autres à:

de l'octroi de licence dirige une unité ou un département
distinct au sein du bailleur de licence et dépend
directement du secrétaire général ou du conseil
d'administration du bailleur de licence.

er le
e national

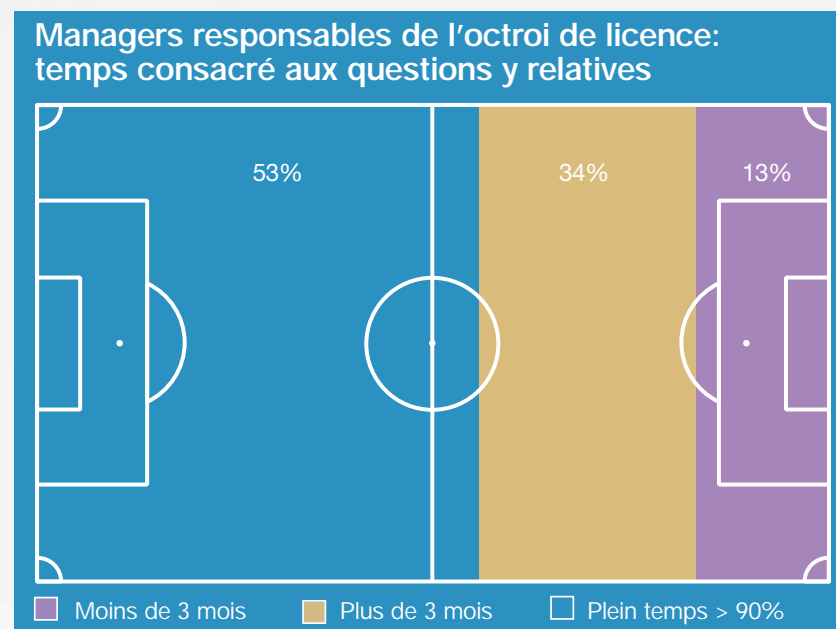
es clubs;
ux instances

éficiaries de la

er les échanges
homologues
membres de

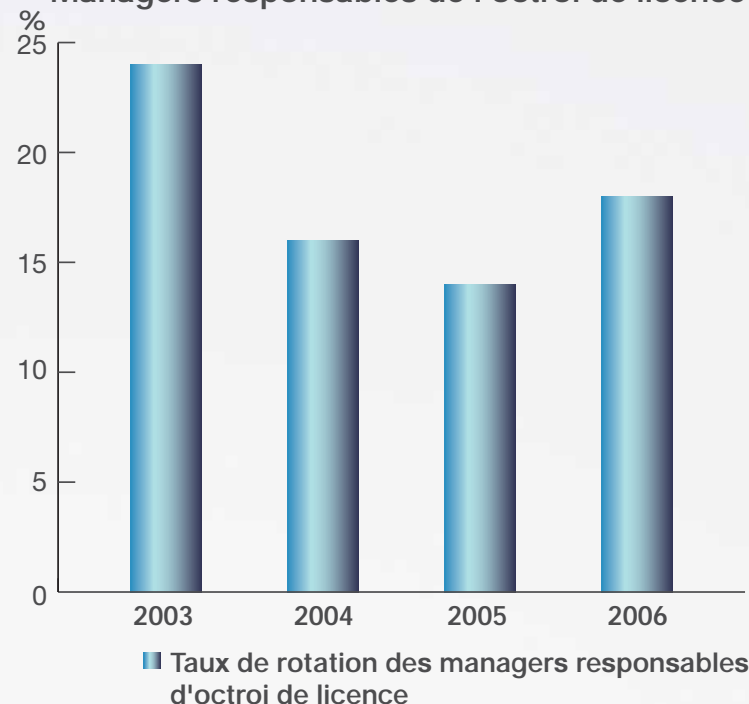
troi de licence

e un manager
re et coordonne
es 53 managers
t généralement
clusivement sur
us souvent, ils
ts relatifs aux
nt aux instances
cas (22%), les
nce n'ont qu'un
remettant leurs
décisionnaires.
ger responsable



Le rôle du manager responsable de l'octroi de licence est central au sein de l'administration d'octroi de licence. Il coordonne les activités de l'ensemble du bureau, soutient les instances décisionnaires et aide les clubs au cours de la saison. Dans la majorité des associations nationales (53%), le manager responsable de l'octroi de licence consacre la totalité de son temps à cette tâche, dans la plupart des autres cas (34%), il y consacre une partie importante de son temps (> 3 mois) et combine ce travail avec d'autres responsabilités. Dans un nombre limité de cas (13%), le travail du manager responsable de l'octroi de licence a été estimé à moins de trois mois, mais l'essentiel de sa charge de travail est alors partagé avec les experts qui y sont très étroitement associés tout au long de la saison.

Managers responsables de l'octroi de licence



Le taux de rotation des managers responsables de l'octroi de licence indique combien de fois ceux-ci sont remplacés chaque année au niveau national.

A l'exception de 2003, lorsque de nombreux chefs de projet qui avaient travaillé à l'élaboration du règlement et à sa mise en œuvre furent remplacés par de nouveaux managers responsables de l'octroi de licence chargés de l'application du système, le taux de rotation a été relativement stable. En moyenne, 15% (1 sur 6) d'entre eux ont été remplacés chaque année. Ces changements peuvent causer de réelles difficultés aux bailleurs de licence et exigent un management compétent, garantissant un bon transfert des connaissances entre collaborateurs. Dans de tels cas, l'UEFA doit veiller à ce que le nouveau manager responsable de l'octroi de licence acquière rapidement une bonne maîtrise du système, afin que le prochain cycle d'octroi de licence se déroule correctement. Bien que ce taux de rotation paraisse élevé, il convient de noter que 24 managers responsables de l'octroi de licence sont restés en place depuis l'introduction du système, en 2003.

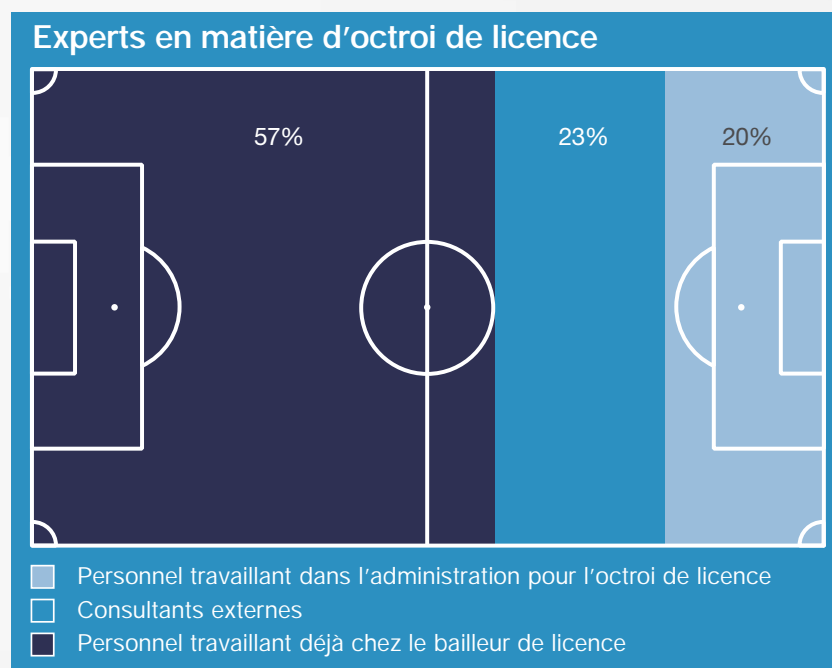


e

Le bailleur de licence dispose de collaborateurs et d'experts qui assistent le manager administratif et technique. Au moins un expert doit être de formation juridique ou de réviseur, agréé par l'association nationale compétente (par exemple, l'association nationale des juges professionnels (ANJP) au niveau national), ou être au bénéfice de plusieurs années d'expérience dans le domaine de compétence»).

La décision relative à l'octroi de licence soumise par les candidats à la licence et la décision de licence ou aux instances décisionnaires si les critères impératifs

(57%) des experts de licence sont des personnes travaillant dans d'autres associations ou sociétés de manager de licence en dehors du football. Il est à noter que 23% des experts de licence sont des consultants externes. Enfin, seuls 20% des experts travaillent au sein de l'association de licence.



The decision-making bodies

Le bailleur de licence met en place, au minimum, deux instances décisionnaires: un Organe de première instance (OPI) et une Instance d'appel (IA). Les membres des instances décisionnaires doivent compter au moins un juriste qualifié et un réviseur disposant d'une qualification reconnue par l'organe professionnel national compétent.

Ces instances décident si une licence peut être octroyée ou non. La décision de l'Instance d'appel est définitive, sauf si le règlement des bailleurs de licence en dispose autrement.

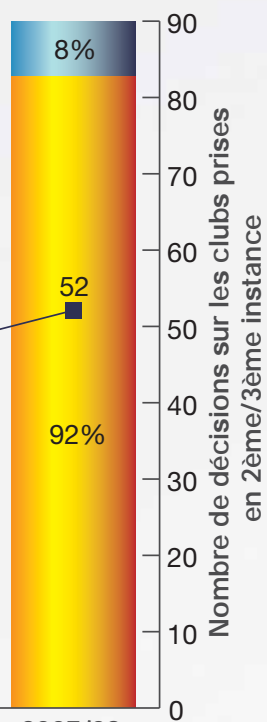
La taille des instances décisionnaires varie considérablement, mais la composition la plus fréquente est de cinq membres pour l'Organe de première instance et de sept membres pour l'Instance d'appel, avec un quorum de trois membres dans chacune des instances. Au total, quelque 480 personnes sont impliquées en Europe dans la prise de décisions en matière d'octroi de licence.

Dans certaines associations membres, le système d'octroi de licence est placé sous la responsabilité d'instances complémentaires (par ex. Tribunal arbitral), auxquelles il revient de prendre une décision définitive et contraignante. C'est le cas notamment des associations suivantes: AUT, BEL, FRA, GER, ITA, LUX, SUI et UKR.

Les instances décisionnaires doivent respecter des critères minimaux de confidentialité et d'indépendance et appliquer de manière stricte les procédures fixées. Par conséquent, afin de garantir une séparation claire des pouvoirs, les membres de l'Instance d'appel ne sauraient siéger dans d'autres commissions officielles du bailleur de licence.



Instance décisionnaire



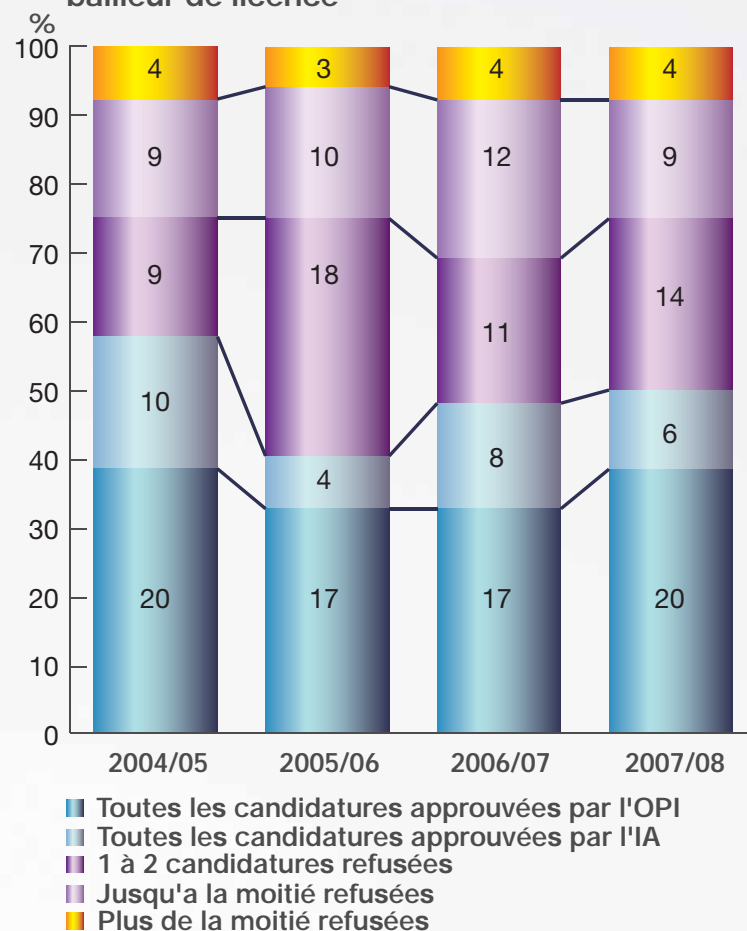
par l'OPI
en 2ème/3ème instance

Il est intéressant de noter que la grande majorité des décisions relatives aux candidatures sont prises au niveau de l'Organe de première instance (passant de 87% des candidatures en 2004/05 à 93% au cours de la saison 2006/07). Au cours de la dernière saison, 8% seulement des décisions relatives aux candidatures (52 en termes absolus) ont été prises par l'instance ultime (Instance d'appel ou Tribunal arbitral). A ce jour, 29 bailleurs de licence au total ont eu recours à l'Instance d'appel en matière d'octroi de licence.

S'agissant de la saison 2007/08, 50% seulement des bailleurs de licence (26) ont octroyé des licences à tous leurs clubs candidats, dont 38% (20) au niveau de la première instance.

8% des bailleurs de licence (4) ont refusé la licence à plus de la moitié de leurs clubs. En 2007/08, les associations membres concernées étaient les suivantes: BIH, BUL, KAZ et NIR.

Décisions d'octroi de licence - ventilation par bailleur de licence



Les éléments essentiels de la procédure

Les éléments essentiels de la procédure définissent la procédure d'évaluation appliquée par le bailleur de licence. Ils comprennent l'évaluation de la documentation soumise par les clubs ainsi que la procédure de prise de décision.

Les bailleurs de licence sont libres d'adapter et de compléter les éléments essentiels de la procédure dans le cadre de leur règlement national pour l'octroi de licence, de leur organisation et de leurs besoins internes, afin de les gérer en tant que procédure d'ensemble. Chaque année, les éléments essentiels de la procédure aboutissent à la soumission des décisions d'octroi de licence à l'UEFA, dans les délais fixés par celle-ci. Jusqu'à maintenant, la date limite a été au 31 mai de chaque année.

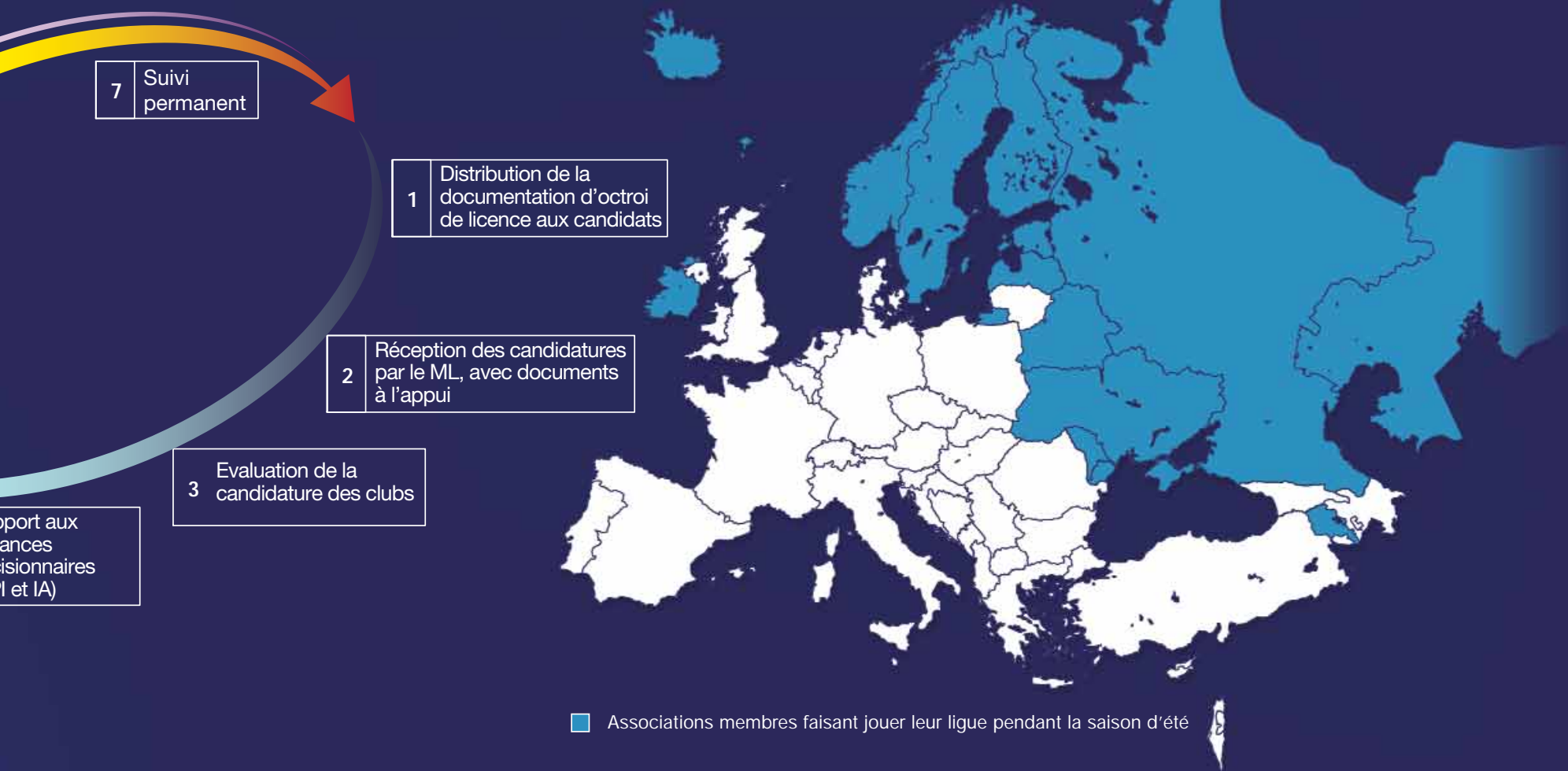
Le championnat national et son organisation durant la saison d'hiver ou d'été sont susceptibles d'influencer et de déterminer le calendrier des éléments essentiels de la procédure. Dans la mesure où la procédure débute habituellement en février/mars (pour se conclure en mai), c'est-à-dire dans la plupart des cas avant la fin des championnats nationaux (ce qui s'applique en particulier aux bailleurs de licence organisant une «saison d'hiver» nationale), et compte tenu du fait que les clubs peuvent ne pas encore savoir à ce moment de l'année s'ils sont qualifiés sur la base de leurs résultats sportifs pour les compétitions de l'UEFA, tous les clubs qui sont toujours en compétition pour une place en championnat d'Europe – et souhaitent préserver cette option – doivent demander une licence. En revanche, les bailleurs de licence organisant une «saison d'été» peuvent planifier les éléments essentiels de la procédure de manière différente, en ce sens qu'ils connaissent déjà à l'avance (habituellement l'année précédant la saison à soumettre à la licence) les clubs qualifiés pour les compétitions de l'UEFA et ceux qui ne le sont pas. Il est fréquent que les éléments essentiels de la procédure des bailleurs de licence organisant un championnat d'été soient divisés en deux parties: la première s'achevant en décembre avec l'octroi des licences permettant de s'inscrire en championnat national, la seconde se terminant en mai avec l'octroi des licences permettant de s'inscrire aux compétitions internationales. La licence est valable une année.



h de l'UEFA sur la base de ses résultats sportifs mais ne s'est pas soumis à la procédure nationale d'octroi de licence, ou s'est soumis à une inférieure ou n'équivalant pas à celui en vigueur pour les clubs de division d'élite parce qu'il appartient à une division autre que la première division, peut solliciter – pour le compte de ce club – l'application du système d'octroi de licence à titre extraordinaire. Dans la pratique, il peut s'agir, par exemple, de la principale coupe nationale ou de la coupe de la ligue, ne jouant pas en première division.

naire, l'UEFA peut accorder une autorisation spéciale de participation à la compétition correspondante de l'UEFA, sous réserve du respect de la réglementation applicable. Cette autorisation n'est valable que pour le candidat concerné et la saison en question. A ce jour, une telle autorisation a été accordée au Millwall FC (ENG), au FC Terek Grozny (RUS) et au FC Zlaté Moravce (SVK).

de la procédure est le schéma suivant:



didat à la licence?

vue, fort
football».
les clubs
s entités

u bailleur
toutefois
e et de la
du cadre
pourquoi
l'activité

e adoptée
ation des
gements
de leurs
Le plus
us forme
onstitués
ne forme
ines sont

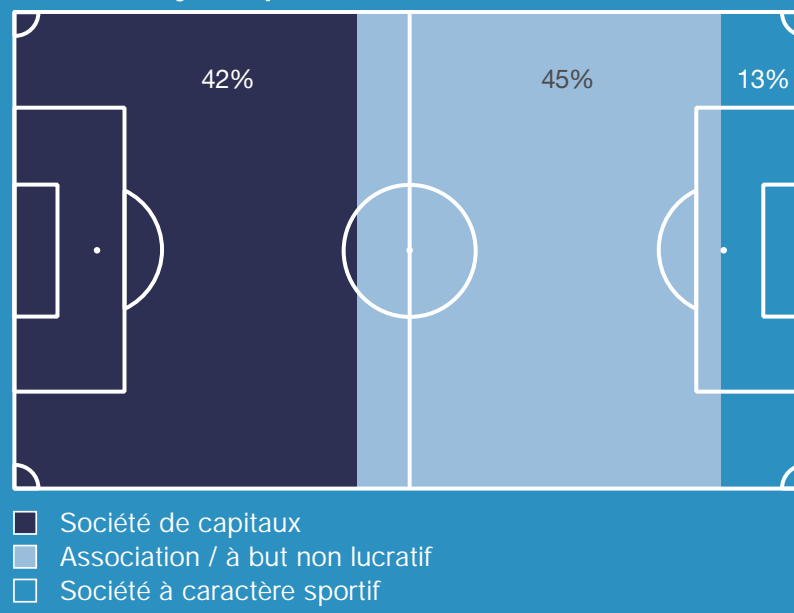
La plupart du temps, les clubs sont des entités indépendantes, malgré une tendance récente des clubs – notamment sur les plus grands marchés européens – à déléguer certains éléments essentiels de leur procédure (par exemple le merchandising) à des entités qu'ils contrôlent.

Dans certaines circonstances, les clubs font partie d'un groupe plus important gérant des activités non footballistiques. A cet égard, la compréhension de la structure du groupe devient cruciale pour pouvoir analyser correctement la situation financière des candidats à la licence.

Pour les besoins de l'octroi de licence, la définition du candidat à la licence a donc été adaptée afin de refléter la réalité. Le candidat à la licence est défini dans la nouvelle édition du Manuel V2.0 comme l'entité juridique responsable de l'équipe participant aux compétitions nationales et internationales, avec ses filiales et sociétés associées. Il peut s'agir d'un membre enregistré de l'association ou d'une entité juridique séparée ayant une relation contractuelle avec le membre enregistré.

Il est important de souligner que le Manuel V2.0 introduit une condition supplémentaire visant à protéger les créanciers au sein du monde du football. Le Manuel exige que le membre enregistré soit affilié à l'association nationale depuis au moins trois ans.

Structures juridiques des candidats à la licence



Les clubs européens de première division sont le plus souvent organisés sous forme de société de capitaux ou d'association (à but non lucratif). Une enquête parmi les 711 clubs de première division a montré que 55% (383) sont organisés en sociétés de capitaux, y compris des sociétés cotées en bourse (4%) et des sociétés de capitaux à caractère spécifiquement sportif (13%). Les associations à caractère non lucratif représentent 45% des clubs de première division et comprennent également des entités financées par l'Etat ou les municipalités (3%).

Il convient de noter que parmi les 655 clubs candidats à une licence pour la saison 2007/08, 26% (173) font partie de groupes plus importants (qui gèrent parfois également des activités sans lien avec le football) et 15% (101) des clubs ont délégué la gestion de leur première équipe, jouant en première division, à une société de capitaux distincte (soit que la législation nationale l'impose, soit pour des raisons commerciales), tandis que la gestion du football junior continue d'être une priorité du club (organisé en association). Cette société peut être liée au bailleur de licence par une affiliation directe (34%) ou indirecte via l'association avec laquelle elle a une relation contractuelle.

quentes – par bailleur de licence



La carte de l'Europe illustre les formes juridiques prédominant dans chaque association membre. Il convient de noter que, dans la plupart des cas, ce n'est pas l'unique forme juridique à laquelle les clubs ont recours. Il est donc possible que, sur un même territoire, certains clubs soient cotés en bourse et d'autres appartiennent à des municipalités (par ex. KAZ). La carte montre que les clubs sont organisés sous forme d'association chez 38 bailleurs de licence (la forme la plus fréquente chez 23 d'entre eux), sous forme de société de capitaux (exclusion faite des structures spécifiques au sport ou des sociétés cotées en bourse) chez 31 bailleurs de licence (la forme la plus fréquente chez 23 d'entre eux) et, enfin, sous forme de société sportive de capitaux chez 8 bailleurs de licence (la forme la plus fréquente chez 7 d'entre eux).

Au total, 28 clubs jouant en première division de 11 associations nationales sont cotés en bourse (y compris sur des marchés secondaires, par ex. Ofex).

Le nombre de clubs financés par l'Etat ou par les municipalités s'élève à 20. Ces clubs sont répartis entre 7 associations nationales, principalement de pays d'Europe de l'Est.

- Prédominance de clubs organisés sous forme de sociétés de capitaux
- Prédominance de clubs organisés sous forme de sociétés sportives de capitaux
- Prédominance de clubs organisés sous forme d'associations / à but non lucratif
- Clubs cotés en bourse
- Clubs financés par l'Etat ou les municipalités

ence concerne 53 associations membres, plus de 50 personnes, pour ne mentionner que celles travaillant 'cence.»





3

Le rôle de l'UEFA



Sommaire



est de la
e, l'UEFA
:

du
on avec
régulier
ntaires;
s de
il, ainsi

correcte
tions

ce aux
anière

ance

Les instances par l'intermédiaire desquelles l'UEFA agit pour mettre en œuvre le système d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA sont les suivantes:

- le Comité exécutif en ce qui concerne l'approbation du règlement de l'UEFA, la politique en matière d'exceptions et les demandes de délégation, ainsi que toutes les questions non régies par le règlement;
- le secrétaire général ou le secrétaire général adjoint¹² de l'UEFA en ce qui concerne l'approbation des demandes d'exception, l'exécution de contrôles ponctuels, l'accréditation des règlements nationaux sur la procédure pour l'octroi de licence et la procédure d'application extraordinaire en vue de participer aux compétitions de l'UEFA. Ils sont aidés dans leur tâche par l'unité pour l'octroi de licence de l'UEFA;
- l'unité pour l'octroi de licence de l'UEFA en ce qui concerne la gestion du système au plan opérationnel;
- la Commission pour l'octroi de licence aux clubs¹³, laquelle assiste le Comité exécutif de l'UEFA sur toutes les questions relatives à l'octroi de licence;
- les organes d'administration de la justice en ce qui concerne la sanction des infractions aux obligations relatives au Manuel de l'UEFA sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs.

¹² Anciennement directeur général de l'UEFA et directeur général adjoint de l'UEFA.

¹³ Anciennement Panel de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs.



Chef de projet

Le rôle de l'UEFA consiste, en premier lieu, à définir le règlement pour l'octroi de licence aux clubs et à mener à bien sa mise en œuvre au sein de toutes les associations membres. Une bonne compréhension de l'environnement du bailleur de licence est donc essentielle à un développement pertinent du système. C'est la raison pour laquelle l'approche de l'UEFA a toujours été de poursuivre le dialogue avec les associations membres, les ligues (Association des ligues professionnelles de football européennes) et les clubs (Forum des clubs européens) lors de l'élaboration et de la rédaction de nouvelles règles. Des données précieuses ont ainsi été recueillies, analysées, discutées et, le cas échéant, intégrées au règlement. Par exemple, dans le cadre de l'élaboration du Manuel V2.0, l'UEFA a organisé, entre mai 2004 et août 2005, 13 workshops avec les groupes de travail financier et juridique afin de discuter des sujets techniques liés aux critères d'octroi de licence. Elle a également organisé 17 rencontres avec divers panels et commissions en vue de recueillir les réactions aux solutions proposées. Par ailleurs, pendant l'élaboration du Manuel, différentes réunions avec d'autres instances telles que la Bourse de Londres ont été tenues dans le même but.

Ce processus de consultation a, certes, demandé plus de temps que prévu – notamment au cours de la phase initiale d'élaboration – mais il était essentiel de définir un ensemble solide de règles minimales applicables à toutes les associations membres. Le scepticisme des débuts a progressivement fait place à une large acceptation et, comme l'a montré la récente mise en œuvre au niveau national, à une reconnaissance et une appréciation générales des avantages directs et indirects générés par le système de licence aux clubs.

L'UEFA a par ailleurs prêté main forte à la FIFA dans l'élaboration du Manuel de la FIFA sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs, lequel devra être instauré d'ici cinq ans par l'ensemble des confédérations.

a toujours été de poursuivre le dialogue avec les associations membres, lors de l'élaboration et de la rédaction des nouvelles règles.»



Sponsor

es ligues
e, l'UEFA
nnique et
le licence
tée des
équates.
tion avec
der leurs
ent donc
à rendre
mprendre
relations

services
s sur site
n sur des
de projet,
ance de
lleurs de
derniers
on et de
lement le
profiter de
circulation
crédibilité
de 2003-
'un des
u total 60
lleurs de
andard.

L'ensemble du projet a été intégralement financé par l'UEFA, qui fournit également une assistance financière aux associations membres destinée à couvrir les frais administratifs relatifs à l'instauration et au fonctionnement du système d'octroi de licence aux clubs. Il s'agit d'une partie des versements annuels de solidarité du programme HatTrick au bénéfice de l'ensemble du football européen. Depuis la saison 2005/06, les versements sont liés à certains critères (par ex. le nombre de clubs évalués) afin d'inciter à l'adoption du système d'octroi de licence, du moins par tous les clubs appartenant à la première division. A la fin de la saison 2007/08, un montant total de 70 millions de francs suisses aura été payé aux associations membres au titre de l'instauration et du fonctionnement du système d'octroi de licence.

Le saviez-vous?

L'UEFA rencontre régulièrement les bailleurs de licence. Au total, l'unité pour l'octroi de licence de l'UEFA a organisé 119 réunions bilatérales, principalement axées sur l'accréditation des règlements nationaux, la présentation des règlements aux clubs et les visites sur site, l'accent étant mis en priorité sur la mise en œuvre du Manuel et du Standard.

Par ailleurs, l'UEFA organise régulièrement d'importants événements sous forme de workshops, avec la participation de tous les bailleurs de licence. Ces workshops, qui peuvent être également mis sur pied en collaboration avec des consultants externes (British Standard Institution, Société Générale de Surveillance, PricewaterhouseCoopers, Deloitte), visent à faire profiter les participants des compétences et conseils les plus avisés. Entre 2001 et 2006, l'UEFA a organisé sept importants workshops afin d'apporter aux managers responsables de l'octroi de licence et aux instances décisionnaires des bailleurs de licence des explications relatives au contenu du Manuel et du Standard. Au total, plus de 1000 participants y ont pris part.

«A la fin de la saison 2007/08, un montant total de 70 millions de francs suisses aura été payé aux associations membres au titre de l'instauration et du fonctionnement du système d'octroi de licence.»



licence, la tâche
d'application uniforme
des associations
par le biais de
sur la procédure
du concept de

naux pour

pour l'octroi de
complexe dont est
l'UEFA. Celle-ci
ient adoptés et
on rôle consiste
a procédure de

La procédure d'accréditation

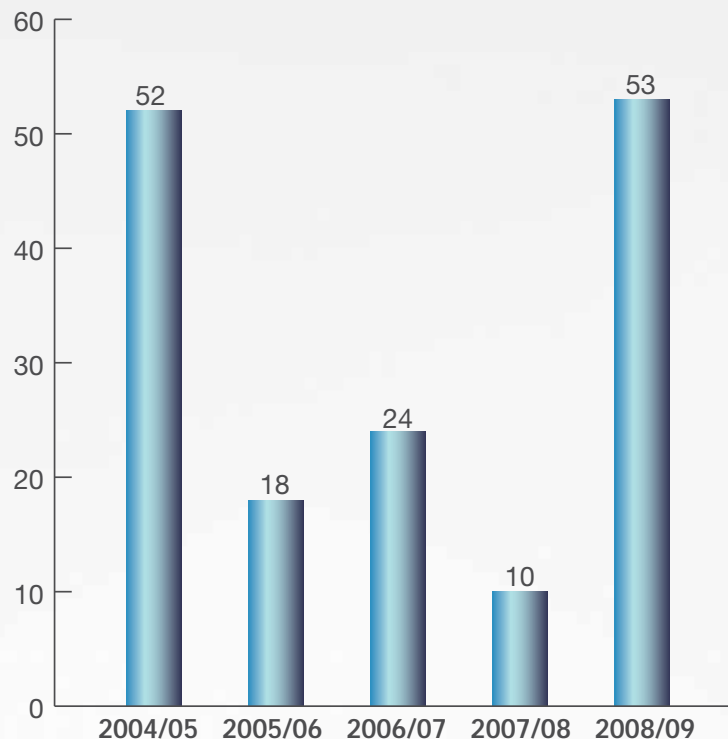
Après avoir achevé la rédaction de leur règlement national pour l'octroi de licence aux clubs, les associations membres le transmettent à l'UEFA, traduit dans l'une des langues officielles de l'UEFA, pour approbation. L'UEFA approuve alors le règlement au moyen de la procédure dite d'«accréditation».

Grâce à cette procédure, l'UEFA s'assure que le règlement national sur la procédure pour l'octroi de licence contient les critères impératifs minimaux et les étapes obligatoires de la procédure figurant dans le Manuel de l'UEFA.

Cette procédure garantit en fin de compte que les critères impératifs de l'UEFA et les étapes obligatoires de la procédure ont été mis en place de manière appropriée, au plan national, par chacune des associations membres. Les associations membres sont tenues de veiller à la conformité avec la législation nationale et d'en donner confirmation écrite à l'UEFA. Par ailleurs, une confirmation écrite établie par un organe tiers doit être fournie par chaque bailleur de licence afin de garantir que les normes nationales d'audit sont équivalentes aux normes internationales.

Les associations membres sont libres de modifier leur règlement national sur la procédure pour l'octroi de licence à tout moment. Toutefois, l'entrée en vigueur du nouveau règlement est subordonnée à son accréditation par l'UEFA.

Procédure d'accréditation



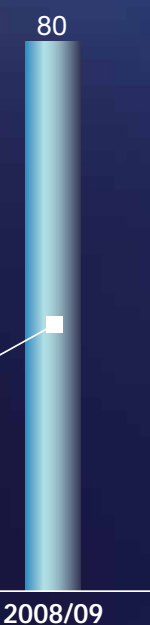
■ Nombre d'accréditations de règlements nationaux pour l'octroi de licence

Le nombre d'accréditations a atteint son niveau le plus élevé au moment de l'instauration de nouvelles règles. Pendant les périodes 2005/06 et 2006/07, le nombre croissant d'accréditations montre la nature dynamique du système et le fait que les bailleurs de licence étaient en train d'améliorer leur règlement national sur la base de leur expérience passée. Seuls quelques règlements nationaux ont été modifiés en vue de la saison 2007/08, en raison de l'imminence de l'introduction, en 2008/09, des nouveaux critères contenus dans le Manuel V2.0. La procédure d'accréditation a permis à l'UEFA d'acquiescer une compréhension approfondie du football au sein des 53 associations membres, dans des domaines tels que les structures juridiques et réglementaires sous-jacentes, la forme juridique des clubs et d'autres spécificités nationales. Cette expérience pratique acquise sur le terrain est considérée comme extrêmement précieuse par l'administration de l'UEFA.



La procédure d'exception

Dans des circonstances spécifiques (par ex. non-applicabilité d'un critère particulier au sein d'une association nationale, compte tenu de la législation nationale en vigueur; réduction d'une quantité minimale fixée par l'UEFA pour un critère; prolongation de la période d'introduction prévue pour la mise en œuvre d'un critère), le bailleur de licence peut demander à l'UEFA la non-applicabilité de certains aspects d'un critère particulier. Il convient toutefois de souligner que le Manuel V2.0 ne donne pas carte blanche en matière d'exemption de critères. Les exceptions sont généralement valables pour une saison. Les exceptions accordées à une association membre s'appliqueront ensuite à tous les clubs jouant au sein de l'association membre et qualifiés pour une compétition interclubs de l'UEFA.

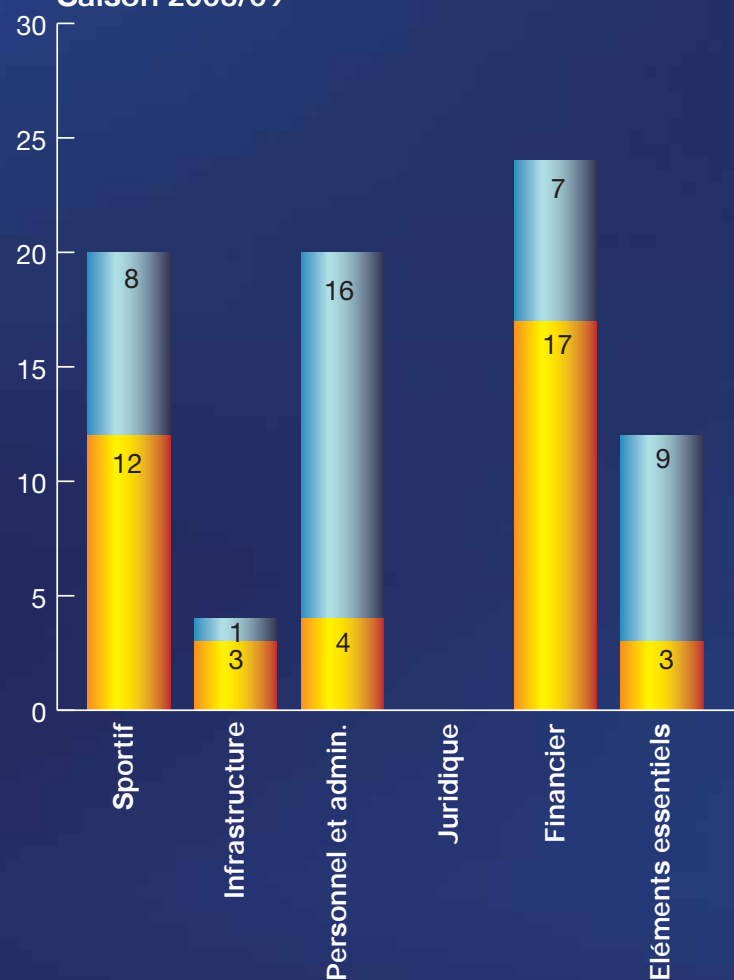


accordées par l'UEFA

entées par
eau le plus
reaux
2005-2008,
des
aine des
ar certains

Pour la participation à la saison 2008/09, la plupart des exceptions dans le domaine sportif (9) ou financier (15) ont été accordées au groupe d'associations suivantes: AND, CYP, FRO, LIE, LUX, MLT, NIR, SMR et WAL.

Demandes d'exception par type de critère Saison 2008/09



■ Nombre de demandes d'exception approuvées
■ Nombre de demandes d'exception non approuvées



mité représente
ntit l'application
par l'ensemble
ar la réalisation
s ou «contrôles
d'audit de SGS,
assistance selon

e systématique
es que tous les
s en dehors du
bailleur de licence
ns.

«Contrôles ponctuels»

Les contrôles ponctuels sont effectués directement par l'administration de l'UEFA en fonction d'une sélection aléatoire de bailleurs de licence. L'UEFA se réserve, à tout moment, le droit d'effectuer des contrôles ponctuels auprès du bailleur de licence et, en présence de celui-ci, auprès du club candidat. En pratique, l'UEFA effectue un audit des dossiers des clubs soumis au système d'octroi de licence et examine la documentation relative aux cinq catégories de critères (critères sportifs, d'infrastructure, administratifs et liés au personnel, juridiques et financiers), ainsi que les décisions d'octroi de licence, afin de s'assurer que le bailleur de licence a procédé en conformité avec les règles définies dans le manuel sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs et de s'assurer que la licence a été correctement octroyée.

L'UEFA a effectué 20 contrôles ponctuels au cours des saisons 2004/05, 2005/06 et 2006/07. Ces contrôles, qui sont réalisés tout au long de la saison, ne doivent pas nécessairement être terminés avant le début de la nouvelle saison. Au total, 65 clubs ont été contrôlés afin de vérifier leur conformité avec les critères d'octroi de licence. L'UEFA est assistée dans sa tâche par des conseillers externes, spécialistes en matière financière et juridique du territoire concerné.

Le non-respect des exigences impératives minimales figurant dans le règlement national pour l'octroi de licence aux clubs accrédité par l'UEFA peut déboucher sur des sanctions à l'encontre du club concerné et/ou le bailleur de licence, définies par les instances disciplinaires de l'UEFA en fonction de la nature et de la gravité des infractions. Ces sanctions peuvent prendre la forme d'une disqualification du club de la compétition en cours ou d'une interdiction de participer à des compétitions futures pour lesquelles il s'est qualifié.

Le saviez-vous?

Les associations membres ayant subi des contrôles ponctuels au cours des trois premières saisons d'octroi de licence ont été les suivantes:

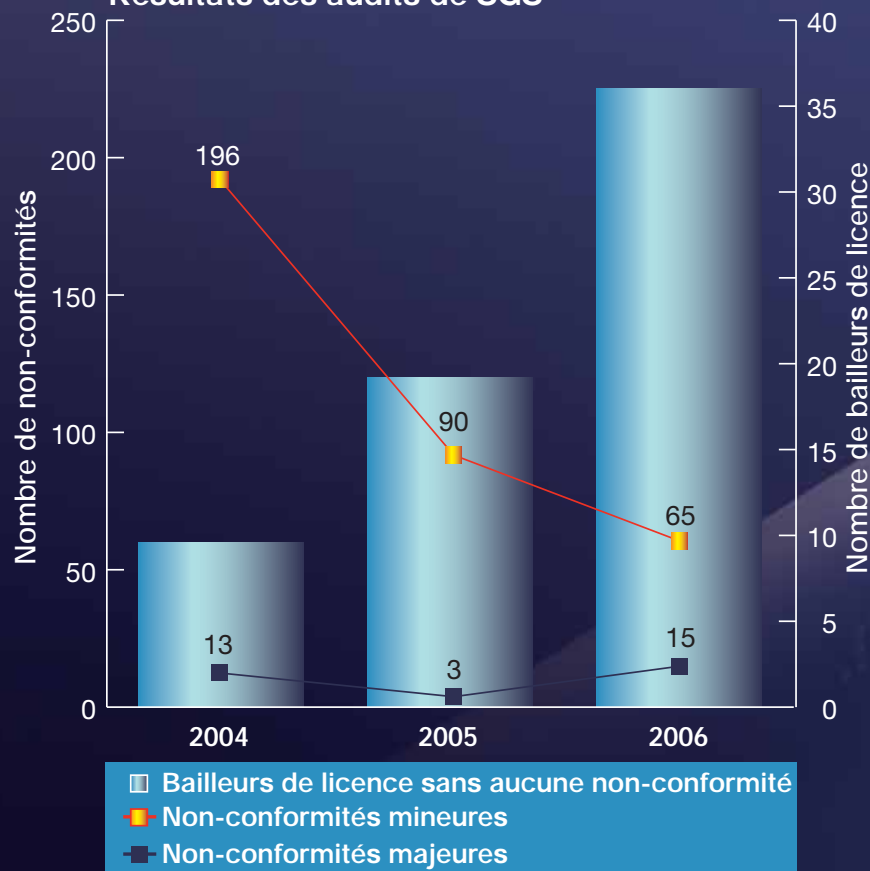
AZE, BIH, ESP, FIN, FRA, MKD, GRE, ITA, LIE, MLT, NED, NOR, POL, POR, RUS, SCO et SRB.

En 2007, trois bailleurs de licence (AZE, FIN et MLT) ont été renvoyés devant les organes d'administration de la justice de l'UEFA dans le cadre d'une enquête. Sur la base du rapport de l'inspecteur disciplinaire, l'Instance de contrôle et de discipline de l'UEFA a décidé, en juillet 2007, d'infliger des amendes et des avertissements aux bailleurs de licence concernés.



«Une société de certification indépendante réalise une évaluation annuelle de chacun des 53 bailleurs de licence. Au total, 6572 procédures d'audit sont effectuées chaque année, soit une moyenne de 124 par bailleur de licence.»

Résultats des audits de SGS



Le nombre de non-conformités rapportées par SGS a diminué de 60%, de 209 en 2004 à 80 en 2006. En 2006, les non-conformités se sont concentrées sur un plus petit nombre de bailleurs de licence.

Ceci a conduit SGS – pour la première fois – à refuser d'accorder son certificat à quatre bailleurs de licence (ALB, DEN, HUN et ROU), ce qui a eu des conséquences financières pour les associations concernées.

Visites d'assistance

Des visites d'assistance sont effectuées par l'administration de l'UEFA dans le but d'aider et de soutenir les bailleurs de licence. Ces visites sont organisées selon une approche basée sur le risque, tenant compte de dix facteurs tels que la rotation du personnel clé chargé de l'octroi de licence et la participation à des enquêtes comparatives. En pratique, l'UEFA identifie les bailleurs de licence ayant besoin d'assistance et met en œuvre les mesures et les plans d'action qui s'imposent, en coopération avec l'association concernée. Il est important de noter que, suite à une visite d'assistance, aucune action disciplinaire ne peut être engagée contre un bailleur de licence. Le bailleur de licence se verra accorder la possibilité de prendre les mesures d'amélioration requises et le temps nécessaire pour les mener à bien.



L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS 2004-2008



Sommaire







système d'octroi clubs



Sommaire



nombreux associations de licence. Le bailleur du 1^{er} mai de la suite clubs aux souligner essort de lesquelles sion d'un licence en club d'être licence ne mission¹⁴.

licence a recueillies première système au cours

ns d'élite (national), ettant de par le fait rsistent à

es tenu de se la activité niveau le club lui- respecter naissent doit remplir

rendre cette procédure obligatoire uniquement pour les clubs qualifiés aux compétitions européennes sur la base de leurs résultats sportifs.

Le nombre de licences refusées a été relativement stable au cours de la période en question. Il est important de souligner que les conséquences d'un refus de licence peuvent varier d'une association à l'autre, en particulier selon que l'association applique ou non un système d'octroi de licence aux clubs en vue des inscriptions aux compétitions nationales. Dans l'affirmative, il convient de faire une distinction claire entre les licences ou compétitions nationales et celles de l'UEFA.

S'agissant des compétitions de l'UEFA, un refus de licence se traduira toujours par la non-admission du club à la compétition pour laquelle il s'est qualifié sur la base de ses résultats sportifs. Dans un tel cas, la place laissée vacante peut être cédée au club occupant le rang suivant dans le classement national (deuxième en coupe nationale ou club suivant sur la base du classement national du fair-play), sous réserve qu'il dispose d'une licence.

Les tableaux suivants fournissent un aperçu du nombre des licences octroyées et refusées au cours des quatre dernières saisons, ainsi que du nombre de clubs non admis aux compétitions interclubs de l'UEFA.

Le saviez-vous?

La décision d'instaurer un système d'octroi de licence comme condition de participation aux compétitions nationales a également donné aux bailleurs de licence des outils supplémentaires leur permettant de contrôler et de garantir le respect des critères d'octroi de licence, non seulement avant le début de la compétition, mais aussi pendant toute sa durée. La palette de sanctions à la disposition du bailleur de licence au niveau national est donc plus large et inclut en général des interdictions de transferts de joueurs et des déductions de points en championnat national. Par ailleurs, le refus d'octroyer une licence peut avoir différentes conséquences, allant de la déduction de points lors du prochain championnat à la relégation en ligue immédiatement inférieure, voire à la relégation du club en ligue amateur. Ce fut par exemple le cas en Hongrie et en Roumanie (saison 2006/07) ou en République d'Irlande (saison 2007/08), où des clubs de haut niveau – respectivement Ferencváros TC, AFC Sportul Studentesc et Shelbourne FC – furent relégués en deuxième division. Le catalogue de sanctions défini par chaque bailleur de licence dépend très largement des objectifs et des priorités qu'il vise.

«Parmi les clubs jouant dans les 52 divisions d'élite nationales, 90% se sont soumis au système d'octroi de licence au titre de la saison 2007/08.»



le première division



Aperçu des places en compétition de l'UEFA perdues en raison d'un refus/d'une absence de demande de licence



- Clubs qualifiés en UCL/UCUP sur la base des résultats sportifs, mais sans licence
- Autres clubs qualifiés en UIC sur la base des résultats sportifs, mais sans licence
- Bailleurs de licence avec des clubs qualifiés en UCL/UCUP sur la base des résultats sportifs, mais sans licence
- Bailleurs de licence avec d'autres clubs qualifiés sur la base des résultats sportifs, mais sans licence
- Places UEFA non occupées par des associations

re division ont
r aux compétitions de
saison 2004/05 à 655
ur la saison 2007/08.
e plus en plus
tème d'octroi de
première division.

ats à la licence en
(/05), ce qui montre
atière de respect des
re eux se sont vu
aison 2004/05).

s doivent satisfaire, les
res d'infrastructure et
pas été respectés,
s des critères de
s critères sportifs (23

Le nombre de clubs non admis aux compétitions interclubs de l'UEFA a diminué au cours des dernières saisons (ce qui reflète la diminution du nombre de licences refusées) – le niveau le plus élevé ayant été atteint pendant les saisons 2004/05 et 2005/06 (respectivement 15 et 11 clubs). Au total, 35 clubs n'ont pu participer aux compétitions interclubs de l'UEFA en raison du refus de licence de la part de 18 bailleurs de licence.

Au cours de la saison 2004/05, cinq clubs appartenant aux associations membres du KAZ et de SVN n'ont pu s'inscrire à l'UEFA Champions League et à la Coupe UEFA. Il est intéressant de noter que les 19 clubs appartenant à la première division du KAZ se sont vu refuser la licence, ce qui veut dire que, cette saison-là, l'association n'a pu aligner aucune équipe aux compétitions de l'UEFA.

Au cours de la saison 2005/06, 15 clubs du KAZ et 13 clubs de BIH se sont vu refuser une licence ou n'en ont pas demandé. Parmi ceux-ci, deux clubs dans chaque association ont été empêchés de s'inscrire aux deux principales compétitions de l'UEFA. Par conséquent, ces deux associations membres ont perdu deux places aux compétitions de l'UEFA cette saison-là.

Au cours de la saison 2006/07, deux clubs, le FK Vozdovac (SRB) et le Professional FC Astana (KAZ), qui s'étaient qualifiés pour la Coupe UEFA, ont été empêchés de s'inscrire à la compétition.

Au cours de la même saison, le FC PAOK Salonique ne fut pas admis en Coupe UEFA, malgré l'octroi d'une licence par la Fédération hellénique, car cette licence n'avait été accordée qu'après la date limite du 31 mai fixée par l'UEFA. Le club grec fit appel. La décision de l'UEFA fut confirmée en dernière instance par le Tribunal Arbitral du Sport de Lausanne (TAS 2006/A/1110). Aucune association membre ne perdit une place en compétition de l'UEFA cette saison-là.

Enfin, au cours de la saison 2007/08, seul le FC Shelbourne (IRL), vainqueur de l'Eircom League, n'a pu s'inscrire en UEFA Champions League. L'octroi d'une licence étant également une condition pour jouer en première division en Irlande, le club fut relégué dans une division inférieure.





pectives d'avenir



Sommaire



ente pour
bilité du

en plus
le travail
. La FIFA
système
utes les
destiné à
ondial.

nnnes ont
octroi de
permettant
cière des
s intérêts
nent ceux

éen» (ci-
istre des
is Arnaut
dans les
système
icative en
a gestion

n rapport
rope» (ci-
ne par le
mais été

nt 3.53.

formellement approuvé par le Parlement européen¹⁶ dans son ensemble, et à ce titre, peut être considéré comme l'expression la plus récente des «attitudes» de l'UE face au football et aux questions auxquelles notre sport est confronté.

Le Parlement européen a approuvé les recommandations contenues dans l'Etude et a spécifiquement demandé à la Commission européenne de prendre en compte son propre Rapport ainsi que les conclusions de l'Etude.

Le Rapport soutient le système d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA, non seulement comme moyen d'améliorer la stabilité financière et une gestion saine des clubs, mais aussi comme mesure destinée à promouvoir le football dans son ensemble, et ce, à travers toute l'Europe.

A cet égard, l'UEFA estime que le Rapport et l'Etude constituent une avancée supplémentaire dans la bonne direction et sont bénéfiques pour le football européen.

Ces deux études présentent diverses recommandations à l'UEFA sur la façon d'améliorer et de faire appliquer le système d'octroi de licence aux clubs dans toute l'Europe. A cet égard, il est intéressant de noter que l'UEFA a déjà lancé plusieurs initiatives pour répondre positivement à ces recommandations. La publication du présent rapport sur l'octroi de licence aux clubs ainsi que la mise en œuvre du concept de conformité (décrit plus haut dans ce rapport) et l'élaboration de procédures de *benchmarking* illustrent clairement l'approche de l'UEFA qui vise à l'amélioration de la transparence et au partage des bonnes pratiques.

¹⁶ Le Parlement européen est la seule instance de l'Union européenne élue directement. Il se compose de 785 députés originaires des 27 Etats membres de l'UE. Au total, cette institution représente donc près de 500 millions de citoyens européens.

Améliorer la transparence

En particulier, le projet de *benchmarking*, récemment lancé par l'UEFA avec l'aide d'un groupe de bailleurs de licence¹⁷, vise à encourager le partage de l'information et à augmenter la visibilité en fournissant aux bailleurs de licence et aux clubs une information contextuelle à utiliser lors des relations avec les diverses parties prenantes (par exemple ligues, clubs, joueurs, médias, supporters, sponsors, pouvoirs publics et municipalités, etc.).

Ce projet comprendra la publication de rapports annuels, fournissant ainsi le premier tableau à grande échelle du football interclubs européen.

«Le système d'octroi de licence aux clubs constitue une avancée significative en termes d'amélioration de la transparence et de la gestion d'ensemble des clubs de football.»

¹⁷ Comprenant des experts de AUT, CYP, GER, FRA, ITA, NED, SCO, SVN, SWE, POR et RUS.



observation de sa
. C'est la raison
uer un rôle de
«plates-formes
disposition de
présentant des
similaires – les
échange sur les
solutions mises

ouer son rôle de
er. Les activités
audits de SGS,
t correctement
membres, seront

L'UEFA d'une
clubs, présidée
mité exécutif de
plémentaire au
i de licence, en
iques et en
plan politique. Il
i de licence aux
de s'adapter au
itique. L'un des
ment le fait qu'il
que pour tous».
des limites au
mesure ne peut
on est possible

A cet égard, la liste à l'ordre du jour est déjà très riche et comportera, conformément aux recommandations de l'Etude et du Rapport, le lancement d'études de faisabilité en vue, notamment: d'améliorer les règles actuelles pour l'octroi de licence, l'accent étant mis sur les clubs qui jouent dans les principales compétitions interclubs; d'améliorer les règles existantes sur la propriété et le contrôle des clubs de football afin de garantir l'intégrité des compétitions interclubs; d'établir une instance indépendante afin de contrôler la conformité d'ensemble du système d'octroi de licence (telle qu'une DNCG européenne, inspirée de l'instance française de contrôle financier);

d'évaluer l'opportunité d'introduire un «mécanisme de maîtrise des coûts» destiné à assurer la stabilité financière du football et améliorer l'équilibre concurrentiel; de créer une «procédure de transfert» afin de mieux contrôler les transferts de joueurs entre associations membres de l'UEFA, ainsi que les flux financiers y relatifs et l'activité des agents de joueurs.

Grâce aux initiatives basées sur les principes de bonne gouvernance, prises dans le cadre du système d'octroi de licence, l'UEFA continuera donc de promouvoir et d'améliorer les normes relatives à tous les aspects du football en Europe.

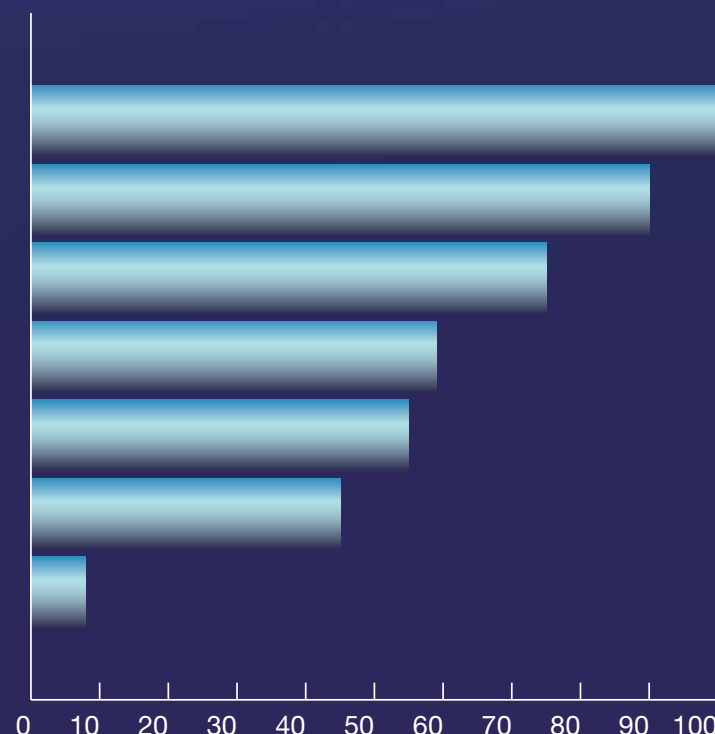


A l'UEFA, nous sommes au cœur du football.



e licence aux clubs - en chiffres

en 2004-	65	Nombre de clubs faisant l'objet de contrôles ponctuels de l'UEFA au sein de 20 associations.	11	Nombre de bailleurs de licence ayant des clubs cotés en bourse.
chaque isme	53	Nombre de bailleurs de licence.	7	Nombre de bailleurs de licence ayant des clubs financés (possédés) par l'Etat.
eront pour on 2.0 du troi des	50	Nombre d'associations qui appliquent l'octroi de licence au moins à tous leurs clubs de première division.	4	Nombre minimum d'équipes juniors gérées par/ affiliées à chaque club bénéficiaire de licence.
uestions ps complet.	40	Nombre d'exigences auxquelles doivent satisfaire les bailleurs de licence pour obtenir la certification SGS.	4	Nombre de clubs ayant reçu une autorisation spéciale de la part de l'UEFA pour 2004-2008.
de l'UEFA	35	Nombre de clubs absents des compétitions interclubs de l'UEFA 2005-08, pour cause de refus de licence de la part de 18 bailleurs de licence.	3	Nombre de ligues professionnelles (AUT, GER et SUI) à qui l'association nationale a délégué le management de l'octroi de licence.
vu refuser s candidats).	33	Nombre de critères obligatoires minimum que doit remplir un club pour obtenir une licence pour pouvoir participer aux compétitions interclubs de l'UEFA.	1	Nombre de départements d'octroi de licence (SCO) certifiés ISO 9001.
tées devant le TAS (Tribunal Arbitral du Sport) ont été remportées par l'UEFA (1 affaire).	19	Nombre de pays ayant étendu l'octroi de licence au-delà de la première division – preuve du succès de la procédure.		
nt demandé une licence pour participer aux compétitions de l'UEFA pour la saison 2007/08.				
membres appliquent aussi une procédure d'octroi de licence en compétition nationale.				
1 clubs n'ayant pas obtenu de licence ont été refusés sur la base de critères financiers.				
ont eu, à ce jour, recours à l'Instance d'appel pour des décisions relatives à la licence.				
des clubs candidats à la licence sont des associations / des entités à but non lucratif.				
ons ont été renvoyées devant l'Instance d'appel/ le tribunal arbitral pendant la saison 2007/08.				



Octroi de licence aux clubs - Idées fausses souvent avancées



*d'imposer des normes
ceux sont ceux qui considèrent*

licence dans 38 pays. De ce fait, 13

*une licence garantissent la
UEFA»*

nombreux critères fixés par le règlement

clubs est destiné à assurer un

assure des normes minimales, mais

bs pour qu'ils participent à ses

licence (association nationale ou

ence aux clubs a accompli

*de qualification des entraîneurs
e diplômes délivrés entre 2004 et 2007*

nnalisme chez les bailleurs de

commandations des auditeurs

ridiques

réduction de 50% à 75% des litiges

«La licence de l'UEFA est refusée lorsqu'un club est en déficit»

Bien que certains bailleurs de licence choisissent d'inclure cette exigence au niveau national, il ne s'agit pas d'un critère minimum de l'UEFA.

«C'est injuste, pourquoi les clubs devraient-ils être les seuls à subir des contrôles?»

Chaque département d'octroi de licence fait l'objet d'un audit indépendant annuel portant sur 40 exigences spécifiques.

«Les clubs ne peuvent avoir d'arriérés de paiement envers leurs joueurs, les administrations sociales ou fiscales et leurs fournisseurs»

La procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence ne concerne pas les créanciers généraux mais seulement des «créanciers du football»– ceux-ci sont particulièrement importants, car un défaut de paiement peut avoir des répercussions sur les autres clubs de football.

Il a servi de catalyseur à une amélioration des infrastructures à travers l'Europe

Attestée par l'augmentation de 36% du nombre de stades approuvés (454 dès juillet 2007).

Il a amélioré la confiance dans la situation financière des clubs

Les parties prenantes savent désormais que les comptes des clubs sont cohérents et fiables (exigences plus strictes en matière d'informations financières et d'audit).





Sommaire