



60
YEARS • ANS • JAHRE

Rapport du Président et du Comité exécutif
Rapport de l'Administration de l'UEFA
2012-13

XXXVIII^e Congrès ordinaire de l'UEFA
Astana, 27 mars 2014

CONTENU

I. Rapport du Président et du Comité exécutif	1
Rapport des commissions	17
II. Rapport de l'Administration de l'UEFA	37





60
YEARS • ANS • JAHRE

AU CŒUR DU FOOTBALL

I. Rapport du Président et du Comité exécutif 1^{er} juillet 2012 – 30 juin 2013

APERÇU GÉNÉRAL

L'exercice 2012-13 ne pouvait débiter sous de meilleurs auspices puisqu'il s'est ouvert le jour de la finale de Kiev, point culminant d'un EURO 2012 couronné de succès.

Le dénouement de l'EURO 2012, s'il a mis le point final à une longue et intense phase d'un travail ardu entamé en avril 2007, n'a toutefois pas signifié l'entrée dans une zone de quiétude. Les activités ont été nombreuses, en effet, au cours de la période 2012-13, tant sur les terrains de jeu que dans les coulisses.

Sur les pelouses, le tournoi final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans en Israël était, sans aucun doute, le moment le plus attendu de cette période. Il s'est déroulé sans accroc et à la satisfaction générale, comme toutes les autres compétitions de l'UEFA, dans toutes les catégories. Les tours finals des juniors se sont disputés en Turquie et en Suisse pour les épreuves féminines, en Estonie et en Slovaquie pour les compétitions masculines. La Coupe des régions de l'UEFA, réservée aux amateurs, s'est jouée en Italie. De plus, les fondements ont été posés pour le lancement – à titre expérimental – d'une compétition interclubs pour les juniors M19 des clubs engagés dans les matches de groupes de la Ligue des champions, l'UEFA Youth League, dotée du trophée Lennart Johansson, du nom du président d'honneur de l'UEFA.

L'exercice a également été marqué par le renforcement du football des équipes nationales avec la mise en place progressive des «semaines de football» qui, dès la phase de qualification de l'EURO 2016, vont donner aux équipes nationales de notre continent une meilleure exposition tout en assurant des rentrées financières plus stables grâce à une commercialisation centralisée des droits des médias.

Les compétitions interclubs ont, une fois de plus, rencontré la ferveur du grand public et se sont terminées par deux finales de haut niveau, à Amsterdam pour la Ligue Europa et à Londres pour la Ligue des champions de l'UEFA. Parallèlement, des réflexions ont été menées à large échelle pour fixer la formule de ces compétitions dans l'exercice 2015-18.

Hors des terrains de jeu, la pérennité du football et la préservation de son intégrité ont été au centre des préoccupations de l'UEFA durant la période 2012-13 et il y a fort à faire pour éradiquer des fléaux comme le racisme et toute sorte de discrimination, le trucage des matches et toute forme de fraude sportive, les pertes excessives de certains clubs et le risque de déséquilibre des compétitions. Meilleure formation, prévention et répression sont les principaux outils pour mener contre ces menaces une lutte qui exige également une grande unité dans la famille du football européen.

L'un des objectifs de la Présidence et du Comité exécutif a donc été de toujours garder ouvert le dialogue, tant lors de réunions formelles comme les Congrès ordinaires, les séances des divers comités et commissions que lors de rencontres de travail ou à d'autres occasions.

La fin de l'exercice a été marquée par des élections au Congrès ordinaire de Londres et deux nouveaux membres sont venus apporter leurs connaissances, leurs forces neuves et leurs idées au Comité exécutif. Celui-ci a toujours travaillé en favorisant l'esprit de concertation et en recherchant l'intérêt général des multiples composantes de l'UEFA. Et il entend bien poursuivre dans la même voie dans sa nouvelle composition car si la lumière jaillit du choc des idées, l'harmonie est garante d'équilibre et de stabilité.

LES COMPÉTITIONS

Compétitions pour équipes nationales

Les compétitions pour équipes nationales ont connu une période transitoire avant l'entrée en vigueur des mesures préconisées lors de la réunion stratégique de Chypre en septembre 2011 et adoptées ensuite par le Comité exécutif. Dans ce contexte, on a vécu en juin 2013, le dernier tour final féminin des moins de 17 ans organisé à Nyon par l'Administration de l'UEFA et groupant quatre seules équipes. Elles seront huit pour la prochaine édition, en Angleterre.

Mais le fait dominant de cette période est le développement du projet de l'EURO 2020. Lancée à Kiev, au terme de la période précédente, par le président de l'UEFA, l'idée d'un «EURO pour l'Europe» a séduit les associations nationales et le Comité exécutif qui a donné

son feu vert au projet lors de sa séance de décembre 2012 à Lausanne et dessiné ensuite en janvier à Nyon les premiers traits du tour final qui se jouera dans treize villes d'Europe. Le projet, qui donnera à la compétition une touche originale pour le 60^e anniversaire de son tour final, a conquis également les associations nationales, particulièrement celles qui n'ont pas les moyens d'organiser seules un événement de cette ampleur et qui vont trouver là une occasion unique de contribuer à l'organisation du grand rendez-vous quadriennal du football européen. L'idée s'inscrit de plus parfaitement dans la tendance adoptée par le Comité exécutif de faire participer le plus d'associations nationales possible à l'organisation des importantes manifestations de l'UEFA. Elle montre aussi clairement que l'UEFA a le souci de s'adapter au contexte économique difficile de l'Europe pour organiser une compétition de portée mondiale qui tient compte des priorités de la société.





L'engouement pour l'EURO 2020 ne doit pas faire oublier l'EURO 2016 qui, en France, va réunir pour la première fois 24 équipes finalistes. Le Comité exécutif se tient régulièrement informé de tous les progrès accomplis dans cette entreprise sous la houlette de la société EURO 2016 SA. Une identité visuelle a déjà été donnée au tournoi par la présentation de son logo, en juin 2013, et les dix villes qui accueillent les matches ont été confirmées. Le tirage au sort des matches de qualification a été fixé au 23 février 2014 à Nice.

Sur le plan commercial, la gestion centralisée des droits des rencontres des équipes nationales européennes lors des compétitions de l'UEFA et des matches de qualification de la Coupe du monde a été externalisée et confiée à l'agence CAA Eleven, qui se consacre exclusivement aux mandats confiés par l'UEFA. Celle-ci comptera deux représentants au sein du conseil d'administration de l'agence. Le mandat est entré en vigueur le 1^{er} octobre 2012, couvrant déjà le tour final M21 en Israël et l'EURO féminin en Suède, et c'est à CAA Eleven qu'il incombera, entre autres, de commercialiser la phase de qualification de l'EURO 2016 qui marquera l'entrée en vigueur des «semaines de football», avec des rencontres des équipes nationales du jeudi au mardi suivant.

Compétitions interclubs

La Ligue des champions de l'UEFA et la Ligue Europa sont entrées en 2012 dans un nouveau cycle commercial triennal. La popularité du football interclubs et la haute qualité du jeu présenté ont permis, pour la saison 2012-13, d'obtenir des recettes de près de 1,4 milliard d'euros pour la Ligue des champions et de 235 millions pour la Ligue Europa. Les clubs participants en ont été les principaux bénéficiaires mais, en vertu du principe de solidarité, les recettes ont aussi bénéficié aux clubs éliminés dans les phases de qualification ainsi qu'aux programmes de formation des jeunes des clubs de première division de toute l'Europe.

Le rayonnement des compétitions de l'UEFA s'est aussi traduit par la présence de plus de 5,5 millions de spectateurs dans les stades des clubs de Ligue des champions et de plus de 4 millions dans les enceintes de la Ligue Europa. L'organisation des rencontres a été internalisée dès cette saison et les représentants de l'UEFA sur les lieux des matches disposent de l'appui constant du centre opérationnel installé à Nyon dans le bâtiment de Bois-Bougy. Pour la commercialisation, le contrat avec l'agence TEAM Marketing a été reconduit en décembre 2012 lors de la séance du Comité exécutif à Lausanne. TEAM travaillera exclusivement pour l'UEFA et deux représentants de cette dernière siégeront dorénavant au sein du conseil d'administration de l'agence.

Lors de sa séance de mai à Londres, le Comité exécutif a conclu la phase de réflexion sur la structure des compétitions interclubs pour 2015-18. Tous les milieux concernés ont été consultés et la Commission des compétitions interclubs a synthétisé les avis et formulé des propositions à l'intention de l'organe exécutif. Celui-ci s'est rangé à l'opinion générale que la formule de la Ligue des champions de l'UEFA ne devait pas être modifiée car elle constitue une référence dans le domaine des compétitions sportives. Il y aura néanmoins une nouveauté,

due à l'un des changements apportés pour consolider l'impact de la Ligue Europa: une association nationale pourra compter cinq représentants, alors que le maximum était jusqu'à présent fixé à quatre. Cela s'explique par le fait que le vainqueur de la Ligue Europa sera qualifié pour la Ligue des champions de la saison suivante et qu'il ne devra pas prendre la place d'un club qualifié par la voie du championnat. En outre le nombre de clubs directement qualifiés en matches de groupes de la Ligue Europa sera élargi de 6 à 16, représentant 12 associations nationales.

Sur le plan administratif, on notera que la finale de la Ligue des champions avait été attribuée à l'Association anglaise de football dans le cadre de son 150^e anniversaire. Elle s'est jouée à Wembley. Celle de la Ligue Europa a eu lieu à Amsterdam.

La finale de la Ligue des champions féminine de l'UEFA a également pris place en Angleterre, à Stamford Bridge, et plus de 19 000 spectateurs sont venus attester de l'essor du football fémi-

nin qui allait être confirmé à l'EURO féminin 2013 joué en juillet en Suède. Le programme de développement du football féminin de l'UEFA a été appliqué pour la deuxième année en étroite collaboration avec les associations membres et en fonction de leur propre degré de développement. Pour mettre encore mieux en valeur le football féminin, un prix de la meilleure joueuse d'Europe a été institué, à l'instar de celui qui est remis au meilleur joueur (Andrés Iniesta en 2012) depuis 2011 à Monaco.

On a vécu en août 2012 la dernière Super Coupe de l'UEFA jouée à Monaco avant sa transformation en compétition itinérante. La politique de l'UEFA visant à faire participer le plus possible d'associations nationales à l'organisation des finales de l'UEFA s'est confirmée en futsal puisque la Géorgie, pour la première fois, a pu mettre sur pied un tournoi final de l'UEFA, en l'occurrence celui de la Coupe futsal de l'UEFA. Et le vainqueur a également été inédit, Kairat Almaty permettant au Kazakhstan de fêter son premier titre européen.



De l'adoption des règlements à la désignation des organisateurs des finales ou tournois finals, le Comité exécutif suit attentivement le déroulement de toutes les compétitions de l'UEFA, qu'elles soient réservées aux clubs ou aux associations nationales.

Arbitrage

Pas de rencontres sans arbitre et pas de compétitions au déroulement régulier sans arbitres de qualité. Le Comité exécutif a donc continué à accorder le plus grand soin aux questions relatives à l'arbitrage. Il a accueilli avec satisfaction la décision de l'International Football Association Board du 5 juillet 2012 autorisant le système avec deux arbitres assistants supplémentaires, un système testé avec succès par



l'UEFA dans ses plus hautes compétitions. Dès lors, l'UEFA l'utilise régulièrement dans ses compétitions interclubs, dès les matches de barrage de la Ligue des champions et à partir des matches de groupes en Ligue Europa. Pour favoriser la propagation des deux arbitres assistants supplémentaires parmi les associations nationales, le Comité exécutif a décidé d'apporter un soutien financier aux associations qui utiliseraient ce système dans leurs compétitions nationales.

L'exécutif a aussi noté avec satisfaction que toutes les associations membres avaient adhéré à la *Convention de l'UEFA sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage*, dont il

a approuvé la nouvelle mouture. Cette convention s'est révélée très positive pour la standardisation de l'organisation de l'arbitrage au sein des associations membres.

Pour assurer la continuité des efforts entrepris dans l'arbitrage, le Comité exécutif a décidé de prolonger jusqu'à l'EURO 2016 le mandat du trio Pierluigi Collina, Marc Batta, Hugh Dallas en tant que responsables de l'arbitrage de l'UEFA.

HORS-COMPÉTITION

Certains points généraux sont revenus à l'ordre du jour des séances du Comité tout au long de l'exercice. Nombre d'entre eux ont également été traités par le Conseil stratégique du football professionnel, dans lequel l'UEFA est représentée par son président et quatre de ses vice-présidents, aux côtés de représentants de l'association des clubs (ECA), de la fédération des ligues professionnelles (EPFL) et de la fédération des footballeurs professionnels (FIFPro – section Europe). Le Conseil stratégique tient dorénavant ses séances peu avant celles du Comité exécutif, dont il reçoit l'ordre du jour.

Fair-play financier

L'entrée en vigueur complète des critères du fair-play financier est fixée à la saison 2014-15. Rangé au nombre des 11 valeurs fondamentales de l'UEFA au Congrès de Copenhague en 2009 et traité depuis comme l'une des priorités de l'UEFA, le fair-play financier vise à assurer la pérennité des clubs engagés dans les compétitions de l'UEFA en les aidant à se préserver ou à sortir de la spirale d'endettement dans laquelle le football interclubs européen s'est engagé depuis plusieurs années en dépit de la croissance continue de ses recettes.

Les mesures du fair-play financier ont rencontré un support général, aussi bien des clubs que de la part du Parlement européen, de la Conférence des ministres des Sports du Conseil de l'Europe et de la Commission européenne.

La saison 2012-13 a été la deuxième période d'application des critères du fair-play financier et l'Instance de contrôle financier, organe disciplinaire de l'UEFA, a poursuivi son activité, tant au sein de la chambre d'instruction, présidée par Jean-Luc Dehaene (Belgique), que dans sa chambre de jugement, présidée par José Narciso da Cunha Rodrigues (Portugal).

Des sanctions, au besoin, ont été prononcées, le principe étant toujours de faire preuve de la plus grande fermeté dans ce domaine. Les analyses en cours confirment que les clubs ont pris conscience de la nécessité d'assainir la situation et de répondre au principe de base du fair-play financier qui veut qu'un club ne dépense pas plus qu'il ne gagne.

Intégrité des matches

Une fois de plus, le Comité exécutif a souligné que les autorités du football ne sont pas armées pour régler à elles-seules la question du truchage des matches. En janvier 2013, le Comité exécutif a lancé un appel pour que la fraude sportive sous toutes ses formes soit reconnue comme un délit pénal dans les législations nationales. Il a lui-même adopté des mesures plus sévères en approuvant un nouveau *Règlement disciplinaire de l'UEFA*. Il n'y a plus de prescription pour des faits de corruption ou de truchage et l'Instance de contrôle et de discipline peut même intervenir si une association membre ne poursuit pas de façon adéquate une action ou tentative de truchage de matches ou de corruption.

D'entente avec le Conseil stratégique du football professionnel, le Comité exécutif a publié, en mars 2013, un «*Plan d'action commun visant à préserver l'intégrité du jeu*», fondé sur des codes de conduite, des programmes de sensibilisation et de prévention, des accords avec l'industrie des paris, des systèmes permanents de détection des fraudes liées aux paris, un réseau coordonné de responsables de l'intégrité au niveau des associations nationales et des règlements disciplinaires très stricts.

La lutte contre la violence de la part de prétendus supporters s'est également poursuivie et l'UEFA n'a pas hésité à intervenir au besoin auprès des autorités politiques des pays particulièrement touchés par ce fléau.

Le Comité exécutif s'est, d'autre part, soucié de l'augmentation des cas disciplinaires liés aux compétitions de l'UEFA, qui va de pair avec une augmentation des appels pour contester les décisions de l'Instance de contrôle et de discipline. De 1994-95 à 2011-12, les cas disciplinaires sont passés de 304 à 1060 et l'Instance d'appel, dans le même intervalle, a vu ses séances plus que quadrupler, de 12 à 53. Les actions des inspecteurs disciplinaires, elles, ont franchi le cap des 100 interventions. Aussi le Comité exécutif a décidé de désigner cinq inspecteurs supplémentaires.

La lutte contre le dopage reste aussi une priorité de l'UEFA et le Comité exécutif l'a souligné en approuvant l'introduction de tests sanguins dans le programme antidopage régulier de l'UEFA dès la saison 2013-14, une mesure jusque-là réservée aux tours finals du Championnat d'Europe. L'exécutif a, de plus, autorisé une étude visant à analyser rétrospectivement les profils stéroïdiens de quelque 900 joueurs contrôlés au moins trois fois depuis 2008 dans les compétitions interclubs de l'UEFA.

Le Comité exécutif considère en outre que la propriété de joueurs par des tiers constitue non seulement une pratique contraire à l'éthique mais qu'elle représente également une menace pour l'intégrité des compétitions. La question devrait se régler à l'échelle mondiale et le Comité exécutif a donc soumis le sujet à la FIFA, responsable des questions touchant aux transferts, en lui demandant d'agir vite et avec la plus grande fermeté. Sans quoi l'UEFA commencera par attaquer le problème au niveau des clubs participant à ses compétitions, leur interdisant la pratique de laisser à des tiers la propriété des joueurs.

Responsabilité sociale

Au premier rang des missions qui touchent au domaine de la responsabilité sociale et à l'enseigne, aussi, du respect pour lequel l'UEFA fait campagne depuis plusieurs années, le Comité exécutif est fortement déterminé à chasser le racisme si ce n'est de la société, du moins des stades de football. Il y a déjà plusieurs années que l'UEFA collabore avec le réseau FARE (Football contre le racisme en Europe) et tous les milieux du football participent régulièrement aux semaines d'action qui, en automne, attirent l'attention du public sur le fléau de la discrimination sous toutes ses espèces. Les rencontres de Ligue des champions et de Ligue Europa de cette période sont une plate-forme idéale pour transmettre le message à l'échelle planétaire.

Au cours de la saison 2012-13, le Comité exécutif a joint sa voix à celle du Conseil stratégique du football professionnel et approuvé en mars 2013 une résolution, «*Le football européen uni contre le racisme*», reconnaissant les efforts entrepris mais appelant toutes les parties prenantes du football européen à renforcer la lutte et exhortant les autorités nationales à fournir les instruments juridiques nécessaires

pour prendre des mesures adéquates contre les auteurs d'actes racistes.

Au Congrès de Londres, les associations membres ont été unanimes à soutenir une résolution en 11 points condamnant toute forme de discrimination et préconisant une tolérance zéro face au racisme. La résolution invite aussi les arbitres à suspendre, voire à arrêter définitivement le match en cas d'incidents racistes.

Dans sa réunion de la veille du Congrès, le Comité exécutif, en adoptant le nouveau *Règlement disciplinaire de l'UEFA*, a fixé des sanctions plus rigoureuses en cas de racisme, prévoyant une fermeture partielle du stade pour la première infraction, puis un match à huis-clos et une amende de 50 000 euros en cas de récidive. Pour les joueurs et les officiels convaincus de racisme, la suspension sera au minimum de dix matches.

Dans les autres domaines qui touchent à la responsabilité sociale, une large autonomie est accordée à la Commission du fair-play et de la responsabilité sociale. Le Comité exécutif est cependant non seulement informé de toutes les





décisions prises par cet organe mais il donne lui-même les lignes générales et intervient directement dans des cas particuliers, notamment dans les points qui touchent à la santé des joueurs. Il s'engage également pour le bien-être des êtres humains en dehors du continent européen, à l'image de son président, Michel Platini, qui s'est rendu en Jordanie en juin 2013 dans un camp de réfugiés victimes de la guerre en Syrie. L'UEFA y soutient financièrement les mesures prises pour que des milliers de jeunes réfugiés puissent oublier quelques instants leur quotidien, par le biais du football.

Programmes de développement

Le Comité exécutif a pour objectif de promouvoir toutes les mesures qui peuvent contribuer au bien-être du football, à son assise et à son développement. L'amélioration de la qualité du jeu, des infrastructures et de la gouvernance est au cœur de ses préoccupations. Au cours de l'année en cours, il n'y a pas eu d'orientation fondamentalement nouvelle mais la poursuite des programmes en cours, comme HatTrick, programme de soutien aux associations natio-

nales, qui en est à sa troisième phase (2012-16). Il offre à chaque association nationale 3 millions d'euros pour des projets d'investissement dans le football de base ou le domaine social, une contribution annuelle d'un maximum de 1 600 000 euros et un versement de solidarité de 600 000 euros comme contribution aux frais courants de fonctionnement. Le programme comprend aussi un montant incitatif d'un million d'euros pour la participation aux compétitions juniors et féminines et aux compétitions de futsal de l'UEFA, pour l'amélioration de la bonne gouvernance au sein de l'association ainsi que pour la mise en place de la procédure d'octroi de licences aux clubs et son application et pour la participation aux chartes et conventions de l'UEFA dans les domaines du football de base, de la formation des entraîneurs et de l'arbitrage.

Pour la première fois, des distinctions HatTrick ont été remises pour récompenser des projets d'associations nationales particulièrement réussis dans les domaines de l'investissement, de la responsabilité sociale, du football de base et du développement du football féminin. Ces prix

sont revenus respectivement aux associations nationales d'Italie, des Pays-Bas, d'Arménie, d'Irlande du Nord, celle de République tchèque ayant obtenu une distinction spéciale pour la gestion des membres et des joueurs.

A l'intention des techniciens, l'UEFA propose son Programme de groupes d'étude, elle offre également un programme pour les médecins du football, des cours pour les arbitres et des séminaires de partage des connaissances dans divers domaines à l'enseigne de son programme d'échange KISS.

Le perfectionnement de la formation du personnel des associations membres continue à bénéficier du soutien de l'UEFA par la voie du master en gouvernance du sport européen (MESGO), du certificat de l'UEFA en gestion du football (CFM) et du diplôme dans le même domaine (DFM). De plus, le Programme de bourses de recherche de l'UEFA contribue financièrement au travail doctoral et postdoctoral de chercheurs investiguant sur le football européen.

Relations diverses

En tant que confédération membre, l'UEFA participe activement aux travaux de la FIFA et est représentée au Comité exécutif de la fédération mondiale par son président, un vice-président et cinq membres élus par le Congrès de l'UEFA ainsi qu'un vice-président désigné par les quatre associations britanniques. Au cours de l'exercice écoulé, une attention toute particulière a été accordée à la révision des statuts de la FIFA. Le Comité exécutif a non seulement traité le sujet

à plusieurs reprises lors de ses séances mais une rencontre des présidents et secrétaires généraux des associations nationales européennes a été consacrée exclusivement à ce thème, le 24 janvier 2013 au siège de l'UEFA. Au terme de la réunion, une déclaration a été publiée, reflétant la position unanime des associations européennes sur les amendements statutaires examinés, entre autres la composition du Comité exécutif et la Présidence de la FIFA, ainsi qu'une limite d'âge proposée à 72 ans pour tous les mandats de tous les organes de la FIFA.

L'UEFA est également soucieuse d'entretenir de bonnes relations avec les autres confédérations membres de la FIFA. Elle le fait notamment par la voie de protocoles d'accord qu'elle a signés avec les confédérations d'Amérique du Sud (CONMEBOL), d'Asie (AFC) et d'Océanie (OFC). Un accord de principe a été établi avec la confédération d'Afrique (CAF) et les discussions sont en cours avec celle d'Amérique du Nord, du centre et Caraïbes (CONCACAF). En outre, après le Congrès de Londres, le Comité exécutif a nommé Fernando Gomes (Portugal) conseiller spécial en lui confiant la tâche de développer les relations avec les autres confédérations.

Quant aux relations avec l'un des éléments de base du football, les supporters, elles sont assurées par une rencontre annuelle avec les représentants des clubs de supporters. Celle de l'exercice écoulé a eu lieu en mars 2013 à Nyon et le président de l'UEFA y a pris part.

Sur le plan politique, les relations avec l'Union européenne sont restées positives et empreintes de compréhension mutuelle, comme cela a été souligné en avril 2013 quand le président de l'UEFA a rencontré à Bruxelles le président de la Commission européenne, José Manuel Barroso. Les principaux sujets abordés ont été le fair-play financier, la lutte contre le trucage des matches, les transferts internationaux, la propriété de joueurs par des tiers et l'EURO 2020. Les discussions ont montré qu'il y avait unité de vue entre l'UE et l'UEFA sur tous ces sujets.



Séances ordinaires

Au cours de l'exercice 2012-13, le Comité exécutif s'est réuni à cinq reprises. Ses séances à intervalles réguliers lui ont permis de traiter sans retard les vastes et divers sujets qui ont rempli l'ordre du jour. L'administration de l'UEFA l'a gardé informé en permanence des questions d'actualité et le président de l'UEFA ainsi que les membres du Comité exécutif ont eu de nombreuses occasions de s'entretenir avec les dirigeants des associations nationales, lors de finales ou de visites à l'occasion de congrès, d'anniversaires, d'inaugurations d'installations ou d'autres événements. De nombreux dirigeants des associations membres sont également venus en visite au siège de l'UEFA à Nyon. Chaque membre du Comité exécutif dispose d'autre part d'un portefeuille qui en fait l'interlocuteur privilégié d'associations déterminées. En qualité de présidents des commissions, les membres du Comité exécutif participent d'autre part à toutes séances, conférences, séminaires

ou ateliers de travail dans tous les domaines spécifiques, ce qui donne à l'organe exécutif une vue exhaustive des activités de l'UEFA. Enfin, il ne faut pas oublier les rencontres dans le cadre du programme *Top Executive* qui permettent aux dirigeants des associations nationales d'aborder les thèmes essentiels du football européen et assurent que les décisions finales du Comité exécutif ont été prises après une large consultation, dans les principes de bonne gouvernance. Sept tables rondes ont eu lieu entre septembre et novembre sur des thèmes comme la commercialisation centralisée des matches de qualification des équipes nationales, l'«EURO pour l'Europe», la formule des compétitions interclubs, le fair-play financier ou la collaboration avec la FIFA et les autres conférences.

La liste ci-dessous donne une vue globale des sujets traités dans les cinq réunions du Comité exécutif. Leur multitude et leur variété permet de se faire une idée de l'ampleur de la tâche.

Les séances en résumé:

1^{er} octobre 2012, Saint-Petersbourg

- Approbation de la nouvelle version de la *Convention de l'UEFA sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage*, période 2012-16
- Prolongation des mandats de Pierluigi Collina, Marc Batta et Hugh Dallas en tant que responsables de l'arbitrage de l'UEFA
- Approbation du règlement du Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2013-15
- Approbation du règlement de la compétition européenne de qualification pour la Coupe du monde féminine 2015
- Admission de la Fédération de football de Gibraltar en tant que membre provisoire de l'UEFA
- Externalisation de la gestion des droits centralisés liés aux compétitions des équipes nationales européennes, confiée à l'agence CAA Eleven
- Admission au sein de la *Convention des entraîneurs* des associations nationales d'Azerbaïdjan (niveau Pro), d'Autriche (junior Elite A), Belarus (Pro) et France (junior Elite A)
- Invitation à tous les membres du Comité exécutif qui ne sont pas présidents de leur association nationale à assister à une table ronde du programme *Top Executive*
- Admission de l'association nationale de Bulgarie à la *Charte du football de base de l'UEFA*, niveau une étoile, et attribution de trois étoiles à l'association d'Espagne et de quatre à l'association de Belgique

6 décembre 2012, Lausanne

- Décision de faire de l'EURO 2020 un EURO pour l'Europe joué dans plusieurs villes d'Europe pour marquer le 60^e anniversaire de la première phase finale de la compétition et mandat à la Commission des compétitions pour équipes nationales d'affiner le projet.
- Appel aux autorités nationales pour que la fraude sportive soit reconnue comme un délit pénal.
- Prise de position résolue contre la propriété de joueurs par des tiers.
- Renouvellement du contrat avec l'agence TEAM pour la commercialisation des compétitions interclubs de l'UEFA jusqu'en 2016
- Désignation d'Iberia Star Tbilissi en tant qu'organisateur de la phase finale de la Coupe de futsal de l'UEFA 2013.
- Fixation des dates du tour final du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans 2013-14.
- Choix du nom de UEFA Youth League pour la nouvelle compétition juniors interclubs qui se jouera à titre expérimental dès 2013 et dont le trophée portera le nom du président d'honneur de l'UEFA, Lennart Johansson.
- Fixation des lieux des congrès ordinaires de l'UEFA 2014 et 2015, soit respectivement Astana et Vienne.
- Fixation d'une réunion en janvier 2013 à Nyon pour traiter de la révision des statuts de la FIFA avec les présidents et secrétaires généraux des associations membres de l'UEFA.
- Présentation annuelle de l'effectif de l'administration de l'UEFA
- Fixation des critères de qualification pour les Jeux olympiques de la jeunesse 2014

25 janvier 2013, Nyon

- Premières décisions relatives à l'EURO 2020, qui se jouera dans 13 villes de 13 pays et dans des stades entre 70 000 places pour la finale et demi-finales et 50 000 places pour les matches de groupes, avec une exception pour deux stades de 30 000 places
- Fixation du calendrier des candidatures pour l'EURO 2020
- Confirmation de la liste des dix villes qui accueilleront l'EURO 2016
- Révision de la liste des membres de commissions et des panels d'experts de l'UEFA 2011-15
- Approbation de l'ordre du jour et du programme du Congrès ordinaire de l'UEFA 2013
- Approbation d'une nouvelle formule, plus interactive, pour le Forum des entraîneurs des clubs d'élite
- Nomination de cinq inspecteurs disciplinaires supplémentaires pour faire face à l'accroissement continu des cas disciplinaires
- Approbation du projet UEFA PLAY, plateforme informatique pour les programmes d'assistance et de coopération, qui sera mise à disposition des autres confédérations et de leurs associations nationales

28 mars 2013, Sofia

- Condamnation ferme du racisme et prise de position pour la sauvegarde de l'intégrité du football
- Approbation du budget 2013-14, à soumettre au Congrès ordinaire de Londres
- Mise à jour des règlements des compétitions interclubs de l'UEFA pour la saison 2013-14
- Approbation du règlement de la nouvelle compétition juniors interclubs, l'UEFA Youth League
- Approbation du règlement de la Coupe de futsal de l'UEFA 2013-14
- Approbation du Règlement médical de l'UEFA et du Règlement antidopage de l'UEFA, version 2013
- Approbation du règlement de candidature pour l'EURO 2020, y compris la désignation de zones géographiques et la procédure de vote
- Approbation du modèle financier et des principales exigences pour les candidatures à l'organisation de matches de l'EURO 2020
- Approbation du règlement de la Ligue des champions féminine de l'UEFA 2013-14 et création d'une distinction pour la meilleure joueuse d'Europe
- Confirmation de l'adhésion des associations nationales de Bosnie-Herzégovine, du Portugal et de Russie à la Convention de l'UEFA sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage, les 53 associations membres ayant alors toutes adhéré à la convention
- Accord d'un soutien financier aux associations membres introduisant dans leurs compétitions nationales le système d'arbitrage avec deux arbitres assistants supplémentaires
- Prise de connaissance de l'état des travaux de préparation de l'EURO 2016
- Approbation des nominations pour les distinctions de la Journée du football de base de l'UEFA

22-23 mai 2013, Londres

- Désignation de Berlin comme ville d'accueil de la finale de la Ligue des champions 2015 et de Varsovie pour la finale de la Ligue Europa de la même saison
- Analyse des modifications proposées pour les compétitions interclubs du cycle 2015-18 et décision de qualifier le vainqueur de la Ligue Europa pour la Ligue des champions de la saison suivante; augmentation à 16 du nombre des clubs directement qualifiés pour les matches de groupes de la Ligue Europa
- Approbation de la nouvelle version du *Règlement disciplinaire de l'UEFA*, avec des sanctions plus sévères contre le racisme et le truchage de matches
- Approbation de l'introduction de tests sanguins dans le programme antidopage régulier de l'UEFA dès la saison 2013-14
- Feu vert à une étude visant à analyser rétrospectivement les profils stéroïdiens de quelque 900 joueurs
- Création d'un groupe de travail sur les relations avec l'Union européenne
- Approbation des règlements des championnats d'Europe 2013-14 pour les équipes féminines et masculines des moins de 17 et de 19 ans

Congrès de Londres

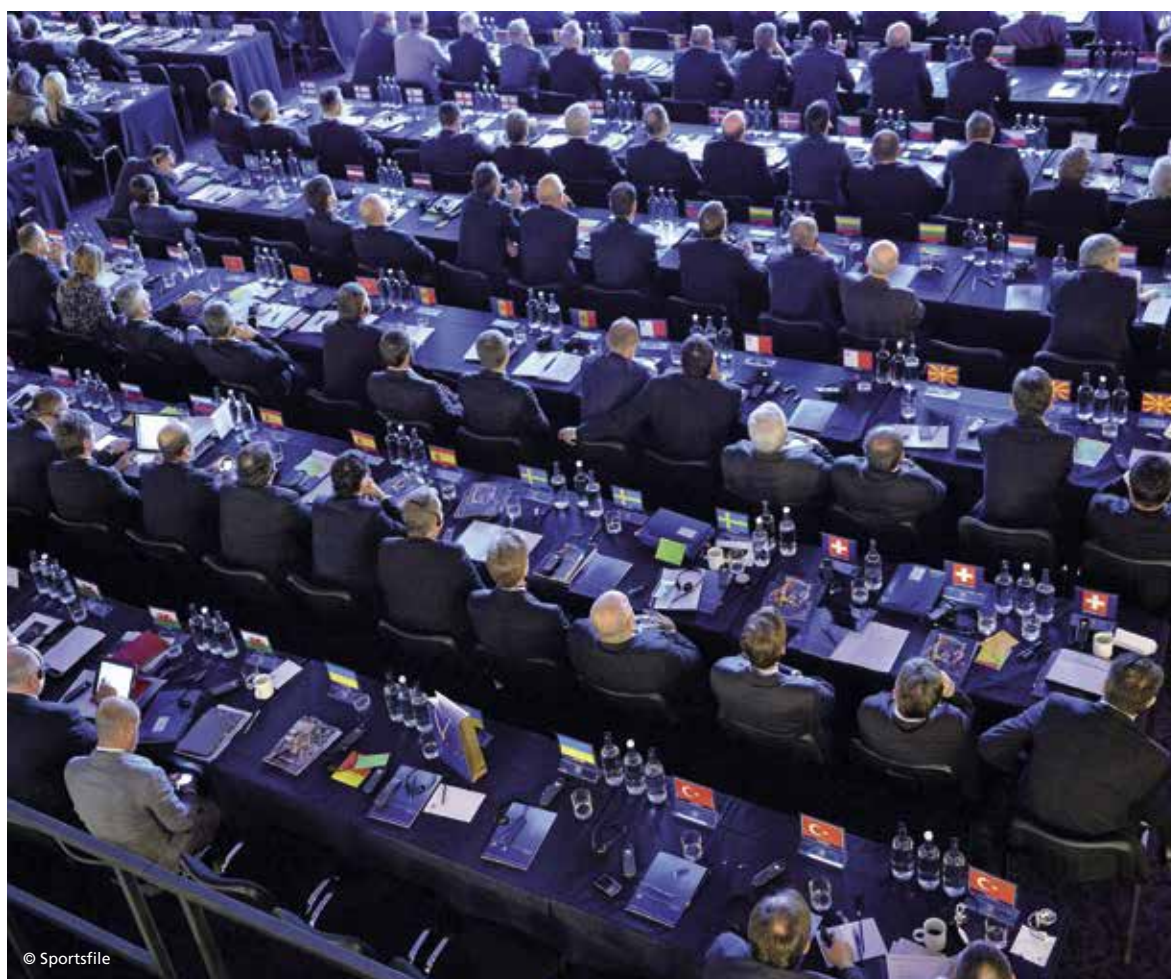
Le XXXVII^e Congrès ordinaire de l'UEFA s'est tenu le 24 mai à Londres, la capitale anglaise ayant été choisie en l'honneur du 150^e anniversaire de l'Association anglaise de football, la plus ancienne au monde.

Le Congrès a été marqué par l'admission de la Fédération de football de Gibraltar, qui est donc devenue le 54^e membre de l'UEFA après avoir été admise à titre provisoire par le Comité exécutif dès le 1^{er} octobre 2012.

Le Congrès a également donné lieu à des élections qui ont amené deux nouveaux membres au Comité exécutif, David Gill (Angleterre) et

Wolfgang Niersbach (Allemagne). Ils remplacent leurs compatriotes Geoffrey Thompson et Theo Zwanziger, qui n'ont pas sollicité de nouveau mandat. Membre du Comité exécutif depuis 2000, vice-président depuis 2002, Geoffrey Thompson a été élevé à la dignité de membre d'honneur. Theo Zwanziger reste membre européen du Comité exécutif de la FIFA.

Lors de sa brève séance constitutive dans l'après-midi du Congrès, le Comité exécutif a d'autre part nommé Fernando Gomes (Portugal) conseiller spécial en charge des relations avec les autres confédérations.



© Sportsfile



Composition du Comité exécutif jusqu'en 2015

Président: Michel Platini (France), élu en 2007, membre du Comité exécutif depuis 2002
 1^{er} vice-président: Senes Erzik (Turquie), vice-président depuis 1994, membre du Comité exécutif depuis 1990
 2^e vice-président: Angel María Villar Llona (Espagne), vice-président depuis 2000, membre du Comité exécutif depuis 1992
 3^e vice-président: Marios N. Lefkaritis (Chypre), vice-président depuis 2007, membre du Comité exécutif depuis 1996
 4^e vice-président: Giancarlo Abete (Italie), vice-président depuis 2011, membre du Comité exécutif depuis 2009
 5^e vice-président: Grigoriy Surkis (Ukraine), vice-président depuis 2013, membre du Comité exécutif depuis 2007

Membres:

Karen Espelund (Norvège), élue en 2011
 Sergey Fursenko (Russie), élu en 2011
 David Gill (Angleterre), élu en 2013
 Peter Gilliéron (Suisse), élu en 2011
 Allan Hansen (Danemark), élu en 2009
 Frantisek Laurinec (Slovaquie), élu en 2009
 Avraham Luzon (Israël), élu en 2009
 Borislav Mihaylov (Bulgarie), élu en 2011

Wolfgang Niersbach (Allemagne), élu en 2013
 Mircea Sandu (Roumanie), élu en 2007
 Michael van Praag (Pays-Bas), élu en 2009

Il s'agissait également, lors de ce congrès, de repourvoir quatre sièges de membres du Comité exécutif de la FIFA. Les représentants sortants étaient tous candidats à un nouveau mandat de quatre ans si bien que l'assemblée a réélu par acclamation les membres Michel D'Hooghe, Senes Erzik, Marios N. Lefkaritis et Vitaly Mutko. Tous les membres européens du Comité exécutif de la FIFA sont invités à toutes les séances du Comité exécutif de l'UEFA afin d'assurer l'harmonie de la collaboration avec la FIFA et une position européenne cohérente dans les affaires traitées à l'échelle planétaire.

Les membres européens du Comité exécutif de la FIFA

Vice-présidents:

Michel Platini (France)
 Angel María Villar Llona (Espagne)
 Jim Boyce (Irlande du Nord)

Membres:

Michel D'Hooghe (Belgique)
 Senes Erzik (Turquie)
 Marios N. Lefkaritis (Chypre)
 Vitaly Mutko (Russie)
 Theo Zwanziger (Allemagne)





60
YEARS • ANS • JAHRE

AU CŒUR DU FOOTBALL

Rapport des commissions 2012-13

Commission des associations nationales



La commission a traité principalement des conclusions des tables rondes du Programme Top Executive (PTE) qui ont eu lieu de septembre à novembre 2012, lors desquelles les présidents et les secrétaires généraux de toutes les associations membres de l'UEFA ont abordé des questions stratégiques concernant l'avenir du football européen. Lors de ces tables rondes, les sujets suivants ont notamment été discutés: le projet des matches de qualification des équipes nationales européennes, le concept d'un «EURO pour l'Europe» (pour l'EURO 2020), dont l'idée a généralement été considérée comme très bonne par les hauts dirigeants des associations membres, la formule des compétitions interclubs de l'UEFA pour le cycle 2015-18 – les associations membres ont estimé qu'il n'était pas nécessaire de la modifier –, le fair-play financier et les amendements aux *Statuts de la FIFA* proposés par la FIFA dans le cadre de son processus de réforme.

De plus, la commission a reçu des informations sur des thèmes concernant plusieurs associations nationales, comme l'ingérence politique, la révision des statuts et les changements au sein du senior management. Une attention particulière a été accordée au cas du Kosovo (demande de la Fédération de football du Kosovo de pouvoir disputer des matches amicaux internationaux) et à l'évolution quant à la feuille de route convenue

concernant la demande d'affiliation de la Fédération de football de Gibraltar en tant que membre à part entière de l'UEFA.

Séance: 19 novembre 2012

Composition de la commission au 24 mai 2013

Président:	Senes Erzik (Turquie)
Président suppléant:	Marios N. Lefkaritis (Chypre)
Premier vice-président:	Sándor Csányi (Hongrie)
Deuxième vice-président:	Fernando Gomes (Portugal)
Troisième vice-président:	Karl-Erik Nilsson (Suède)
Membres:	Sergio Di Cesare (Italie) Virgar Hvidbro (Iles Féroé) Rotem Kamer (Israël) Adalbert Kassai (Roumanie) Sayan Khamitzhonov (Kazakhstan) Anatolii Konkov (Ukraine) Alex Miescher (Suisse) Georgios Sarris (Grèce) Kjetil P. Siem (Norvège) Nikolay Tolstykh (Russie) Dimitar Zisovski (ARY de Macédoine)
Membre coopté:	Noël Le Graët (France)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2012-13:

Gilberto Madaíl (Portugal)
Oleksandr Bandurko (Ukraine)
Anders Eggen (Norvège)
Igor Klimper (ARY Macédoine)
Kimmo Lipponen (Finlande)

Commission des finances

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

Durant l'année sous revue, lors de chacune de ses séances, la commission a examiné les budgets et les prévisions afin de suivre de près la performance financière attendue de l'organisation. La commission s'est aussi prononcée sur les demandes de budget supplémentaire ad hoc soumises par d'autres commissions ou par l'Administration de l'UEFA. Le budget de l'exercice 2013-14 a été examiné de manière détaillée et des recommandations ont été soumises au Comité exécutif.

La société de révision a procédé à l'audit annuel des états financiers 2011-12 de l'UEFA et d'UEFA Events SA, et a examiné le système de contrôle interne de l'UEFA. Son rapport et ses recommandations ont été examinés et discutés par la commission. Les chiffres de 2011-12 incluaient la performance financière de l'EURO 2012, qui présentait un résultat net positif pouvant être réinvesti dans le football au cours des trois années suivantes.

Des informations régulières ont été transmises à la commission concernant les actifs financiers de l'UEFA, ainsi qu'un aperçu de son portefeuille immobilier. Même si les marchés financiers se sont légèrement stabilisés vers la fin de l'exercice financier, ils sont restés difficiles en raison de nombreuses incertitudes et des taux d'intérêt bas. Dans ce contexte, le suivi des risques en relation avec les actifs financiers de l'UEFA était un autre point récurrent à l'ordre du jour de la commission.

Séances: 5 décembre 2012, 24 janvier et 27 mars 2013

Composition de la commission au 24 mai 2013

Président:	Marios N. Lefkaritis (Chypre)
Membres:	Giancarlo Abete (Italie)
	Allan Hansen (Danemark)
	Wolfgang Niersbach (Allemagne)
	Mircea Sandu (Roumanie)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2012-13:

Geoffrey Thompson (Angleterre)
Theo Zwanziger (Allemagne)



Commission des arbitres

La Commission des arbitres a poursuivi son travail axé sur le développement des arbitres et de l'arbitrage. La Convention concernant l'arbitrage de l'UEFA révisée a été soumise au Comité exécutif au début du nouveau cycle de quatre ans. La commission a en outre recommandé l'admission des associations nationales de Bosnie-Herzégovine, du Portugal et de Russie à la

Le troisième cycle des cours d'introduction CORE s'est achevé, et le nombre d'arbitres qui y ont participé s'est élevé à 413. Les arbitres provenaient de toutes les associations membres de l'UEFA, et 128 deviendront arbitres de la FIFA. Des tests récents montrent que les arbitres ayant fréquenté le CORE sont mieux préparés en termes de condition physique, d'expérience et de maîtrise de l'anglais, même avant d'officialier dans un match de l'UEFA.



La saison a en outre été marquée par de nouvelles étapes dans le développement de l'arbitrage féminin au niveau de l'UEFA, avec la participation, pour la première fois, des femmes arbitres d'élite aux deux cours annuels, aux côtés de leurs homologues masculins.

Séances: 3 septembre et 18 décembre 2012 (séance technique), 28 janvier 2013

Convention, faisant passer à 53 (la totalité, à ce moment-là) le nombre d'associations membres de l'UEFA signataires de la Convention.

L'utilisation et l'efficacité des arbitres assistants supplémentaires ont continué de progresser et ils font dorénavant partie intégrante des compétitions interclubs majeures de l'UEFA. Après l'EURO 2012, il a été fait appel aux arbitres assistants supplémentaires dans une autre compétition pour équipes nationales, à savoir le tournoi final 2013 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, en Israël. Par ailleurs, un système de primes a été introduit pour les associations nationales ayant recours aux arbitres assistants supplémentaires dans leur championnat national.

Le Centre d'excellence pour arbitres (CORE) a élargi ses activités en introduisant des cours pour arbitres de la FIFA (femmes et hommes).

Composition de la commission au 24 mai 2013

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

Le membre suivant a quitté la commission durant la saison 2012-13:

Iouri Baskakov (Russie)

Commission des compétitions pour équipes nationales



La Commission des compétitions pour équipes nationales a traité différentes questions au cours de la saison 2012-13, les deux principaux sujets étant les préparatifs pour les matches de qualification en vue de l'EURO 2016 et le développement d'un concept du tournoi pour le nouveau modèle d'hébergement de l'EURO 2020.

A la suite de l'adoption du concept «Semaine du football», la commission a discuté de divers principes relatifs aux compétitions pour mettre au point le calendrier des matches et le tirage au sort de la phase de qualification en vue de l'EURO 2016. Pour la première fois, l'ordre des matches sera centralisé et combinera des principes sportifs et des exigences commerciales. Les différents types de contraintes à prendre en compte rendent cet exercice très complexe. Les exigences relatives à la compétition qui s'appliqueront aux matches de qualification de l'EURO 2016 ont été prises en compte dans le *Règlement du Championnat d'Europe de football de l'UEFA 2014-16*, qui entrera en vigueur en 2014. De plus, la commission a suivi de près les préparatifs en vue de l'EURO 2016 en France.

S'agissant de l'EURO 2020, la commission a tenu deux séances extraordinaires en décembre 2012 et en janvier 2013 afin d'élaborer un concept sur lequel sera basée la procédure de candidature. Les principes convenus pour le tournoi ont ensuite été pris en compte dans le *Règlement de candidature* et les exigences rela-

tives au candidatures, qui ont été publiés en avril 2013, lorsque la phase de candidature a été lancée.

Le tour final 2013 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, qui s'est tenu en Israël, a donné lieu à du très grand football et a connu un grand succès en matière d'affluence, puisque plus de 170 000 spectateurs ont assisté aux 15 matches. L'avenir de cette compétition a figuré parmi les priorités de la commission, non seulement afin de commencer les préparatifs en vue du tournoi 2015 en République tchèque, mais également afin d'examiner les options en matière de formule et de calendrier pour la compétition au-delà de 2015.

Séances: 5 décembre et 18 décembre 2012, 17 janvier et 17 avril 2013

Composition de la commission au 24 mai 2013

Président:	Wolfgang Niersbach (Allemagne)
Président suppléant:	Giancarlo Abete (Italie)
Premier vice-président:	Armand Duka (Albanie)
Deuxième vice-président:	Geir Thorsteinsson (Islande)
Troisième vice-président:	Mahmut Özgener (Turquie)
Membres:	Harry Been (Pays-Bas)
	John Delaney (République d'Irlande)
	Yngve Hallén (Norvège)
	Alex Horne (Angleterre)
	Zoran Lakovic (Serbie)
	Alfred Ludwig (Autriche)
	Campbell Ogilvie (Ecosse)
	Miroslav Pelta (République tchèque)
	Willy Sagnol (France)
	Maciej Sawicki (Pologne)
	Bjorn Vassallo (Malte)
	Damir Vrbancic (Croatie)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2012-13:

Ivan Hasek (République tchèque)
Zdzislaw Krecina (Pologne)

Commission des compétitions interclubs



L'accent principal de l'activité de la Commission des compétitions interclubs lors de la saison 2012-13 a été mis sur la formule des compétitions pour le nouveau cycle 2015-18. Après la réception des commentaires de toutes les parties prenantes à la suite d'une consultation approfondie, un groupe de travail ad hoc a été chargé d'examiner des propositions visant à accroître l'attrait et la valeur de la Ligue Europa. L'ensemble des recommandations, notamment la future qualification du vainqueur de la compétition pour la prochaine Ligue des champions, a été adopté par la commission et soumis au Comité exécutif.

Un autre sujet d'attention a été la nouvelle UEFA Youth League. Le règlement de cette compétition a été discuté et soumis au Comité exécutif pour approbation, à temps pour le lancement de la compétition en septembre 2013.

Lors des trois séances tenues par la commission durant la saison 2012-13, les membres ont été informés de l'application du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence et le fair-play financier*.

En outre, la commission a examiné des questions telles que la distribution financière, les versements de solidarité, les procédures de tirage au sort, les modifications aux règlements, le calendrier international des matches et la liste d'accès, ainsi que les finales des compétitions interclubs. La commission a approuvé la proposition d'accorder la finale 2015 de la Ligue des champions à Berlin (Stade olympique) et la finale 2015 de la Ligue Europa à Varsovie (Stade national).

Elle a en outre supervisé les finales 2013 organisées à Amsterdam et à Londres en mai, qui se sont toutes deux disputées dans une ambiance extraordinaire et ont été une grande réussite.

Séances: 30 août 2012, 1^{er} mars et 22 mai 2013

Composition de la commission au 24 mai 2013

Président:	Michael van Praag (Pays-Bas)
Président suppléant:	David Gill (Angleterre)
Premier vice-président:	Sandro Rosell (ECA*)
Deuxième vice-président:	Diogo Paiva de Brandão (ECA)
Troisième vice-président:	Sofoklis Pilavios (Grèce)
Membres:	Umberto Gandini (ECA)
	Joan Gaspart (Espagne)
	Ivan Gazidis (ECA)
	Theodore Giannikos (ECA)
	Evgeni Giner (Russie)
	Bernhard Heusler (Suisse)
	Karl Hopfner (ECA)
	Ausrys Labinas (ECA)
	Roger Vanden Stock (Belgique)

Le membre suivant a quitté la commission durant la saison 2012-13:

Thomas Grimm (Suisse)

*ECA = Association des clubs européens

Commission du football junior et amateur

Au cours de la période sous revue, la commission a abordé différentes questions liées à l'avenir du football junior et amateur européen. A la suite des décisions de l'année dernière d'élargir la phase finale M17 à 16 équipes et de faire jouer tous les matches de qualification du Championnat d'Europe des moins de 19 ans à des dates de matches internationaux de la FIFA, l'accent principal a été mis sur la formule des phases de qualification.



Pour le Championnat d'Europe des moins de 17 ans, la commission a proposé de maintenir deux tours de qualification sous forme de minitournois, suivis par un tour élite élargi à huit minitournois à quatre équipes. S'agissant des M19, la commission a envisagé l'introduction d'un tour de qualification sur la base de matches aller et retour, afin de permettre aux jeunes joueurs d'acquérir une expérience au niveau international. Le débat reste ouvert, les avantages et les inconvénients des différentes solutions faisant toujours l'objet d'un examen.

La commission a pris note que le tournoi final des moins de 19 ans en Estonie, en juillet 2012, et le tournoi final des moins de 17 ans en Slovaquie, en mai 2013, ont été bien organisés et ont enregistré une bonne affluence. Plusieurs membres de la commission ont assumé diverses tâches lors du tour final 2013 de la Coupe des régions de l'UEFA en Vénétie (Italie), qui a été remporté par l'équipe recevante. Par ailleurs, la commission a supervisé les préparatifs pour la phase finale 2013 du Championnat d'Europe des moins de 19 ans en Lituanie, ainsi que pour les tournois en 2014.

Enfin, la commission a abordé certains principes de la Coupe des régions de l'UEFA, tels que l'introduction d'un classement par indices pour les tirages au sort et la non-qualification de joueurs ayant déjà évolué dans une équipe nationale.

Séances: 9 octobre 2012 et 19 mars 2013

Composition de la commission au 24 mai 2013

Président de la commission: Jim Boyce (Irlande du Nord)
 Président suppléant: Mircea Sandu (Roumanie)
 Premier vice-président: Aivar Pohlak (Estonie)
 Deuxième vice-président: Sergei Roumas (Belarus)
 Troisième vice-président: Ori Shilo (Israël)
 Membres: Dennis Beiso (Gibraltar)
 Hans-Dieter Drewitz (Allemagne)
 Philip Gartside (Angleterre)
 Marcelino Maté (Espagne)
 Ludovico Micallef (Malte)
 Armen Minasyan (Arménie)
 Maurizio Montironi (Saint-Marin)
 Süheyl Önen (Turquie)
 Carlo Tavecchio (Italie)
 Christian Teinturier (France)
 Matthias Voigt (Liechtenstein)
 Rudi Zavrl (Slovénie)

Commission du football féminin

La commission a supervisé les préparatifs de l'EURO féminin 2013, en Suède, et de la finale 2013 de la Ligue des champions féminine, qui a fait son retour en Angleterre, cette fois-ci à Stamford Bridge, le stade du FC Chelsea. Plus de 19 000 spectateurs ont assisté à une excellente finale interclubs entre l'Olympique Lyonnais et le VfL Wolfsburg, qui a été très disputée et serrée.

S'agissant des autres activités, la commission a été régulièrement informée des tournois finals du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans et du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans pour 2013 et 2014.

La commission a en outre discuté de stratégies pour toutes les compétitions féminines au cours des prochaines saisons. Elle a approuvé la formule de la Compétition européenne de qualification pour la Coupe du monde féminine de la FIFA 2013-15 et le règlement correspondant, ainsi que celui de la Ligue des champions féminine de l'UEFA 2013-14.

Elle a également entériné les calendriers de football féminin de l'UEFA 2013-14 et 2014-15. A cet égard, elle s'est montrée désireuse de lancer un débat afin d'harmoniser le calendrier international au niveau mondial, ce qui bénéficierait considérablement à toutes les parties prenantes.

Par ailleurs, la commission a approuvé le calendrier des candidatures pour l'EURO féminin 2017 et étudié tous les aspects relatifs au développement du football féminin, notamment la promotion des femmes arbitres. Lors de sa séance de juin 2013 exclusivement consacrée au développement du football féminin, un rapport lui a notamment été présenté sur la situation du programme de développement du football féminin et sur les tournois de développement.



Séances: 10 septembre 2012, 26 février et 27/28 juin 2013

Composition de la commission au 24 mai 2013

Présidente:	Karen Espelund (Norvège)
Président suppléant:	Michel D'Hooghe (Belgique)
Première vice-présidente:	Susanne Erlandsson (Suède)
Deuxième vice-présidente:	Hannelore Ratzeburg (Allemagne)
Troisième vice-présidente:	Sheila Begbie (Ecosse)
Membres:	Jasmin Bakovic (Bosnie-Herzégovine)
	Bernadette Constantin (France)
	Monica Jorge (Portugal)
	Aleksandra Pejkovska (ARY de Macédoine)
	Anne Rei (Estonie)
	Clémence Ross (Pays-Bas)
	Sergey Sidorovskiy (Russie)
	Gudrun Inga Sivertsen (Islande)
	Frances Smith (République d'Irlande)
	Liana Stoicescu (Roumanie)
	Marina Tashchyan (Arménie)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2012-13:

Ana Caetano (Portugal)
Igor Shalimov (Russie)

Commission du futsal et du football de plage

La Commission du futsal et du football de plage a supervisé les préparatifs pour l'EURO de futsal 2014 en Belgique et pour la phase finale 2013 de la Coupe de futsal de l'UEFA à Tbilissi. Cette dernière a remporté un grand succès, avec la présence de plus de 24 000 spectateurs au cours des deux journées de matches.

La commission a approuvé les calendriers européens de futsal 2012-13 et 2013-14 et le *Règlement de la Coupe de futsal 2013/14*.

Elle a également examiné les stratégies relatives aux compétitions de futsal pour les saisons à venir.

Le plan de développement du futsal, qui s'articule autour de cinq projets principaux, a été

passé en revue et les membres ont exprimé leur point de vue sur la manière de rendre les projets efficaces afin de promouvoir la pratique du futsal. La commission a en outre analysé des questions actuelles telles que la formation des jeunes joueurs, et les moyens de veiller à ce que davantage d'efforts soient consentis dans ce domaine, en réponse à la tendance à la naturalisation de joueurs étrangers confirmés.

Par ailleurs, la commission a été satisfaite des progrès réalisés grâce aux cours pour arbitres de futsal et aux séminaires pour formateurs d'entraîneurs de futsal.

Séances: 23 novembre 2012 et 14 février 2013



Composition de la commission au 24 mai 2013

Président:	Borislav Mihaylov (Bulgarie)
Président suppléant:	Sergey Fursenko (Russie)
Premier vice-président:	Giorgio Crescentini (Saint-Marin)
Deuxième vice-président:	Petr Fousek (République tchèque)
Troisième vice-président:	Fabrizio Tonelli (Italie)
Membres:	Olzhas Abayev (Kazakhstan)
	Pedro Dias (Portugal)
	Boris Durlen (Croatie)
	Gennady Lisenchuk (Ukraine)
	José Venancio López Hierro (Espagne)
	Elnur Mammadov (Azerbaïdjan)
	Edgars Pukinskis (Lettonie)
	Ferenc Ragadics (Hongrie)
	Hans Schelling (Pays-Bas)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2012-13:

Haralampie Hadji-Risteski (ARY de Macédoine)
Ruud Bruijn (Pays-Bas)

Commission HatTrick



La Commission HatTrick met tout en œuvre pour que toutes les associations membres de l'UEFA bénéficient de tout le soutien nécessaire à leur développement dans les domaines des infrastructures, de l'administration, de la gestion et du sport lui-même.

Au cours de la période sous revue, des distinctions HatTrick ont été introduites. Toutes les associations membres ont été invitées à y participer. En tout, 30 projets ont été soumis par 22 associations membres. Les distinctions ont été remportées par les associations suivantes: Italie (meilleur projet d'investissement), Pays-Bas (meilleur projet social), Arménie (meilleur projet de football de base), Irlande du Nord (meilleur projet de développement du football féminin) et République tchèque (meilleur projet spécial).

La commission a en outre été tenue informée des derniers développements de l'important programme de partage de connaissances KISS ainsi que des programmes de développement personnel proposés par l'UEFA, notamment le Certificat en gestion du football (CFM) au niveau national.

La première année du programme de développement du football féminin 2012-16 s'est conclue de manière positive en juin 2013. Toutes les associations membres de l'UEFA y ont participé et l'impact se fait déjà sentir, en particulier dans les associations membres moins

développées en matière de football féminin. Beaucoup d'associations ont doublé leur nombre de joueuses inscrites et de plus en plus d'associations nomment des personnes dédiées au football féminin.

Jusqu'ici, 128,162 millions d'euros, soit 97 % des fonds du programme HatTrick II, et 94,937 millions d'euros, soit 60 % des fonds du programme HatTrick III, ont été attribués aux associations membres.

Séances: 20 novembre 2012 et 12 mars 2013 (plénière); 17 juillet, 4 octobre et 17 décembre 2012 et 12 février 2013 (bureau)

Composition de la commission au 24 mai 2013

Président:	Allan Hansen (Danemark)
Président suppléant:	Michael van Praag (Pays-Bas)
Premier vice-président:	Costakis Koutsokoumnis (Chypre)
Deuxième vice-président:	Leo Windtner (Autriche)
Troisième vice-président:	Pertti Alaja (Finlande)
Membres:	Marie Barsacq (France)
	Edvinas Eimontas (Lituanie)
	Neil Jardine (Irlande du Nord)
	Michail Kassabov (Bulgarie)
	Jozef Kliment (Slovaquie)
	Gareth Latin (Gibraltar)
	Miroslaw Malinowski (Pologne)
	Vicente Muñoz Castillo (Espagne)
	Sarah O'Shea (République d'Irlande)
	Daniel Prodan (Roumanie)
	Sergei Safaryan (Belarus)
	Márton Vági (Hongrie)
	Servet Yardimci (Turquie)
	Tomislav Karadzic (Serbie)
Membre coopté:	

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2012-13:

Liutauras Varanavicius (Lituanie)
Bernard Barbet (France)
Levent Kizil (Turquie)

Commission de développement et d'assistance technique

La commission a supervisé la refonte du programme de l'UEFA pour la formation des entraîneurs autour de trois piliers (entraîneurs, football de base et programmes d'échange) et a abordé un certain nombre de points centraux engageant le Panel Jira, le Panel du football de base et les groupes d'experts spécifiques.

Aider les associations membres à progresser au niveau national est une priorité et les avancées sont manifestes aussi bien en ce qui concerne la Convention des entraîneurs de l'UEFA (davantage d'associations proposent une licence Pro) que la Charte du football de base (53 associations sont maintenant membres). La commission a salué l'introduction d'un soutien spécialisé dans la formation des entraîneurs de futsal, de gardiens et des préparateurs physiques, ainsi que les critères supplémentaires de l'UEFA dans les deux premiers domaines.

Aussi bien le Programme des groupes d'étude de l'UEFA, auquel les membres ont assisté et sur lequel ils ont donné un commentaire positif, que le Programme d'échange de participants à la formation des entraîneurs sont devenus de précieux outils éducatifs pour les représentants des associations et des clubs.

Un autre événement à l'ordre du jour de la commission durant la période sous revue était la quatrième Journée du football de base, qui a connu une autre avancée avec de nouveaux éléments créatifs et un excellent travail de promotion réalisé au niveau de l'UEFA. Des maxiterrains ont été offerts aux villes hôtes des finales des compétitions interclubs de l'UEFA.

Plusieurs événements techniques ont été bien accueillis au cours de la saison dernière: la Conférence des entraîneurs nationaux européens à Varsovie, un atelier sur le football de base et un cours pilote pour préparateurs physiques (organisés tous deux à Oslo), un cours pilote de futsal à Madrid et une autre série de quatre cours destinés aux entraîneurs de gardiens.



La commission a en outre supervisé la rédaction de divers rapports techniques et apprécié le nouveau design et les commentaires de grande qualité du nouveau groupe d'observateurs techniques.

Enfin, les tournois de développement (garçons et filles) ont entamé leur deuxième saison et la commission a été satisfaite de constater que toutes les associations membres participent désormais à cette opportunité de développement pour jeunes talents.

Séance: 24 septembre 2012

Composition de la commission au 24 mai 2013

Président:	Giancarlo Abete (Italie)
Présidente suppléante:	Karen Espelund (Norvège)
Premier vice-président:	Paul Philipp (Luxembourg)
Deuxième vice-président:	Janis Mezeckis (Lettonie)
Troisième vice-président:	Dušan Bajević (Bosnie-Herzégovine)
Membres:	Miodrag Belodedici (Roumanie)
	Trevor Brooking (Angleterre)
	Jerzy Engel (Pologne)
	Emil Kostadinov (Bulgarie)
	Petar Miloshevski (ARY de Macédoine)
	Mikael Santoft (Suède)
	Dusan Savic (Serbie)
	Mordechai Shpigler (Israël)
	Dusan Tittel (Slovaquie)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2012-13:

Philip Pritchard (Pays de Galles)
 Mario Gjurginovski (ARY de Macédoine)
 Yordan Letchkov (Bulgarie)
 Vlatko Markovic (Croatie)

Commission des licences aux clubs

Le cycle d'octroi de licence aux clubs 2012-13 s'est achevé en mai 2013, 577 clubs de première division s'étant soumis à cette procédure pour pouvoir participer aux compétitions inter-clubs de l'UEFA 2013-14. Suite à l'évaluation des candidatures à la licence par les associations membres, 475 licences ont été accordées et 102 refusées.

La Commission des licences aux clubs s'est réunie à deux reprises durant la saison 2012-13. Lors des deux séances, l'accent a été mis sur le bilan des activités liées à l'octroi de licence et sur le fair-play financier.

La commission s'est en outre concentrée sur la saison 2014-15, durant laquelle les exigences liées au fair-play financier seront pleinement appliquées.

Enfin, elle a examiné des propositions relatives à l'édition 2014 du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*.

Séances: 20 novembre 2012 et 7 mai 2013

Composition de la commission au 24 mai 2013

Président:	David Gill (Angleterre)
Président suppléant:	Peter Gilliéron (Suisse)
Premier vice-président:	Jorge Pérez Arias (Espagne)
Deuxième vice-présidente:	Ivancica Sudac (Croatie)
Troisième vice-président:	Thomas Christensen (Danemark)
Membres:	Bjarne Berntsen (Norvège)
	Marco Brunelli (Italie)
	Volodymyr Chorno-Ivanov (Ukraine)
	Tiago Craveiro (Portugal)
	Ludvik Georgsson (Islande)
	Jacques Lagnier (France)
	Steven Martens (Belgique)
	Peter Peters (Allemagne)
	Anatoly Vorobyev (Russie)
	Ales Zavrl (Slovénie)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2012-13:

David Bernstein (Angleterre)
Marcelino Maté (Espagne)
Einar Schultz (Norvège)



© UEFA

Commission des stades et de la sécurité



L'unité Stades et sécurité, en collaboration avec le groupe de réflexion de l'Union européenne (UE) et avec le Conseil de l'Europe, continue à apporter un soutien sur mesure aux associations membres qui rencontrent des difficultés dans le domaine des stades et de la sécurité.

A la suite de la demande formulée par le Comité exécutif lors de sa séance de janvier 2013, le président et le vice-président de la Commission des stades et de la sécurité ont rencontré des représentants de haut rang en Serbie et en Croatie afin de souligner le besoin urgent de progrès dans ces deux pays.

La commission a examiné l'analyse des incidents survenus lors de matches de Ligue des champions et de Ligue Europa 2012-13, qui a été effectuée par l'unité Stades et sécurité. Le nombre d'incidents est resté stable, mais, de façon générale, leur niveau de gravité a augmenté, en particulier en ce qui concerne l'utilisation d'engins pyrotechniques.

La commission a été engagée dans l'organisation commune par l'UE et l'UEFA de la conférence annuelle sur les stades et la sécurité à Vienne. Elle a approuvé un programme de travail commun qui contient des modules de formation pour le service d'ordre, la police et les gérants des stades.

Suivant la suggestion du président de l'UEFA, la commission a soutenu la proposition – en parti-

culier pour les stades à construire – de prévoir, pour les joueurs remplaçants, un secteur spécifique dans les tribunes au lieu des bancs des remplaçants, afin d'améliorer le comportement sur le terrain.

La commission a accueilli favorablement les propositions suivantes du Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE): test d'un programme d'audit d'accessibilité dans trois pays, inclusion de deux critères liés à l'accessibilité dans le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, et soin accordé à l'accessibilité lors des préparatifs de l'EURO 2016.

S'agissant de l'EURO 2016, la commission a été tenue informée des questions liées aux stades et à la sécurité.

Séances: 21 novembre 2012 et 17 avril 2013

Composition de la commission au 24 mai 2013

Président:	Grigoriy Surkis (Ukraine)
Président suppléant:	Avraham Luzon (Israël)
Premier vice-président:	Paddy McCaul (République d'Irlande)
Deuxième vice-président:	Trefor Lloyd Hughes (Pays de Galles)
Troisième vice-président:	Elvedin Begic (Bosnie-Herzégovine)
Membres:	Trygve Bornø (Norvège) Jean-François Crucke (Belgique) Gijs de Jong (Pays-Bas) Sune Hellströmer (Suède) George Koumas (Chypre) Odile Lanceau (France) Markku Lehtola (Finlande) Michal Listkiewicz (Pologne) Rudolf Marxer (Liechtenstein) Ansgar Schwenken (Allemagne)
Conseiller spécial:	Frantisek Laurinec (Slovaquie)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2012-13:

Tomas Gea (Andorre)
Yury Zhmurko (Russie)

Commission médicale



L'un des principaux axes des activités de la Commission médicale au cours de l'année sous revue a été la préparation du 6^e Symposium médical de l'UEFA, qui aura lieu du 5 au 7 février 2014 à Madrid. Destiné aux médecins des équipes nationales et des clubs d'élite, le symposium aura pour thème l'évolution de la médecine du football.

Une autre tâche importante a été la préparation du deuxième atelier de travail du programme de formation des médecins du football de l'UEFA, qui s'est tenu en septembre 2013 à Amsterdam. L'accent a été mis sur la communication de techniques essentielles de gestion des blessures aux médecins des associations nationales, lesquels transmettront ce qu'ils auront appris à leurs confrères dans leur pays.

Les exigences médicales minimales relatives aux joueurs et aux commissaires des matches ont aussi été discutées, et leur degré d'application et d'observation par les clubs et les associations au cours de la période 2012-13 a été examiné en détail. Le degré de conformité durant la première année a été très bon et les commentaires reçus des clubs et des associations nationales ont entraîné des changements aux exigences pour la saison 2013-14, afin de faciliter la conformité.

Enfin, la commission a donné une impulsion nouvelle au programme antidopage de l'UEFA en recommandant de mener une étude rétrospective sur les profils stéroïdiens des joueurs, qui pourrait aboutir à l'introduction d'un passeport biologique des joueurs. Elle s'est prononcée en faveur de l'introduction de plusieurs contrôles sanguins dans les compétitions inter-clubs de l'UEFA, à l'instar de ceux qui ont été effectués lors des derniers tournois finals du Championnat d'Europe.

Séances: 27 novembre 2012 et 6 mai 2013

Composition de la commission au 24 mai 2013

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

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

La commission a été tenue au courant des principales modifications au *Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs* de la FIFA, qui sont entrées en vigueur le 1^{er} décembre 2012. Elle est convenue que tout amendement futur à ce règlement de la FIFA devrait être soumis à l'UEFA pour examen avant d'être finalisé par les commissions respectives de la FIFA et soumis au Comité exécutif de la FIFA pour adoption.

La commission a en outre discuté de la propriété des droits de transfert des joueurs détenue par des tiers et est convenue que, dans la mesure où la propriété par des tiers peut constituer une menace sérieuse à l'intégrité des compétitions et à la situation financière des clubs, il devrait relever de la responsabilité de l'UEFA d'aborder cette question et de légiférer à ce sujet pour ses propres compétitions.



© Getty Images

S'agissant des autres activités, la commission a été informée de la jurisprudence de la sous-commission de la FIFA et du Tribunal arbitral du sport (TAS) relative à la protection des mineurs. Elle a estimé que si une approche stricte est considérée comme judicieuse afin de garantir la protection des mineurs, la procédure concernant les joueurs amateurs devrait être très

simple et aussi rapide que possible, de manière à ce qu'ils puissent jouer au plus vite.

La commission a en outre reçu des informations sur la révision du *Règlement des Agents de Joueurs* de la FIFA.

Enfin, la commission a été informée de la situation concernant les agents de matches de l'UEFA et a proposé que le système de licence des agents soit inscrit à l'ordre du jour d'une prochaine séance afin qu'il soit étudié plus en détail.

Séance: 22 novembre 2012

Composition de la commission au 24 mai 2013

Président:	Frantisek Laurinec (Slovaquie)
Président suppléant:	Angel María Villar Llona (Espagne)
Premier vice-président:	Ruben Hayrapetyan (Arménie)
Deuxième vice-président:	Christian Andreasen (Îles Féroé)
Troisième vice-président:	Paulo Lourenco (Portugal)
Membres:	Thomas Hollerer (Autriche)
	Sergei Ilyich (Belarus)
	Rod Petrie (Ecosse)
	Sergey Pryadkin (Russie)
	Henrik Ravnild (Danemark)
	Jean-Jacques Schonckert (Luxembourg)
	Tervel Zlatev (Bulgarie)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2012-13:

Jorge Pérez Arias (Espagne)
João Leal (Portugal)

Commission juridique

La commission a été tenue au courant du processus de révision des *Statuts de la FIFA* et d'une affaire liée à la liste d'événements d'importance majeure devant être diffusés sur la télévision à accès libre au Royaume-Uni.

Elle a en outre été informée des principales caractéristiques des nouvelles *Règles de procédure régissant l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA*, qui ont été adoptées par le Comité exécutif de l'UEFA avec effet au 1^{er} juin 2012, et qui ont fait de l'Instance de contrôle financier des clubs un nouvel organe compétent, indépendant et transparent.

S'agissant des autres activités, la commission a été tenue informée des législations nationales sur le truchage de matches en Europe et a soutenu l'introduction de la fraude sportive en tant que délit pénal dans les législations nationales en Europe.

Le projet du nouveau *Règlement des matches internationaux de la FIFA* a été présenté à la commission, qui a décidé de constituer un groupe de travail composé de membres de la Commission juridique et de la Commission des associations nationales afin d'examiner ce projet plus en détail.

Enfin, la commission a été informée des différents niveaux de preuve dans les cas disciplinaires, en particulier dans les affaires de truchage de matches.

Séance: 21 novembre 2012

Composition de la commission au 24 mai 2013

Président:	Theo Zwanziger (Allemagne)
Président suppléant:	Frantisek Laurinec (Slovaquie)
Premier vice-président:	François de Keersmaecker (Belgique)
Deuxième vice-président:	Aleksander Ceferin (Slovénie)
Troisième vice-président:	Jesper Møller Christensen (Danemark)
Membres:	Carmelo Bartolo (Malte)
	Artan Hajdari (Albanie)
	Herbert Hübel (Autriche)
	Vladimir Iveta (Croatie)
	Ainar Leppänen (Estonie)
	Krister Malmsten (Suède)
	Alan McRae (Ecosse)
	Dumitru Mihalache (Roumanie)
	Borislav Popov (Bulgarie)
	Peter Stadelmann (Suisse)

Le membre suivant a quitté la commission durant la saison 2012-13:

Sauli Niinistö (Finlande)



Commission de conseil en marketing



Lors de sa séance de novembre 2012, la Commission de conseil en marketing s'est principalement concentrée sur les rencontres de qualification des équipes nationales européennes et l'exploitation commerciale des compétitions pour équipes nationales, pour laquelle l'agence CAA Eleven a été désignée. De plus, elle a été informée du programme commercial des compétitions interclubs de l'UEFA pour le cycle 2012-15.

Le bilan de l'EURO 2012 du point de vue marketing a été fait, et des informations ont été données sur l'EURO 2016.

Comme la cérémonie de remise des distinctions de marketing du programme KISS avait eu lieu la semaine précédant la séance, un point complet de la situation sur les activités marketing dans le cadre du programme KISS a été fourni à la commission.

La deuxième séance de la Commission de conseil en marketing de cette période a eu lieu en mai 2013. L'accent principal a été mis sur les dernières informations concernant les programmes de marketing des compétitions pour équipes nationales.

Par ailleurs, le concept d'image de marque de l'EURO 2016 a été présenté et des informations ont été transmises à la commission concernant les droits médias et de sponsoring, qui montrent que tous deux sont sur la bonne voie.

De plus, un rapport complet sur l'état d'avancement de la commercialisation des droits des matches de qualification européens a été présenté aux membres de la commission.

Cette dernière a aussi été informée de l'approche proposée pour le programme commercial des compétitions interclubs de l'UEFA pour le cycle 2015-18. En Ligue des champions, aucun changement majeur n'est prévu, tandis qu'en Ligue Europa, il est proposé que les droits de sponsoring soient entièrement commercialisés de manière centralisée à partir de la phase de groupes.

Des informations sur le programme de marketing KISS ont été transmises, et l'accent a été mis sur la réussite de l'année dernière et l'étude de nouvelles manières d'améliorer le programme.

A la suite à son intégration dans la division Marketing d'UEFA Events SA, l'unité Production TV a été présentée aux membres de la commission, qui étaient désireux de s'informer sur le projet d'archivage «Legacy».

Séances: 22 novembre 2012 et 2 mai 2013

Composition de la commission au 24 mai 2013

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

Le membre suivant a quitté la commission durant la saison 2012-13:

Lutfi Aribogan (Turquie)

Commission des médias



Neuf présentations couvrant un large éventail de thèmes, notamment la nouvelle stratégie de communication de l'UEFA, l'atelier KISS sur la communication et la campagne de Respect de l'UEFA, ont été faites devant la commission.

S'agissant de la nouvelle stratégie de communication de l'UEFA, il a été indiqué aux membres que l'objectif est de faire en sorte que l'UEFA soit plus active à l'égard des médias en établissant un réseau éditorial pour disposer de meilleurs liens avec les journalistes, tout en suivant de près les tendances en matière de couverture des médias à travers l'Europe.

Les conclusions de l'atelier KISS sur la communication, qui s'est tenu en novembre 2012 à Vienne, ont aussi été présentées et discutées. Durant cet atelier, les associations membres de l'UEFA se sont vu présenter un bilan complet des activités sur les plates-formes des médias sociaux, notamment des présentations concernant UEFA.com, Facebook et adidas. La possibilité de tisser des liens et d'échanger des ouvertures s'est révélée très judicieuse pour tous les participants, du fait que les médias sociaux ne nécessitent pas de grands moyens techniques.

L'accent a ensuite été mis sur le travail de l'UEFA en matière de responsabilité sociale, du point de vue de la communication. Par ailleurs, des présentations sur la campagne de Respect

lors de l'EURO 2012 et sur la semaine d'action contre le racisme lors de la saison des compétitions interclubs de l'UEFA 2012-13 ont reçu des commentaires positifs.

La commission a aussi été informée des procédures de collecte des données des matches de l'UEFA et des procédures relatives aux interviews multiplates-formes. Elle a en outre reçu une analyse de l'EURO 2012 du point de vue numérique.

Une brève liste d'actions a été rédigée. Il y est fait mention de la date du prochain atelier KISS sur la communication, de l'éventuelle extension de la campagne de lutte contre le racisme aux compétitions interclubs, de l'éventuelle obligation pour les joueurs de donner des interviews flash d'après-match, et du positionnement pour une communication claire des activités de l'UEFA en matière de lutte contre le truchage de matches dans le football.

Séance: 28 février 2013

Composition de la commission au 24 mai 2013

Président:	Avraham Luzon (Israël)
Président suppléant:	Wolfgang Niersbach (Allemagne)
Premier vice-président:	Roland Öspelt (Liechtenstein)
Deuxième vice-président:	Patrick Nelson (Irlande du Nord)
Troisième vice-président:	Antonello Valentini (Italie)
Membres:	Janusz Basalaj (Pologne)
	Nicolai Cebotari (Moldavie)
	Onofre Costa (Portugal)
	Momir Djurdjevac (Monténégro)
	Thórir Hákonarson (Islande)
	Mamuka Kvaratskhelia (Géorgie)
	Armen Melikbekyan (Arménie)
	Tony Paeffgen (Lituanie)
	Tomaz Ranc (Slovénie)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2012-13:

Alex Manfré (Malte)
Edvinas Eimontas (Lituanie)
Agnieszka Olejkowska (Pologne)

Commission du fair-play et de la responsabilité sociale

Dans le cadre de la campagne de Respect de l'UEFA et avec le bien-être des enfants à l'esprit, la Commission du fair-play et de la responsabilité sociale a approuvé plusieurs projets liés au football menés par les partenaires de l'UEFA en matière de responsabilité sociale et les associations membres durant la saison 2012-13, dans les domaines stratégiques suivants: la paix et la réconciliation, le football pour tous les handicaps, la santé, la lutte contre le racisme et la discrimination, l'environnement et le football pour le développement.



Les compétitions de l'UEFA ont constitué la plate-forme idéale pour la campagne «Make a Healthy Heart Your Goal» («Votre but: un cœur sain»), destinée à promouvoir un style de vie actif et sain et à encourager les filles et les garçons à jouer au football. La commission a choisi la Fondation Johan Cruyff pour la Distinction de Monaco 2013, et a salué la tenue du premier séminaire KISS sur le football et la responsabilité sociale pour les associations membres de l'UEFA les 4 et 5 octobre à Sarajevo.

Sur la base des objectifs révisés en matière de football et de responsabilité sociale, qui avaient été établis la saison précédente, les activités suivantes ont été effectuées en 2012-13:

- Cinq fondations de membres de la famille du football ont reçu un soutien de l'UEFA dans le cadre du portefeuille «Football First»/«We Care».
- Dans le cadre du portefeuille Football pour tous les handicaps, l'UEFA a soutenu des

projets de développement du football pour joueurs non-voyants, joueurs sourds, joueurs paralytiques cérébraux, joueurs Special Olympics et joueurs en fauteuil roulant.

- En partenariat avec le Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE), les efforts visant à améliorer l'accès des supporters handicapés aux matches de l'UEFA ont été accentués, augmentant les possibilités d'une expérience plus pleine lors des matches.
- Les partenariats privilégiés se sont poursuivis avec le réseau FARE (lutte contre les discriminations), l'Association danoise de projets interculturels (réconciliation) et la Fédération mondiale du cœur (style de vie actif et sain), ainsi que des partenariats associés tels que ceux avec la Coupe du monde des sans-abri et le WWF (protection de l'environnement).
- Le dialogue a continué avec l'organisation des supporters sur le prix des billets et d'autres questions.

Séances: 3 octobre 2012, 18 avril (plénière) et 27 juin 2013 (bureau)

Composition de la commission au 24 mai 2013

Président:	Peter Gilliéron (Suisse)
Président suppléant:	Allan Hansen (Danemark)
Premier vice-président:	Domenti Sichinava (Géorgie)
Deuxième vice-président:	Norman Darmanin Damajo (Malte)
Troisième vice-président:	Elkhan Mammadov (Azerbaïdjan)
Membres:	Duro Bukvic (Croatie)
	Dragan Djordjevic (Serbie)
	Michel Dumoulin (Belgique)
	Ekaterina Fedysheva (Russie)
	David Griffiths (Pays de Galles)
	Eduard Prodani (Albanie)
	Charles Schaack (Luxembourg)
	Phivos Vakis (Chypre)
	Bert van Oostveen (Pays-Bas)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2012-13:

Mark Arthur (Angleterre)
Trefor Lloyd Hughes (Pays de Galles)
Aristides Stathopoulos (Grèce)

Commission du football



Les discussions de la Commission du football ont principalement porté sur les questions techniques et d'arbitrage, les *Lois du Jeu*, la structure des compétitions interclubs pour le cycle 2015-18, le calendrier international des matches et la promotion des compétitions de l'UEFA.

La commission reconnaît les améliorations dans la préparation des arbitres par l'UEFA ainsi que dans la communication de leurs activités à la famille du football.

Plusieurs points relatifs aux *Lois du Jeu*, tels que le spray magique («vanishing spray»), 12 joueurs remplaçants, le ruban adhésif sur les chaussettes et la technologie sur la ligne de but ont suscité des débats animés.

Un point de la situation sur l'initiative concernant les joueurs atteignant 100 sélections a en outre été présenté à la commission.

Afin de soutenir la promotion du football féminin et de reconnaître les progrès considérables enregistrés dans ce domaine, il a été proposé d'introduire les distinctions Joueuse du match et Joueuse du tournoi lors de l'EURO féminin. De plus, suivant l'exemple masculin, la commission

a recommandé d'introduire une distinction de l'UEFA pour la Meilleure joueuse d'Europe.

Lors de cette séance, les principales tendances techniques observées lors de l'EURO 2012 et de la Ligue des champions 2011-12 ont été présentées.

Enfin, la commission a estimé que la Ligue Europa était nécessaire, car elle est destinée aux nations européennes plus petites. Par ailleurs, un certain nombre de membres de la commission se sont prononcés en faveur de la qualification directe du vainqueur de la Ligue Europa pour la Ligue des champions de la saison suivante, afin de contribuer à la promotion de la première.

Séance: 26 septembre 2012

Composition de la commission au 24 mai 2013

Président:	Mircea Sandu (Roumanie)
Président suppléant:	Borislav Mihaylov (Bulgarie)
Premier vice-président:	Pavel Cebanu (Moldavie)
Deuxième vice-président:	Dejan Savicevic (Monténégro)
Troisième vice-président:	Zbigniew Boniek (Pologne)
Membres:	Demetrio Albertini (Italie) Revaz Arveladze (Géorgie) Ivan Curković (Serbie) Robin Dutt (Allemagne) Luís Figo (Portugal) Ilcho Gorgjioski (ARY de Macédoine) Faruk Hadzibegic (Bosnie-Herzégovine) Julius Kvedaras (Lituanie) Tibor Nyilasi (Hongrie) Anton Ondrus (Slovaquie) Fernando Ruiz Hierro (Espagne) Davor Suker (Croatie)
Conseiller spécial:	Pierluigi Collina

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2012-13:

Grzegorz Lato (Pologne)
Paul Elliott (Angleterre)
Matthias Sammer (Allemagne)



60
YEARS • ANS • JAHRE

AU CŒUR DU FOOTBALL

II. Rapport de l'Administration de l'UEFA

1^{er} juillet 2012 – 30 juin 2013



AVANT-PROPOS

Lorsque le rideau s'est levé sur le nouvel exercice, les projecteurs étaient braqués sur la finale de l'EURO 2012 à Kiev.

Les douze mois qui ont suivi nous ont permis de passer de l'euphorie d'un tournoi fantastique à un sentiment de douce nostalgie. Mais comme tout administrateur et opérateur sur site vous le dira, la fin d'un tournoi signifie bien davantage que simplement faire ses bagages et rentrer à la maison. Le «désassemblage» physique et administratif de l'événement a occupé une bonne partie de la saison 2012-13. Les enseignements appris en Pologne et en Ukraine ont, quant à eux, servi de points de référence pour l'EURO 2016 et pour le concept révolutionnaire d'un «EURO pour l'Europe», d'après lequel l'EURO 2020 sera réparti plus largement sur le continent.

La conclusion de l'EURO 2012 ne constituait cependant qu'une pièce d'un immense puzzle très complexe. Le but du présent rapport est d'assembler toutes les pièces de manière à présenter le tableau complet d'une année extrêmement riche en événements qui, en plus des nombreux matches, a compté son lot de tirages au sort, tournées du trophée, lancements d'identités visuelles, ateliers, compétitions de développement juniors, promotion de la formation des entraîneurs ainsi qu'un large éventail de programmes de partage de connaissances et d'échange. En juin, le rideau s'est refermé sur deux tournois qui, pour différentes raisons, sont entrés dans les annales. Il s'agit, d'une part, de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, le plus grand événement footballistique jamais organisé en Israël, à l'issue de laquelle la victoire de l'Espagne sur l'Italie a fait une excellente publicité pour le football offensif. De l'autre, il y a eu, quelques jours avant la fin de l'exercice, le premier titre de l'UEFA remporté par la Pologne, dont l'équipe féminine des moins de 17 ans a gagné la couronne européenne, mettant ainsi en lumière la compétitivité accrue du football féminin.



L'exercice s'est aussi révélé exceptionnel par le fait que de nombreuses tâches qui avaient été externalisées ont été ramenées dans le giron de l'UEFA, notamment la gestion de toutes les activités opérationnelles en rapport avec la Ligue des champions de l'UEFA et la Ligue Europa. La nouvelle structure a été appliquée directement après l'EURO 2012, la transition en douceur prouvant que les défis ont été relevés avec succès. Bien que le but du présent rapport ne soit pas de s'autocongratuler, il convient de souligner l'énorme dose de travail, d'enthousiasme et de dévouement qui a permis de gérer avec beaucoup de professionnalisme une charge de travail colossale. Les tâches étaient si variées que les différentes divisions de l'UEFA et d'UEFA Events SA n'ont eu d'autre choix que d'interagir, de travailler en équipe et de se partager les responsabilités pour pouvoir réaliser les projets en cours; d'où des frontières un peu floues et l'impossibilité d'attribuer clairement certains chapitres de ce rapport à une division ou un département spécifique.

La saison 2012-13 s'est avérée stratégique en ce sens qu'elle a permis de définir la forme

d'UEFA Events SA et de déterminer la direction dans laquelle la société allait se développer. La décision de désigner CAA Eleven en tant qu'agence exclusive en charge des activités commerciales liées aux compétitions pour équipes nationales a par ailleurs eu un impact significatif, puisqu'il a fallu s'occuper prioritairement de formaliser les structures et de recruter le personnel nécessaire pour garantir que la nouvelle société soit pleinement opérationnelle le plus rapidement possible et que les processus de vente puissent être transférés sans encombre. Une autre décision du Comité exécutif aux conséquences majeures a été l'approbation du concept d'un «EURO pour l'Europe», permettant à 13 associations nationales d'organiser des matches de l'EURO 2020. UEFA Events SA a immédiatement répondu présent à cette formule innovante, qui entraînera des changements radicaux en termes de conception et de réalisation.

Organiser des matches de qualification européens sur une base centralisée se traduit aussi par un volume de travail préparatoire considérable, fondé en bonne partie sur l'expérience acquise dans le cadre de l'approche centralisée des compétitions interclubs. En termes numériques, le projet implique l'organisation de 278 matches par cycle de deux ans dans quelque 180 stades dont seulement 30 % ont déjà été utilisés pour accueillir des matches des compétitions interclubs de l'UEFA. Il comprend en outre l'adaptation des niveaux de service aux conditions locales, une planification minutieuse basée sur un système de zones géographiques, ainsi qu'une répartition rationnelle du personnel interne et externe afin de minimiser l'impact sur le personnel permanent de l'UEFA.

Des négociations approfondies ont abouti à la reconduction du contrat entre l'UEFA et Team Marketing AG, ce qui prolongera le rôle de cette dernière dans la vente des droits commerciaux liés aux compétitions interclubs de l'UEFA au-delà du cycle de trois ans 2015-18.

Durant la saison 2012-13, le personnel d'UEFA Events SA a joué un rôle actif dans la commercialisation et la mise en place d'événements tels que les finales de la Ligue des champions et de la Ligue Europa à Londres et à Amsterdam, la Super Coupe de l'UEFA à Monaco et la finale de la Ligue des champions féminine à Stamford Bridge. Pour ce qui est des compétitions pour équipes nationales, le tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans en Israël et les tournois finals des championnats des M19 et des M17 en Estonie et en Slovaquie ont représenté les plus grands événements jamais organisés par ces associations nationales, tout comme la phase finale de la Coupe de futsal, le premier événement de l'UEFA accueilli par la Fédération de football de Géorgie. Et bien que ce tournoi ait débuté peu après la clôture de l'exercice, les préparatifs pour l'EURO féminin 2013 en Suède ont été l'un des principaux points dans la liste des tâches de la saison 2012-13.

Les pages ci-après visent à condenser une année dense en activités en un texte lisible qui reflète avec précision et transparence la saison 2012-13.

Gianni Infantino

Administration de l'UEFA 2012-13

Gianni Infantino (secrétaire général)

Directeurs:

Theodore Theodoridis (Secrétaire général adjoint et directeur Associations nationales)

Alasdair Bell (Services juridiques)

Stéphane Igolen (Services)

Josef Koller (Finances)

Giorgio Marchetti (Compétitions)

Martin Kallen (UEFA Events SA, Activités opérationnelles)

Guy-Laurent Epstein (UEFA Events SA, Marketing)

Compétitions pour équipes nationales



Championnat d'Europe de football

Les statistiques issues des procédures de débriefing sont venues étayer l'impression unanime selon laquelle l'EURO 2012 a été une extraordinaire réussite. Les chiffres d'audience émanant de 44 marchés majeurs ont confirmé que l'audience télévisuelle avait marqué une progression de 10 % par rapport à 2008. L'audience cumulée enregistrée pour l'ensemble des programmes liés à l'EURO a augmenté de 17 % et les heures de couverture par des chaînes de télévision ont augmenté de 6 %. Un examen complet du programme de licensing a été mené en septembre 2012 afin d'étudier les résultats des 44 bénéficiaires de licence, basés dans dix pays, et des 12 000 magasins gérés par les trois détaillants officiels de l'événement. En parallèle, des séances d'analyse ont eu lieu avec les dix sponsors officiels. Les rouages internes de l'EURO 2012 ont été enregistrés sur une série

de vidéos tournées dans les coulisses, qui ont été publiées immédiatement après l'événement. Les bureaux des comités d'organisation locaux en Pologne et en Ukraine ont été démontés à la fin de 2012, une fois les questions liées aux impôts et aux assurances réglées.

D'un point de vue technique et tactique, l'EURO 2012 a été analysé en profondeur durant la 10^e Conférence de l'UEFA pour entraîneurs nationaux européens, qui s'est tenue à Varsovie à la fin de septembre 2012; l'entraîneur des champions, Vicente del Bosque, s'est alors joint à ses homologues pour discuter du tournoi final.

La performance de l'UEFA en tant qu'organisme producteur du signal TV lors du tournoi final a suscité des réactions extrêmement réjouissantes, les niveaux de satisfaction frôlant les 100 % en termes de service, de gestion de clientèle, de

qualité de la production du signal TV ainsi que d'options unilatérales offertes aux détenteurs de droits. Sports Video Group a décerné à l'UEFA une distinction d'excellence en matière d'innovation technologique pour son application sur l'EURO 2012 pour tablette numérique, qui a permis aux utilisateurs, pendant le tournoi, de choisir différents angles de caméras et rediffusions au cours d'un match. Le concept de marque pour le tournoi final a également été récompensé par la médaille d'or dans la catégorie «Event Look» lors des International Sports Management Awards à Londres. A cette époque, les travaux relatifs à l'identité visuelle de la marque de l'EURO 2016 étaient en cours et le logo du tournoi final a été lancé officiellement au Pavillon Cambon, à Paris, le 26 juin 2013, en même temps que les logos des villes hôtes.

Les préparatifs pour l'EURO 2016 ont progressé rapidement. Une fois la première évaluation des candidatures soumises par les agences désireuses de vendre les droits commerciaux achevée, le projet visant à centraliser la commercialisation des matches de qualification européens est allé de l'avant, tandis que la vente des droits médias et la conclusion d'accords de partenariat avec des sponsors pour le tournoi final en France progressaient, tout comme le développement d'un concept de zone des supporters pour l'événement. Un calendrier centralisé des matches, basé sur le concept de la «Semaine du football», a été élaboré pour la phase de qualification, et un atelier sans précédent destiné aux responsables de matches des associations nationales s'est tenu à Nyon le 20 juin 2013.

Le 25 janvier 2013, les dix sites ont été confirmés et des visites d'inspection, incluant un examen des lieux d'hébergement par l'unité Voyages et conférences, ont été menées dans chacun d'entre eux. Les terrains d'entraînement, hôtels des équipes et camps de base des équipes potentiels ont été passés en revue et les responsabilités relatives au projet d'hébergement ont été définies, avec l'appui de l'unité Voyages et conférences et l'unité Services liés à

l'événement, en collaboration avec Kuoni dont le rôle d'agence d'hébergement officielle pour l'événement a été entériné. L'appel d'offres concernant le Centre international de diffusion a été finalisé, avec le choix de Viparis Expo Porte de Versailles comme site d'accueil.

Par ailleurs, les préparatifs pour l'EURO 2020 ont démarré avec l'élaboration du *Règlement de candidature* pour les associations souhaitant proposer des villes en vue de l'organisation de matches du tournoi final. La version finalisée des exigences relatives aux candidatures a été remise aux associations membres le 26 avril 2013.

EURO féminin 2013

Le tournoi s'est déroulé dans sept villes suédoises pendant le mois de juillet, ce qui a fait de cet événement la première manifestation d'envergure de la saison 2013-14. A vrai dire, les statistiques démontrant que l'événement a été une réussite spectaculaire ne figureront que dans le rapport de l'Administration de l'année prochaine, mais le fait que les 25 matches aient été suivis par 216 888 spectateurs (une hausse de 68 % par rapport aux audiences de l'EURO féminin 2009) et que la finale entre l'Allemagne et la Norvège ait attiré à la Friends Arena de Solna le nombre record de 41 301 personnes est une récompense pour l'énorme masse de travail abattue durant l'année qui a précédé l'événement.

Le mois de septembre 2012 a marqué la fin des matches de groupes de la phase de qualification; le tirage au sort pour les matches de barrage de la fin d'octobre a été organisé et les visites d'inspection en Suède incluaient le site du tirage au sort du tour final, les hôtels des équipes et les terrains d'entraînement ainsi que les sept stades où des matches seraient disputés. D'autres visites d'inspection ont été effectuées en collaboration avec Eurosport (organisme producteur du signal TV pour le tournoi final), pendant que les droits médias étaient vendus avec succès dans les pays qui avaient gagné leur billet pour

la Suède. Une large couverture hors d'Europe avait déjà été assurée au moment de la vente des droits combinés avec ceux de l'EURO 2012.

La cérémonie du tirage au sort du tour final, qui a eu lieu au Svenska Mässan de Göteborg le 9 novembre 2012, en présence des anciens internationaux suédois et allemand Patrik Andersson et Steffi Jones, ambassadeurs de l'EURO féminin 2013 avant et pendant le tournoi final, a fait l'objet d'une large couverture médiatique. Un atelier des finalistes a été organisé en marge du tirage au sort afin de fournir des informations et de l'aide aux onze équipes appelées à concourir aux côtés des hôtes suédois. Un autre atelier consacré à la billetterie et à la promotion, s'adressant à toutes les associations visiteuses, a eu lieu à Stockholm le 21 février 2013. A noter que, lorsque la vente des billets au public avait été lancée, une semaine auparavant, 22 400 billets étaient partis en l'espace de quatre heures.

Pour la première fois dans le cadre d'un tour final du Championnat d'Europe féminin, le concept comprenait des zones des supporters dans toutes les villes hôtes, dont la préparation s'était achevée tout à la fin de la saison 2012-13.

Championnat d'Europe des moins de 21 ans

Le tour final, qui s'est déroulé dans quatre sites en juin 2013, a constitué le plus grand événement footballistique jamais organisé en Israël. En



plus de se lancer dans une vaste campagne promotionnelle comprenant une série d'événements de football de base, l'Association de football d'Israël (IFA), soutenue par une forte identité de marque développée par l'UEFA, a engagé les membres multiethniques de l'équipe des M21 dans un programme d'intégration sociale.

Le tirage au sort du tournoi final a eu lieu à Tel-Aviv, le 28 novembre 2012, en présence des anciens internationaux Avi Nimni et Eli Ohana, les deux ambassadeurs de l'événement. Des images du tournoi final ont été largement diffusées par les différentes chaînes dans les pays participants et, grâce aux accords de diffusion conclus par l'UEFA, dans bon nombre de pays non qualifiés pour la compétition, dont beaucoup se trouvaient hors d'Europe. Le streaming des 15 matches a également été assuré en direct sur UEFA.com.

Le tournoi final s'est disputé sur des surfaces de jeu d'excellente qualité. Pas moins de 450 bénévoles ont apporté une précieuse contribution à cet événement bien organisé où l'affluence moyenne s'est élevée à 11 503 spectateurs et où les 15 matches se sont soldés par 45 buts. Le niveau de qualité du football était à la hauteur du cadre proposé et le tournoi s'est révélé riche en surprises, puisque l'Angleterre et l'Allemagne ont toutes deux été éliminées lors de la phase de groupe. La finale, au stade Teddy de Jérusalem, a atteint son paroxysme lorsque le capitaine espagnol, Thiago Alcántara, a réalisé un spectaculaire coup du chapeau dans un match au cours duquel son équipe a battu l'Italie 4-2 (il a ensuite été désigné Joueur du tournoi par l'UEFA). En défendant avec succès le titre qu'elle avait acquis en 2011, l'Espagne a étendu son extraordinaire série de succès à tous les niveaux.

Dans l'intervalle, le tirage au sort du tour de qualification de la compétition 2013-15, qui se terminera par un tournoi en République tchèque, avait eu lieu à Nyon le 31 janvier 2013, devant des représentants des 53 associations membres.

Championnat d'Europe de futsal

Les activités de la saison 2012-13 se sont concentrées sur les préparatifs de la phase finale, prévue dans la ville belge d'Anvers en janvier et février 2014. Un nombre record de 45 associations nationales ont inscrit leur équipe à ce tournoi, dont le Danemark, Gibraltar, la Suède et le Pays de Galles, qui font leurs débuts dans cette compétition. Les tours de qualification disputés en janvier et en mars 2013 ont révélé les noms de sept des finalistes qui rejoindront l'équipe organisatrice lors de l'EURO de futsal 2014. Les places restantes dans ce tournoi final à douze équipes ont été attribuées à l'issue des matches de barrage de septembre 2013.

Football junior

L'engagement de l'UEFA en faveur du football junior a été souligné par l'impulsion donnée aux tournois de développement pour équipes nationales juniors masculines et féminines, et par la décision d'introduire une compétition interclubs junior de l'UEFA, comme indiqué dans la section du présent rapport consacrée aux compétitions interclubs.

À l'issue des six tournois internationaux pilotes destinés à des équipes M16 masculines et des équipes M17 féminines organisés durant l'exercice précédent, le programme complet des tournois internationaux de développement est allé bon train en 2012-13, puisque pas moins de 19 tournois à quatre équipes ont été disputés durant une période d'activité intense située entre mars et juin 2013. Outre un soutien administratif et financier, l'UEFA a fourni la contribution technique d'observateurs spécialisés et a permis aux équipes participantes d'accéder à des données statistiques sur les joueurs et les joueuses. Les événements ont été organisés dans 19 associations membres.

Les compétitions juniors «traditionnelles» ont, quant à elles, comporté les minitournois, visites d'inspection et tirages au sort habituels. Sauf indication contraire, ces derniers ont été réalisés au siège de l'UEFA, à Nyon. Toutes les phases finales ont été accompagnées de séances d'information sur le dopage et sur la menace que représente le truchage des matches.

Championnat d'Europe des moins de 19 ans

Deux semaines après la victoire de l'équipe A à l'EURO 2012, l'Espagne a défendu avec succès le titre des moins de 19 ans qu'elle avait acquis en Roumanie l'année précédente, en dominant la Grèce 1-0 lors d'une finale palpitante disputée sous une pluie battante. Le tournoi final a eu lieu pour la première fois en Estonie, où quatre sites ont été utilisés, dont deux à Tallinn, la capitale. Durant les 15 matches du tournoi, les équipes ont offert un football intéressant, offensif avec une moyenne agréable de 3,26 buts par match. Seuls trois pays en lice (la Grèce, la Serbie et l'Espagne) étaient déjà présents lors de la phase finale 2011, en Roumanie. Le tournoi final 2012, en Estonie, a servi de compétition de qualification pour la Coupe du monde M20: l'Angleterre, la Croatie, l'Espagne, la France, la Grèce et le Portugal ont ainsi gagné leur billet pour cette compétition, qui s'est déroulée en Turquie en juin et juillet 2013 et a été remportée par la France.

Après le coup de sifflet final en Estonie, l'attention s'est tournée vers la compétition 2012-13 et les préparatifs en vue de la phase finale, organisée pour la première fois en Lituanie, où Vaida Cesnaukienė et Marius Stankevicius ont joué un rôle actif en tant qu'ambassadeurs du tournoi. Une autre étape importante a été franchie le 5 décembre 2012 avec l'intégration de Gibraltar dans le tirage au sort, à Nyon, du premier tour de qualification de la compétition 2013-14, qui a porté le nombre de concurrents à 54, comme pour le Championnat d'Europe M17.

Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans

Disputée pratiquement en même temps que la phase finale de la compétition masculine des M19 et débutant un jour après la finale de l'EURO 2012 à Kiev, le 11^e Championnat d'Europe féminin M19 a fourni, à 24 heures près, la première équipe championne de la saison 2012-13 des compétitions juniors de l'UEFA. Le tournoi final s'est déroulé, par des températures très élevées, à Antalya, une ville située dans le



sud de la Turquie. La liste des huit équipes alignées comprenait pas moins de quatre débutants: le Portugal, la Roumanie, la Serbie et la Turquie. Le fait que les 15 matches n'aient produit que 26 buts indique que les nouveaux venus ont préféré opter pour des stratégies de gestion des risques favorisant l'organisation et les vertus collectives. Trois rencontres se sont soldées par l'absence de buts et sept par le résultat de 1-0, y compris la finale, au cours de laquelle un but marqué durant les prolongations a scellé la victoire 1-0 de la Suède sur l'Espagne.

Le 20 novembre 2012, deux tirages au sort ont eu lieu au siège de l'UEFA à Nyon. Le premier a servi à répartir 24 associations nationales dans des groupes de quatre équipes en vue du deuxième tour de qualification de la compéti-

tion 2012-13, à l'issue duquel les six gagnants et le meilleur deuxième de groupe rejoindraient l'association organisatrice, à savoir le Pays de Galles, pour le tournoi final prévu en août 2013. Le second tirage au sort organisé ce jour-là concernait le premier tour de qualification de la compétition 2013-14. A noter à cet égard le nombre record des 48 associations membres alignées sur la grille de départ.

Championnat d'Europe des moins de 17 ans

La phase finale du 12^e Championnat d'Europe des moins de 17 ans a été la première jamais organisée en Slovaquie, où 15 matches ont été disputés du 5 au 17 mai 2013 dans quatre sites situés dans deux centres: Zilina et Dubnica nad Vahom ainsi que, plus au sud-est, Nitra et Zlate Moravce. Le tournoi final a mis en exergue la nature compétitive du football des M17 en ce sens qu'aucun des finalistes de 2012 n'est parvenu à se qualifier en 2013.

Ce tournoi servait aussi de compétition de qualification pour la Coupe du monde M17 de la FIFA, qui allait se dérouler en octobre et novembre 2013 aux Emirats arabes unis. L'honneur de représenter l'Europe lors de cette compétition est revenu à l'Autriche, à la Croatie, à l'Italie, à la Russie, à la Slovaquie et à la Suède.

Les 4312 spectateurs qui ont assisté à la finale entre l'Italie et la Russie ont porté à 43 757 l'affluence totale lors du tournoi, la plus grande participation enregistrée lors d'une rencontre ayant été le deuxième match de l'équipe organisatrice, contre la Suisse, avec un public de 8327 personnes. Neuf des 15 matches, y compris les deux demi-finales et la finale, ont été diffusés dans toute l'Europe par Eurosport. Le total de 24 buts, le plus bas jamais enregistré, soit une moyenne de 1,6 but par match, a toutefois suscité la discussion. La Russie, après avoir battu l'Ukraine 3-0 lors de sa première rencontre, a remporté le titre pour la première fois

sans avoir gagné d'autre match et malgré le fait qu'elle n'ait marqué qu'un seul autre but par la suite. La Suède, en demi-finale, et l'Italie, en finale, ont été dominées par la Russie lors de la séance des tirs au but, à l'issue de rencontres sans aucun but. Ce sont également ces situations qui rendent le football aussi imprévisible et passionnant.

Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans



Une fois de plus, 44 associations nationales étaient en lice pour la compétition 2012-13, dont 16 ont participé au tirage au sort du deuxième tour de qualification, organisé à Nyon le 20 novembre 2012. Les quatre vainqueurs de groupe se sont qualifiés pour le tournoi final, qui a déterminé le dernier champion de l'UEFA de la saison. Trois des quatre équipes finalistes étaient des nouvelles venues, à savoir la Belgique, la Pologne et la Suède, qui ont affronté le double champion, l'Espagne, pour le titre. La Suède ayant renvoyé l'Espagne à la maison lors d'une séance de tirs au but et la Pologne ayant vaincu la Belgique en demi-finale, un nouveau nom a été gravé sur le trophée le 28 juin, à peine 48 heures avant la clôture de l'exercice de l'UEFA, lorsqu'un but unique a permis à la Pologne de sortir victorieuse de sa finale contre la Suède.

Ce tournoi a été la dernière phase finale de la compétition à être disputée sur le campus de

l'UEFA, à Colovray, et la dernière à ne comporter que quatre équipes. L'UEFA s'est par ailleurs vue contrainte de prévoir un autre tournoi final en 2013 afin de désigner les trois équipes qui représenteront l'Europe lors de la Coupe du monde M17 de la FIFA, que cette dernière a prévu d'organiser au Costa Rica, en mars et avril 2014. C'est ce qui explique que le tirage au sort du premier tour de qualification de la saison 2013-14 ait déjà eu lieu le 20 novembre 2012.

Compétitions interclubs

La saison 2012-13 a été marquée par d'importants changements liés au lancement d'un nouveau cycle de trois ans. De nouveaux sponsors ont fait leur entrée sur les scènes de la Ligue des champions et de la Ligue Europa de l'UEFA et, pour la première fois, tous les processus liés au budget, à la gestion des événements et aux opérations sur site ont été réalisés par le personnel de l'UEFA, ce qui s'est traduit par une hausse considérable de la charge de travail. À peine le coup de sifflet final de l'EURO 2012 avait-il retenti que le coup d'envoi des tours de qualification des deux principales compétitions interclubs était déjà donné. Les mois de juillet et d'août 2012 ont été riches en activités, avec, notamment, une série de tirages au sort, de visites d'inspection et d'ateliers pour les clubs participants. Tout au long de la saison, des visites d'inspection ont régulièrement été menées au stade de Wembley, à Stamford Bridge et à l'Amsterdam ArenA, les trois sites retenus pour les trois finales des compétitions de la saison.

Les paramètres financiers des compétitions interclubs sont restés inchangés. Au cours du premier trimestre, les comptes de la saison 2011-12 ont été finalisés et révisés par des auditeurs externes. Au total, 836,9 millions d'euros ont ainsi pu être distribués aux participants de la Ligue des champions et 164,3 millions d'euros aux clubs de la Ligue Europa.

Un peu plus de 70 millions d'euros ont également été répartis entre les associations nationales au titre de versements de solidarité destinés à promouvoir le développement du football junior en Europe. En ce qui concerne la saison 2012-13, des montants d'une hauteur totale de 974,4 millions d'euros ont été payés aux clubs de la Ligue des champions avant la fin de l'exercice financier, et 226,3 millions d'euros ont été versés aux participants de la Ligue Europa. Des informations détaillées figurent dans le *Rapport financier 2012/13 de l'UEFA*.

Ligue des champions de l'UEFA

La 21^e saison de la Ligue des champions a accueilli des clubs de 17 associations nationales, parmi lesquels des débutants tels que le champion français du HSC Montpellier-Hérault, le champion danois du FC Nordsjælland ou le club espagnol Málaga CF, qui s'est hissé jusqu'aux quarts de finale. L'un des hauts faits de la saison restera cependant la moisson de 368 buts, le nombre le plus élevé enregistré depuis que la compétition se joue selon la formule actuelle, soit une moyenne record de 2,94 buts par

match. La télédiffusion de la compétition a encore été améliorée, à partir de la phase à élimination directe, par l'introduction de panneaux publicitaires LED dont l'utilisation est soumise à des contrôles stricts visant à éviter tout risque que les images ne perturbent le jeu.

Le concept de la Tournée du trophée de la Ligue des champions a été reconduit avec succès pour une troisième saison, avec le soutien d'Uni-Credit pour la tournée automnale en Italie. Le «village», installé à Milan, Turin, Bologne, Palerme, Naples et Rome, a rassemblé une foule de supporters se pressant pour admirer non seulement le trophée, mais aussi des invités de marque comme Luis Figo, Predrag Mijatovic, Ruud Gullit, Gianluca Vialli ou Cafú. Plus de 200 000 supporters ont visité les villages, dont plus de 40 000 se sont fait photographier avec le trophée. Au printemps 2013, Heineken a repris le flambeau, apportant le trophée au Brésil, en République démocratique du Congo et en Indonésie.

La série habituelle de cérémonies de tirage au sort a eu lieu à Monaco et à Nyon, en présence



de l'ancien international anglais Steve McManaman, ambassadeur de la finale 2012-13 qui, pour marquer le 150^e anniversaire de l'Association anglaise de football, s'est disputée dans le stade de Wembley pour la deuxième fois en trois saisons. Le lancement de la vente publique des billets a suscité 240 000 demandes. A la suite d'une consultation avec les organisations de supporters, les prix des catégories 3 et 4 ont été considérablement réduits par rapport à ceux de la précédente finale à Londres. Le programme d'hospitalité pour les entreprises a été entièrement vendu et a généré des recettes record.

Après avoir éliminé le CF Real Madrid et le FC Barcelone lors des demi-finales, Borussia Dortmund et le FC Bayern Munich ont disputé à Wembley une mémorable finale 100 % allemande, durant laquelle les quelque 25 000 supporters de chaque club ont créé une ambiance extraordinaire. Les équipes ont offert une finale riche en rebondissements à la hauteur de l'ambiance régnant dans le stade. Un but tardif d'Arjen Robben a permis au FC Bayern de remporter à la fois la victoire 2-1 et son cinquième titre européen. Des images ont été diffusées à 360 millions de téléspectateurs, dont 150 millions se trouvaient dans les quelque 200 pays qui retransmettaient en direct la finale de Wembley. En Allemagne, le match a enregistré un nouveau record d'audience de 22,5 millions de téléspectateurs.

Moins d'un mois après la quatrième finale disputée un samedi, une nouvelle saison a démarré avec le tirage au sort, à Nyon, des premier et deuxième tours de qualification de la saison 2013-14.

Ligue Europa de l'UEFA

L'Amsterdam ArenA ayant été choisie pour accueillir la quatrième finale de la compétition, une série de visites d'inspection y a été effectuée au fil de la saison. Un large éventail d'événements a été organisé en rapport avec la



finale, y compris le départ du trophée de la capitale néerlandaise pour une tournée de 25 jours et, pour la première fois, la possibilité pour deux supporters de chaque club finaliste de participer à une «course d'obstacles» novatrice les conduisant à relever plusieurs défis durant un parcours à travers la ville aboutissant à l'ArenA. Le vainqueur de la course avait la chance de pouvoir assister à la finale. Le même prix a aussi été accordé à des supporters d'Amsterdam dans le cadre d'un concours consistant à trouver des sièges cachés dans la ville. En sa qualité d'ambassadeur de la finale organisée dans sa ville natale, Patrick Kluivert a participé à plusieurs tirages au sort réalisés au cours de la saison et accompagnés d'ateliers pour les clubs participants. Si une identité de marque a été créée comme à l'accoutumée (et lancée officiellement au «Silver Tower» d'Amsterdam le 30 novembre 2012), le design de la marque de la finale précédente à Bucarest a remporté, durant l'exercice, le prix de platine, soit la plus haute distinction, du Prix MarCom à Dallas, aux Etats-Unis.

Pour une fois, le trophée de la Ligue Europa n'a pas été brandi par un club ibérique, même si le SL Benfica a été à deux doigts de poursuivre cette tradition. L'équipe portugaise a été battue par un but à la dernière minute du temps additionnel qui a permis au FC Chelsea de gagner 2-1 et de rejoindre l'AFC Ajax, le FC Bayern Munich et Juventus dans le groupe fermé des clubs ayant remporté les trois compétitions interclubs de l'UEFA. Chelsea avait été le premier vainqueur de la Ligue des champions éli-

miné lors de la phase de groupes de la saison suivante, les deux finalistes ayant été transférés dans la Ligue Europa après la pause hivernale. La phase à élimination directe a été caractérisée par une qualité exceptionnelle, 14 vainqueurs des compétitions interclubs de l'UEFA figurant dans les seizièmes de finale. En huitièmes de finale, 11 associations nationales étaient encore représentées.

Contrairement à la tournée des villes de la Ligue des champions, la Tournée du camion adidas de la Ligue Europa s'est concentrée sur les villes des clubs participant à la compétition. De plus, Ruud Gullit, David Ginola et Pierre van Hooijdonk ont été nommés «Amis de la Ligue Europa de l'UEFA», afin de favoriser la promotion de la compétition.

La finale disputée à Amsterdam a été télédiffusée dans 120 pays, pour un public estimé à 57 millions de téléspectateurs. Dans les six plus grands marchés européens, les chiffres d'audience ont enregistré une progression de 10,7 % par rapport à la finale de la saison précédente à Bucarest. A l'Amsterdam ArenA, les médias ont utilisé 75 positions de commentateurs de télévision et de radio, quatre studios avec vue sur le terrain et douze positions pour les interviews flash.

En ce qui concerne l'avenir, la décision de centraliser la commercialisation des droits de sponsoring à partir de la phase de groupes durant le cycle 2015-18 a constitué une nouvelle étape dans le développement de la compétition.

Super Coupe de l'UEFA

La victoire écrasante du Club Atlético de Madrid 4-1 contre le FC Chelsea au Stade Louis II, le 31 août 2012, a marqué les adieux de la compétition à Monaco après 15 saisons disputées dans la Principauté. Cette époque s'est achevée avec classe, grâce aux trois buts marqués en 39 minutes, durant la première mi-temps, par Radamel Falcao, qui ont fait de lui le premier

joueur à effectuer un coup du chapeau depuis que la compétition consiste en un match unique.

Le jour précédant le match, la cérémonie de remise de la distinction de l'UEFA pour le Meilleur joueur d'Europe a eu lieu à Monaco; c'est Andrés Iniesta (sacré Joueur du tournoi de l'UEFA lors de l'EURO 2012) qui a reçu cette récompense, devant son coéquipier du FC Barcelone, Lionel Messi, et le Portugais Cristiano Ronaldo.



Comme à l'accoutumée, une large gamme d'ateliers et de séances destinées aux clubs, aux diffuseurs et aux partenaires commerciaux a été intégrée au programme marquant le coup d'envoi de la saison, à Monaco, où 600 membres de la famille du football, invités à une soirée de gala organisée au Sporting Club de Monte Carlo, ont lancé la nouvelle saison avec élégance.

A partir de cette date, les préparatifs de la nouvelle ère ont débuté par des visites d'inspection au stade Eden Park de Prague, choisi pour accueillir la Super Coupe de l'UEFA 2013.

Ligue des champions féminine de l'UEFA

La dynamique de consolidation et de développement de la compétition s'est maintenue durant la saison 2012-13. Des ateliers pour les

clubs ont été organisés en marge des cérémonies de tirage au sort afin de promouvoir le travail dans les principaux domaines promotionnels, à savoir le sponsoring, le branding et les médias. La grille de départ comptait 54 clubs de 46 associations nationales, dont 22 directement qualifiés pour les seizièmes de finale où ils rencontreraient les dix meilleurs clubs du tour de qualification, constitué de huit minitournois à quatre équipes. La compétition signifiait donc l'organisation de 109 matches.

La finale a eu lieu à Stamford Bridge, à Londres, le stade du FC Chelsea. La joueuse internationale anglaise Faye White a œuvré comme ambassadrice de l'événement, aux côtés de l'ancienne vedette internationale du club londonien Graeme Le Saux. Pour promouvoir la compétition et le football féminin dans son ensemble, le jour de la finale (le 23 mai 2013) a été déclaré Journée de la femme dans le cadre du Festival des champions de Londres et des activités attrayantes ont été proposées aux jeunes footballeuses (notamment des matches avec des joueuses de l'équipe nationale anglaise M17), qui ont aussi pu se faire prendre en photo avec le trophée.

Sur le terrain, l'Olympique Lyonnais a allongé son impressionnante liste de succès dans cette compétition en atteignant une quatrième finale successive, avant d'être battu 0-1, devant une foule de 19 250 spectateurs, par l'équipe parfaitement organisée du VfL Wolfsburg, qui faisait son entrée dans la compétition. C'était la septième fois que le titre revenait à l'Allemagne depuis le lancement de cette compétition sous la forme de la Coupe féminine de l'UEFA, il y a douze ans.

Trois jours avant la fin de l'exercice, le tirage au sort de la phase de qualification à 32 équipes pour la saison 2013-14 a eu lieu à Nyon, avec, une fois encore, 54 clubs de 46 associations nationales sur la grille de départ.

Coupe de futsal de l'UEFA



Une page de l'histoire du football s'est écrite lorsque Kairat Almaty est devenu le premier club du Kazakhstan à se hisser en finale d'une compétition de l'UEFA, et à la remporter. Pour ce faire, Kairat a dominé le FC Barcelone, tenant du titre, s'imposant 5-4 en demi-finale, avant de battre 4-3 en finale un autre ancien champion, le MFK Dinamo Moscou. Iberia Star Tbilissi a lui aussi marqué l'histoire en se qualifiant pour la première fois pour le tournoi final à quatre, puis en s'arrogeant le privilège d'accueillir le premier tournoi final d'une compétition de l'UEFA en Géorgie. Bien que l'équipe organisatrice ait fini à la quatrième place, les affluences des quatre matches qui se sont déroulés au Palais des sports de Tbilissi, à fin avril 2013, se sont élevées à un total de 23 863 spectateurs, soit un record pour le tournoi final; le match d'ouverture d'Iberia Star a attiré quelque 7200 spectateurs, le nombre le plus important jamais enregistré pour une demi-finale. Les quatre matches disputés en Géorgie ont porté à 103 le nombre total de matches organisés durant la compétition.

En tout, 27 clubs se sont affrontés durant le tour préliminaire d'août 2012, les sept vainqueurs de groupe rejoignant ensuite 17 autres équipes pour le tour principal, précédant le tour élite à 16 équipes destiné à désigner les quatre équipes appelées à concourir pour le titre. Une fois le site de la phase finale défini, les anciens

internationaux géorgiens Archil et Shota Arveladze ont joué leurs rôles d'ambassadeurs en promouvant activement l'événement.

UEFA Youth League

La décision du Comité exécutif d'organiser une nouvelle compétition interclubs M19 sous la forme d'un projet pilote de deux ans a donné un brusque coup d'accélérateur au travail de fond effectué en vue de cette compétition, conçue pour permettre aux équipes M19 des 32 clubs participant à la Ligue des champions d'acquérir de l'expérience au niveau international en s'affrontant en parallèle avec la compétition d'élite. Les travaux relatifs au règlement de la compétition et aux questions opérationnelles ont pris de la vitesse durant cette saison, notamment grâce au soutien d'un groupe de travail spécialisé chargé de coordonner les travaux préparatoires. Toutes les décisions nécessaires ont été prises pour que la compétition soit prête pour le coup d'envoi, fixé en septembre 2013. Les demi-finales et la finale auront lieu au Centre sportif de Colovray, à Nyon.

Gestion opérationnelle des matches



La saison 2012-13 est la deuxième pour laquelle l'unité Gestion opérationnelle de la division Compétitions a été chargée de coordonner de manière centralisée la gestion opérationnelle

des sites prévus pour les matches des compétitions interclubs de l'UEFA. La principale innovation à cet égard a été l'ouverture, au siège de l'UEFA, du Centre opérationnel des matches qui, après les tests initiaux réalisés à la fin de la saison précédente, est devenu pleinement fonctionnel à partir des matches de barrage. Ce centre s'est immédiatement avéré extrêmement utile et efficace pour suivre la préparation et le déroulement des matches, soutenir les équipes responsables des sites, prendre des mesures de prévention ou apporter des solutions rapides en cas de problème important. Le centre est équipé d'une connectivité par fibre optique offrant une large couverture visuelle de tous les sites.

La politique de recrutement interne des directeurs de site, des managers Gestion opérationnelle du site et diffusion (VOBM) et des managers Services sur site et sponsoring (VSSM) pour les matches de l'UEFA a également été renforcée afin de compléter le pool existant chargé d'assumer des fonctions sur site lors de matches. Les séances d'avant-saison se sont donc avérées cruciales et un atelier pour les directeurs de site a été organisé à Lausanne avant le début de la saison 2012-13 des compétitions interclubs. Au cours de la saison, l'unité Activités opérationnelles commerciales d'UEFA Events SA a également proposé des modules de formation à l'intention des VOBM et des VSSM, afin qu'ils satisfassent aux critères requis pour la saison 2013-14. Pendant la saison 2012-13, la gestion des informations et les processus liés aux stades ont fait l'objet d'une analyse approfondie visant à améliorer les services offerts aux associations nationales.

Les 264 délégués de l'UEFA ont par ailleurs reçu des informations sur le nouveau manuel des délégués et les nouveaux instruments de rapport introduits durant la saison 2012-13. A chaque trimestre de l'exercice, plus de 200 délégués de l'UEFA ont été désignés pour des matches. Cette statistique explique pourquoi 64 nouveaux délégués ont été recrutés dans la perspective des saisons 2013-14 et 2014-15.

Une formation initiale leur a d'ailleurs été dispensée lors d'un séminaire organisé à Nyon en avril 2013.

Enfin, les délégués de l'UEFA ont fourni une analyse de l'état d'amélioration de plus de 30 sites, en se basant sur les informations fournies par les inspecteurs de stade ou les directeurs de site à l'issue des visites d'inspection. Au cours de la saison 2012-13, un accent particulier a été mis sur l'amélioration des conditions des terrains. Les sites présentant des conditions critiques en raison d'un hiver particulièrement rude ont été identifiés suffisamment tôt pour que les consultants de l'UEFA puissent offrir un soutien et des conseils sur la meilleure manière d'entretenir les pelouses.

Stades et sécurité

Comme lors de la saison précédente, l'unité Stades et sécurité a harmonisé ses activités avec celles de la gestion opérationnelle des matches afin de garantir une efficacité maximale. De nombreux jalons ont été posés en vue de la

saison 2012-13 au cours d'une période de pré-saison riche en activités et comprenant, notamment, une réflexion approfondie de l'EURO 2012, au cours de laquelle des informations ont été partagées avec le Conseil de l'Europe et l'organisme britannique de sécurité en matière de terrains de sport (UK Sports Grounds Safety Authority).

Un événement important en termes d'amélioration de la gestion opérationnelle des stades et de la sécurité a été la Conférence annuelle du Groupe de réflexion de l'UEFA et de l'UE sur la sécurité, organisée à Vienne en septembre 2012 en présence de plus de 300 professionnels en matière de stades et de sécurité des clubs, de la police, des propriétaires de stades, des associations membres et des instances gouvernementales. Ensemble, ils ont établi des bases solides dans le domaine opérationnel et défini clairement les responsabilités en vue de la nouvelle saison des compétitions interclubs. Cette initiative a été suivie par d'autres événements du groupe de réflexion organisés tout au long de la saison dans plusieurs villes européennes.



Un atelier Stades et sécurité s'est ainsi tenu en Lituanie, en août 2012, une séance avec l'association nationale et le gouvernement polonais a eu lieu un mois plus tard en Pologne et des séminaires sur la stratégie en matière de sécurité ont été proposés en Serbie et en Croatie durant le mois d'octobre 2012, au cours desquels l'importance de mesures gouvernementales de lutte contre la violence dans le football a été fortement soulignée. En novembre, Lisbonne a accueilli un événement sponsorisé par l'UEFA et par l'UE dans le cadre d'une formation paneuropéenne destinée à enseigner à la police comment gérer les tâches inhérentes aux matches de football. Le séminaire de Lisbonne, qui visait à partager les meilleures pratiques dans ce domaine, a rassemblé 50 commandants de police et spécialistes de toute l'Europe ainsi que 50 experts du pays organisateur. Quelques semaines plus tard, lors de la réunion biannuelle du Comité permanent chargé de l'application de la Convention européenne sur la violence des spectateurs du Conseil de l'Europe, l'unité Stades et sécurité de l'UEFA a présenté un exposé sur les questions de sécurité liées à l'EURO 2012.

En mars 2013, une séance de deux jours a été organisée et animée par l'UEFA au siège de l'Association de football des Pays-Bas (KNVB), à Zeist. Il s'agissait là d'un événement unique en ce sens qu'il réunissait pour la première fois des commandants de police et des responsables de la sécurité des stades des clubs de première division du pays. Il a été suivi par une formation d'une journée proposée en collaboration avec le KNVB à l'Amsterdam ArenA en lien avec les préparatifs des finales des deux compétitions interclubs de l'UEFA, tandis que le tournoi final du Championnat des moins de 21 ans en Israël faisait également l'objet d'un suivi attentif.

Par ailleurs, les travaux préparatoires se sont accélérés pendant la période précédant la Conférence annuelle de l'UEFA et de l'UE sur la sécurité prévue à Varsovie en septembre 2013,

sur le thème «Ensemble, la seule manière d'aller de l'avant», soulignant le besoin de partenariat et de synergies dans le domaine de la sécurité.

Football de base



La volonté de l'UEFA d'encourager ses membres à être «tous unis pour le football de base» s'est cristallisée dans le choix de ce slogan comme thème principal du 10^e atelier du football de base de l'UEFA, organisé au stade Ullevaal d'Oslo, en avril 2013. Il a réuni des représentants de toutes les associations membres de l'UEFA. Bon nombre d'entre eux ont expliqué qu'ils suivaient le modèle de l'UEFA en proposant des activités de football de base en marge d'événements liés au sommet de la pyramide du football, afin de promouvoir les avantages que le jeu peut avoir au niveau de la base dans les domaines de la culture, du style de vie, de la santé et de la société. Leurs déclarations ont ensuite été illustrées par la large gamme d'activités de football de base déployées en rapport avec les événements majeurs de la saison tels que l'EURO féminin en Suède, la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans en Israël, la finale de la Ligue Europa à Amsterdam ou, selon l'habitude prise ces dernières années, la finale de la Ligue des champions, qui s'est déroulée à Londres, où le Festival des champions a été mis en place dans la zone que la ville avait utilisée pour accueillir les Jeux olympiques une année auparavant.

La capitale anglaise a été l'épicentre de tout un éventail d'activités paneuropéennes associées à la quatrième Journée du football de base de l'UEFA. L'UEFA a en outre offert des maxiterains aux autorités des villes de Londres et d'Amsterdam, les sites retenus pour les finales des deux compétitions interclubs majeures. D'autres événements ont par ailleurs eu lieu en Europe, dont beaucoup ont été mentionnés dans la rubrique d'UEFA.com consacrée spécifiquement au football de base.

Pour la première fois, la distribution annuelle des distinctions de football de base de l'UEFA s'est déroulée en public, en présence de la légende italienne Gianni Rivera, qui est monté sur scène lors de l'atelier d'Oslo pour remettre les distinctions de Meilleur responsable, Meilleur projet et Meilleur club aux vainqueurs issus respectivement de Turquie, de Hongrie et des Pays-Bas.

La Charte du football de base de l'UEFA a continué de soutenir et de promouvoir les efforts déployés par les associations nationales; sa ratification par la Bulgarie et le Kazakhstan au début de l'année a permis de boucler la boucle. A ce stade, les 53 associations membres ont adhéré à la charte. Afin d'éviter toute tentation de se reposer sur ses lauriers, l'UEFA a lancé immédiatement un processus d'examen de la structure de la charte.

Coupe des régions de l'UEFA

Le tour final de la compétition 2011-13 a en quelque sorte renoué avec ses origines. Alors que le premier tournoi final de 1999 s'était soldé par la victoire de l'équipe organisatrice, de la région de Vénétie, en Italie, le tournoi final organisé dans ce même stade en 2013 pour désigner le vainqueur de la huitième compétition a abouti au même résultat. Des représentants des huit finalistes ont assisté à la cérémonie de tirage au sort menée à Montegrotto Terme par l'ancien joueur de l'AC Milan

Alberto Bigon, avant de retourner s'affronter dans un tour final âprement disputé. Les deux vainqueurs de groupe ont accédé directement à la finale, où la sélection catalane a été battue par les hôtes de Vénétie à l'issue d'une séance de tirs au but clôturant un match vierge.

Solidarité et soutien en faveur des associations nationales

La philosophie de l'UEFA repose sur la conviction que le meilleur moyen de soutenir ses associations membres consiste à promouvoir activement la coopération et l'interaction afin de préserver et d'améliorer la santé du football européen.

HatTrick

Conçu en 2004, le programme HatTrick a évolué pour devenir un outil important offrant solidarité et soutien aux associations membres, à travers une série de programmes éducatifs réalisés sous l'égide de KISS (Knowledge and Information Sharing Scenario) ou du Programme de développement du football féminin (PDFF). La saison 2012-13 a été marquée par une transition en douceur vers le cycle HatTrick III, destiné à prolonger le projet d'assistance jusqu'en 2016. En termes financiers, ce cycle a commencé par le paiement des versements de solidarité annuels de 1,6 million d'euros à chaque association nationale.

Les distinctions HatTrick ont été remises aux associations membres dans les cinq catégories comme suit: Meilleur projet d'investissement (Italie), Meilleur projet social (Pays-Bas), Meilleur projet de football de base (Arménie), Meilleur projet de développement du football féminin (Irlande du Nord) et Meilleur projet spécial (République tchèque).

KISS (Knowledge and Information Sharing Scenario)



Une saison intense a débuté par l'atelier des médias numériques, organisé à Nyon en août 2012. Des ateliers axés sur la responsabilité sociale de l'entreprise, la communication et le marketing ont ensuite eu lieu à Sarajevo, Vienne et Rome entre octobre et novembre 2012. KISS a apporté son soutien en matière de marketing à plus de 30 associations nationales au cours de la saison, tandis qu'un certain nombre d'échanges de marketing novateurs a été effectué entre des paires d'associations membres. La deuxième distribution des distinctions de marketing KISS, lancée par la division Marketing d'UEFA Events SA, a été intégrée à l'atelier annuel sur le marketing, qui s'est déroulé à Rome en novembre 2012, au cours duquel l'Ecosse, le Danemark, l'Islande, l'Angleterre, la France, l'Arménie, Israël, le Portugal, la Lituanie et les Îles Féroé ont été récompensés pour le succès remarquable de leurs initiatives de marketing.

Pour ce qui est de 2012-13, les supports, présentations et informations ont été mis à la disposition de toutes les associations membres par le biais d'une plate-forme KISS intégrée à l'application en ligne FAME de l'UEFA.

Plusieurs associations nationales ont bénéficié d'une assistance pour les activités médias lors des matches de qualification clés pour la Coupe du monde de la FIFA entre octobre 2012 et juin 2013.

La saison s'est terminée par le premier cours de formation jamais organisé dans le domaine des activités opérationnelles commerciales. Ce cours, qui a accueilli des représentants de 17 associations nationales, a eu lieu dans la ville suisse de Neuchâtel à la fin juin 2013.

Programmes académiques

La troisième édition du cours en vue de l'obtention du Certificat en gestion du football de l'UEFA et le deuxième cours donnant accès au Diplôme en gestion du football de l'UEFA ont démarré dans le cadre de séminaires organisés à l'Université de Lausanne en septembre 2012, avec, respectivement, 35 et 34 participants choisis par le Comité de direction. Des propositions concernant un programme pilote de cours axés sur le Certificat en gestion du football de l'UEFA qui seraient organisés au niveau national par les associations membres ont été mises en œuvre. Ce sont les associations de Croatie et d'Angleterre qui ont lancé le mouvement en février 2013. Il a été décidé de réunir les deux cours en gestion du football afin qu'ils aboutissent à un seul et même diplôme délivré au niveau national à partir de la saison 2014-15.

Septembre 2012 a aussi vu la deuxième édition de la formation au Master exécutif en gouvernance du sport européen (MESGO), proposée par l'UEFA en partenariat avec cinq autres organisations de sports d'équipe, à savoir la Fédération européenne de handball (EHF), la Fédération internationale de basket-ball (FIBA Europe), l'Association européenne de rugby (FIRA-AER), la Confédération européenne de volleyball (CEV) et la Fédération internationale de hockey sur glace (IIHF). Sept représentants des associations membres de l'UEFA se sont inscrits pour ce cours, qui comprend neuf modules d'une semaine sur une période de 18 mois.

Dans le cadre du Programme de bourses de recherche de l'UEFA, des formulaires de candidature ont été envoyés à quelque 400 chercheurs actifs dans le domaine du football.

Programme Top Executive

Une nouvelle saison du Programme Top Executive (PTE) s'est ouverte par des tables rondes à l'occasion de sept plates-formes informelles et ouvertes organisées entre septembre et novembre 2012, les présidents et les secrétaires généraux de toutes les associations membres de l'UEFA ont discuté de questions stratégiques relatives à l'avenir du football européen. La centralisation des matches de qualification européens et le concept d'un «EURO pour l'Europe» pour 2020 figuraient notamment parmi les points à l'ordre du jour. Les commentaires et les projets de suivi résultant des tables rondes organisées durant la saison ont été présentés au Congrès de l'UEFA, à Londres.

La saison a également été marquée par la fin des visites d'évaluation, servant de base aux analyses stratégiques et aux feuilles de route, qui constituent les principaux piliers du service d'assistance consultative fourni aux associations nationales dans le cadre du PTE de l'UEFA.

Programme des groupes d'étude

La cinquième saison du fructueux Programme des groupes d'étude a compté un total de 52 séminaires, qui ont réuni quelque 1800 techniciens du football. Fort de son succès et des réactions positives des associations, ce programme, initialement prévu pour s'achever en 2012, s'est transformé en un programme de développement du football à long terme. Tandis que la série de séminaires de la saison 2012-13 était organisée dans 31 associations membres différentes, des projets d'autres manifestations axées plus précisément sur des domaines spécifiques des quatre thèmes habituels (formation des entraîneurs, football junior d'élite, football de base et football féminin) voyaient le jour.

Entraîneurs

Le premier événement majeur de la saison 2012-13 a été le 14^e Forum annuel des entraîneurs



neurs des clubs d'élite, qui s'est tenu au siège de l'UEFA, à Nyon, durant la première semaine de septembre, en présence d'une solide équipe de 21 entraîneurs de clubs de premier plan. Trois semaines plus tard, la 10^e Conférence de l'UEFA pour entraîneurs nationaux a conduit de nombreux techniciens qui avaient mené leur équipe à l'EURO 2012 à retourner en Pologne, y compris Vicente del Bosque, qui avait dirigé l'Espagne vers un triplé unique constitué de deux Championnats d'Europe et d'une Coupe du monde. Les entraîneurs et/ou directeurs techniques des équipes nationales des 53 associations membres (ainsi que des invités de la FIFA et d'autres confédérations) se sont réunis à Varsovie pour passer en revue les aspects techniques et tactiques du tournoi final, et pour faire leurs adieux à Andy Roxburgh, qui partait vers d'autres horizons après 18 années passées comme directeur technique de l'UEFA. Nous profitons de cette occasion pour le remercier pour le travail accompli.

Le programme de formation des entraîneurs de l'UEFA comprenait, d'une part, une deuxième série de quatre cours spécifiquement destinés aux entraîneurs de gardiens, proposés en Belgique, en Moldavie, en Ecosse et en Serbie et, d'autre part, des cours pilotes pour les préparateurs physiques et les entraîneurs de futsal dispensés, respectivement, en Norvège et en Espagne.

Le Programme d'échange de candidats à la licence Pro de l'UEFA s'est poursuivi par l'orga-

nisation, durant la saison 2012-13, de quatre événements sur le campus de l'UEFA, dont chacun était destiné à promouvoir les échanges entre étudiants de quatre associations membres.

Alors que la Convention des entraîneurs de l'UEFA a continué d'évoluer positivement grâce à des évaluations, réévaluations et procédures de suivi menées par des membres du Panel Jira et des instructeurs techniques, une analyse approfondie des Directives relatives à la Convention a débuté.

Développement du football féminin

A la suite du succès de la phase pilote réalisée en 2011-12, les attentes au moment du lancement de la première année du Programme de développement du football féminin 2012-16 (PDFF) étaient élevées. Les 53 associations nationales ont participé au programme en 2012-13. Les résultats les plus marquants ont été enregistrés par les associations nationales dans lesquelles le jeu féminin est encore peu développé.

A noter que 70 % des projets des associations nationales portaient sur le football de base, ce qui reflète bien les besoins des associations, dont les deux tiers comptent moins de 5000 joueuses inscrites. Grâce à leur fort potentiel de croissance, certaines associations nationales ont ainsi doublé le nombre de joueuses inscrites; et d'autres ont fait encore mieux. Parallèlement, des associations nationales avancées dans ce domaine, à l'instar de l'Allemagne et de la Norvège, ont confirmé que les fonds de l'UEFA leur permettaient de donner vie à de nouveaux projets qu'elles n'auraient pas pu réaliser autrement. On a également relevé une augmentation du personnel des associations nationales en charge du football féminin, qui découle directement du programme. Enfin, l'impact du PDFF a conduit d'autres contributeurs financiers à s'impliquer fortement, par un effet boule de neige.

La saison 2012-13 a été marquée par la remise de la première distinction relative au développement du football féminin, dans le cadre des distinctions du programme HatTrick. Elle est revenue à l'Association de football d'Irlande du Nord (IFA) pour son projet novateur intitulé «SCORE», qui vise à créer des liens entre les



© UEFA

écoles et les clubs, tout en formant des entraîneurs de football féminin. Cette distinction, qui rend hommage à l'IFA pour son travail dans ce domaine, a aussi éveillé l'intérêt des médias locaux. Le projet SCORE est déjà présenté comme un modèle de meilleure pratique à suivre.

Par ailleurs, des tournois de développement pour les M16 et les M17 ont été organisés en coopération avec la division Compétitions et l'unité Formation technique de l'UEFA. Les échos reçus ont démontré qu'en offrant à des filles talentueuses l'occasion d'acquérir davantage d'expérience par des matches internationaux disputés dans le contexte d'un tournoi, le projet se révélait très précieux.

Le projet de planification marketing du football féminin continue de progresser régulièrement. Ce projet pilote, qui prévoit une collaboration entre le département Marketing et le département du football féminin des associations membres, a été mené par la Norvège, l'Ecosse, l'Autriche, le Danemark, l'Islande et la Russie. L'UEFA a apporté une aide ciblée dans l'élaboration de plans de développement stratégique comprenant des objectifs mesurables et réalisables.

Le manuel annuel des statistiques est toujours aussi utile aux parties prenantes. En plus de constituer un bon moyen de suivre les progrès enregistrés, il sert aussi d'instrument de comparaison pour les associations nationales. Par ailleurs, un rapport sur la manière dont chaque association nationale applique le PDFF a été produit et mis en ligne sur UEFA.com. Ce document informatif rend ainsi compte par écrit du retour sur investissement qu'offre le PDFF, tout en permettant aux associations nationales de voir ce que font leurs homologues.

Bonne gouvernance

Projets en matière de bonne gouvernance

Durant la saison 2012-13, toutes les associations membres de l'UEFA se sont à nouveau énormément investies dans la bonne gouvernance par le biais de 61 projets en lien avec, notamment, l'efficacité et l'efficience, la transparence, la responsabilité et la solidarité. L'UEFA soutient ces initiatives dans le cadre d'un système d'encouragement s'inscrivant dans le Programme Top Executive. Ce système repose sur le «Menu à la carte» de la bonne gouvernance de l'UEFA, qui comprend huit principes clés visant à promouvoir des associations nationales crédibles, légitimes et viables.

Les projets organisés dans le cadre de ce système peuvent avoir différents types d'objectifs, tels que définir et mettre en œuvre la stratégie de l'association, ainsi qu'un système de mesure des résultats approprié; assumer aussi bien sa responsabilité financière (comptabilité, budget, contrôle de gestion) que sa responsabilité non financière (rapport et transparence); créer un système pyramidal de réglementation approprié en établissant clairement la subsidiarité relative aux statuts, aux règlements et aux directives; et définir et mettre en œuvre un outil permettant de faciliter la gestion des compétitions de l'association.

Octroi de licence aux clubs et fair-play financier

La saison 2012-13 a débuté de manière intensive, avec, pour l'unité Octroi de licence aux clubs et fair-play financier, un volume de travail considérable pour aider les associations nationales à résoudre une série de questions en lien avec les procédures d'octroi de licence avant le début de la saison des compétitions interclubs. En octobre 2012, un atelier organisé à Rome a permis aux représentants de 53 associations

nationales de revenir sur les expériences réalisées dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs et de discuter de problèmes susceptibles de se poser à l'avenir. A la fin de la saison, 577 clubs de 53 associations nationales avaient demandé une licence pour participer aux compétitions interclubs 2013-14. Bien que 102 d'entre eux aient essuyé un refus, seules cinq réponses négatives touchaient des clubs qui s'étaient qualifiés pour une compétition de l'UEFA sur la base de leurs résultats sportifs.

Les chiffres de l'exercice financier 2011 ont été compilés dans la nouvelle édition du *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs: Panorama du football interclubs européen*, publiée en janvier 2013 et comprenant, en plus des chapitres consacrés à la situation financière des clubs européens, de nouvelles informations sur les compétitions interclubs de l'UEFA et les équipes participantes.

En ce qui concerne la surveillance des clubs, l'unité a également connu un démarrage en trombe au début de la saison. Pas moins de 237 clubs participant aux compétitions de l'UEFA ont été invités à présenter un rapport de gestion à la suite des premières évaluations des arriérés de paiement. Ces informations ont été rapidement soumises à l'examen de la chambre d'instruction de l'Instance de contrôle financier des clubs. Le 11 septembre 2012, une liste de 23 clubs dont les versements de primes avaient été provisoirement suspendus en raison d'irrégularités présumées, sous la forme d'arriérés de paiement envers leur personnel, les autorités sociales ou fiscales ou envers d'autres clubs, a été publiée. Sur les 67 autres clubs priés de fournir des informations sur des dettes arrivées à échéance le 30 septembre, neuf cas ont été transmis à la chambre de jugement et huit clubs ont finalement été sanctionnés.

En février 2013, trois ateliers séparés ont été organisés à Nyon afin de tenir les représentants des 53 associations membres et leurs clubs au courant des aspects pratiques de la mise en

œuvre du projet de fair-play financier, y compris la nouvelle solution en ligne permettant à quelque 700 clubs de fournir des informations. L'unité a distribué des rapports de gestion que les clubs devront remplir d'ici à la fin de la saison et qui serviront à l'évaluation du respect de l'exigence relative à l'équilibre financier. C'est sur cette évaluation que repose le concept de fair-play financier, qui sera pleinement appliqué pour la première fois au cours de la saison 2014-15.

Intégrité du sport



La campagne menée contre le truchage de matches s'est poursuivie sans relâche pendant la saison 2012-13 et l'unité disciplinaire de l'UEFA a transmis aux responsables de l'intégrité des associations membres, puis aux organismes compétents chargés de l'application des lois, plusieurs rapports relatifs à des matches nationaux suspects, fondés sur des données fournies par le système de détection des fraudes liées aux paris.

L'unité a participé au premier symposium du Centre International pour la Sécurité dans le Sport, à Paris, à la conférence d'Interpol sur le truchage de matches organisée à Rome en janvier 2013, au Forum international des procureurs sur la lutte contre le crime organisé transfrontalier et, pour terminer une saison d'étroite collaboration, à des séminaires régionaux destinés aux responsables de l'intégrité, à Skopje et

à Kiev. Des séances d'information sur les dangers liés au trucage de matches ont, une fois de plus, été réalisées pour chaque équipe lors des tournois finals de toutes les compétitions à limite d'âge de l'UEFA et, au cours de la saison, des séances similaires ont été intégrées aux programmes conçus pour les candidats à la formation des entraîneurs participant aux cours organisés à Nyon dans le cadre de l'échange de candidats à la licence Pro de l'UEFA, ainsi qu'au programme des cours pour arbitres.

Audits internes

Deux séances des réviseurs internes ont été organisées durant l'exercice 2012-13, avec l'aide du nouveau responsable de la gouvernance d'entreprise. Les deux réviseurs internes ont abordé différents sujets, tels que le rapport d'audit externe établi par Ernst & Young, le Rapport financier 2012/13, l'évaluation des biens immobiliers, l'initiative d'identification et d'évaluation des risques, le projet SAP (système de planification des ressources de l'entreprise), le programme HatTrick, ainsi que le projet de centralisation des droits médias et commerciaux relatifs aux compétitions de l'UEFA pour équipes nationales.

Dans leurs rapports au Comité exécutif, les deux réviseurs internes ont exprimé leur grande satisfaction envers le personnel de l'UEFA pour la manière dont il a géré l'exercice financier 2011-12. Ils ont également confirmé que le travail de l'équipe dirigée par le secrétaire général, y compris le personnel de l'EURO 2012, avait été excellent à tous égards.

Instance de contrôle et de discipline

Au cours de l'exercice 2012-13, l'Instance de contrôle et de discipline a traité 753 cas et l'Instance d'appel en a examiné 53.

Durant la même période, le Comité exécutif a approuvé le nouveau *Règlement disciplinaire de l'UEFA*.

De plus, conformément à la décision du Comité exécutif et au nouveau *Règlement disciplinaire de l'UEFA*, l'Administration de l'UEFA a commencé à publier les décisions rendues par ses organes disciplinaires sur le site de l'UEFA, où sont aussi fournies aux médias les informations au sujet des audiences disciplinaires.

Réglementation du football

Arbitrage



© Sportsfile

Comme d'habitude, les premiers mois de la saison ont été une période d'intense activité pour ce qui est de la désignation des officiels des matches, non seulement pour les matches de l'UEFA, mais aussi pour les matches de qualification de la Coupe du monde qui ont eu lieu au cours de la même période. Au sommet de la pyramide, les 92 arbitres d'élite de l'UEFA se sont réunis à Nyon, au début de septembre 2012, pour l'atelier annuel destiné à assurer les bases techniques et physiques nécessaires pour la saison. L'atelier comprenait aussi une formation spécifique sur la ligne de but pour les

arbitres assistants supplémentaires, avec une analyse vidéo instantanée, qui s'est révélée un précieux outil de formation.

En novembre 2012, un atelier a été organisé pour les directeurs de l'arbitrage des associations nationales afin de les aider dans la mise en place du système avec deux arbitres assistants supplémentaires et de l'infrastructure requise pour financer et former ces derniers.

Pour la première fois, les cours d'hiver destinés aux arbitres d'élite et aux nouveaux arbitres internationaux, qui se sont tenus à Rome en janvier 2013, ont accueilli des femmes arbitres, qui se rencontraient jusqu'ici dans le cadre de cours séparés. Les femmes arbitres sélectionnées pour l'EURO féminin 2013 se sont ensuite retrouvées pour un atelier préparatoire préalable au tournoi final en Suède.

Etant donné que la charge de travail actuelle exige l'engagement d'une solide équipe d'observateurs d'arbitres, deux cours de formation continue ont été proposés à Londres et à Bruxelles, à la fin de 2012, afin d'harmoniser au maximum les niveaux d'évaluation des performances des arbitres. Le dernier cours s'est ensuite déroulé à Prague. Toutes les associations membres ont par ailleurs envoyé des représentants aux cours pour instructeurs d'arbitres et préparateurs physiques d'arbitres organisés conjointement par l'UEFA et la FIFA à Chypre, en mars 2013.

Durant la saison, le Centre sportif de Colovray, situé sur le campus de l'UEFA, a accueilli une série de cours pour arbitres et arbitres assistants dans le cadre du CORE (Centre d'excellence pour arbitres). Si la majorité des participants venaient du vieux continent, d'autres étaient venus de pays aussi éloignés que le Japon, la Nouvelle-Zélande et les Etats-Unis pour profiter des installations nyonnaises.

L'unité Arbitrage a également été chargée de produire l'édition 2012 de la Convention de

l'UEFA concernant l'arbitrage, devenue pleinement opérationnelle au cours de la saison 2012-13. Avec la ratification du document par la Bosnie-Herzégovine, le Portugal et la Russie en tant que signataires, la boucle est désormais bouclée.

Questions médicales

La saison 2012-13 a été marquée par la mise en œuvre, dans tous les matches de l'UEFA, des exigences médicales minimales établies par la Commission médicale. Un nouveau règlement relatif aux dispositions médicales applicables lors des matches de l'UEFA a également été finalisé afin de clarifier et de rationaliser les procédures, ce qui s'est traduit par des économies éco-énergétiques substantielles en termes de pages imprimées.

Les préparatifs liés au contenu du 6^e Symposium médical de l'UEFA, prévu à Madrid en février 2014, se sont concentrés sur la définition des sujets clés et la recherche des experts les mieux qualifiés pour en parler.

Contrôles antidopage

Parallèlement aux contrôles antidopage habituels effectués tout au long des compétitions de l'UEFA, l'unité Antidopage s'est lancée dans un projet de recherche visant à réaliser une étude rétrospective (et anonyme) sur les profils stéroïdiens de 890 joueurs ayant participé aux compétitions de l'UEFA depuis 2008. Le projet, coordonné par l'Agence mondiale antidopage et mené en collaboration avec elle ainsi qu'avec le laboratoire antidopage de Lausanne, a pour but d'établir la prévalence potentielle de l'utilisation de stéroïdes dans le football européen et de jeter les bases de l'éventuelle introduction d'un profilage biologique stéroïdien dans le cadre du programme antidopage de l'UEFA. L'unité a également fait suite à l'approbation, par le Comité exécutif, d'un projet d'introduc-

tion de tests sanguins, en plus des analyses d'urine standard, lors de matches de l'UEFA à partir de la saison 2013-14, ce qui implique la mise en place de procédures appropriées.

Le programme unique de transmission d'informations sur la localisation développé par l'UEFA a fait partie des facettes des contrôles antidopage présentées devant un public venu du monde entier pour assister à une séance de la FIFA qui a rassemblé toutes les confédérations à Zurich, en septembre 2012. L'événement a été extrêmement utile pour comparer les différents programmes antidopage menés par les diverses confédérations. Le programme de localisation de l'UEFA a bénéficié, durant sa troisième saison, d'un large soutien de la part du Tribunal arbitral du sport (TAS), qui a salué des dispositions «qui sont relativement faciles à respecter aussi bien par les clubs que par les joueurs» et rejeté un appel interjeté par un club.

Un groupe de contrôleurs antidopage expérimentés provenant de nombreux pays s'est réuni à Nyon, en mars, afin de discuter de questions de procédure, de préparer le contenu du séminaire des contrôleurs antidopage, qui a eu lieu en juin, et d'examiner des mesures envisagées pour la formation des contrôleurs antidopage.

Respect

La campagne Respect a bénéficié d'un ancrage solide à la fin de sa cinquième saison et est apparue clairement lors de tous les événements de l'UEFA, notamment grâce à des supports tels que les panneaux publicitaires autour du terrain et les brassards des joueurs et à une large exposition sur les documents imprimés, les spots TV et le site officiel UEFA.com.



© Sportsfile

La saison 2012-13 a débuté par un examen approfondi de tous les projets sociaux organisés avec succès en marge de l'EURO 2012 et réalisés sous la bannière du Respect. Conformément à la tradition, désormais fermement établie, l'UEFA a collaboré étroitement avec le réseau Football contre le racisme en Europe (FARE) lors de la Semaine d'action qui s'est tenue en octobre 2012, aux côtés des clubs organisant des matches de Ligue des champions ou de Ligue Europa cette semaine-là. La campagne Respect, d'une part, et les événements et actions du programme «Tous contre le racisme», d'autre part, se sont relayés tout au long de la saison. Sous la bannière du projet Respect, l'UEFA a rencontré des représentants de Football Supporters Europe et du Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE) en mars 2013. Au cours de la saison, la campagne Respect de l'UEFA a servi de base à un certain nombre de campagnes et d'organisations travaillant dans des domaines sociaux essentiels comme la santé, l'environnement, le racisme et la discrimination, dont beaucoup sont liés aux thèmes énumérés dans le chapitre sur la responsabilité sociale figurant dans le présent rapport.

Communication

A la suite du départ du directeur Alexandre Fourtoy, la saison 2012-13 a connu une innovation structurelle avec la mise en place d'un nouveau département Communication au sein même du Bureau présidentiel et exécutif. Les changements introduits visaient à développer une nouvelle stratégie de communication mettant l'accent sur des services mieux documentés, l'instauration de relations plus étroites avec les médias clés et l'élaboration de directives claires en matière de communication pour le personnel de l'UEFA. Dans le cadre de ce processus de réorganisation, une Unité numérique a été créée pour remplacer l'ancienne unité Médias en ligne et publications. Les questions liées aux médias sociaux ont été transférées

dans cette nouvelle unité. Dans le même temps, la constitution de groupes de correspondants et de coordinateurs des données du site s'est achevée, ce qui a permis à la nouvelle structure de devenir pleinement opérationnelle au cours de la saison.

Relations avec les parties prenantes

Une unité Relations avec les parties prenantes a été créée durant la saison 2012-13. Sa volonté d'établir des stratégies de communication vise trois publics-cibles: les associations membres, les organisations non-gouvernementales et les autres partenaires, ainsi que les principaux acteurs sur le terrain et aux alentours, c'est-à-dire les clubs, les entraîneurs, les joueurs et les arbitres. L'unité comprend une équipe chargée de la communication d'entreprise, dont l'une des tâches consiste à gérer les communications de type Intranet par le biais de nouveaux outils et à mettre au point une politique de communication interne pour le personnel, en partenariat avec l'unité Ressources humaines.

L'unité s'est par ailleurs fortement investie dans le développement et la réalisation de la campagne «Discover the excitement» (découvre la passion) lors de la Ligue Europa et dans l'organisation de la présentation très médiatisée, qui s'est déroulée sur le terrain du stade Santiago Bernabéu avant le coup d'envoi d'un match de Ligue des champions, de la remise d'un chèque caritatif à Cristiano Ronaldo, élu capitaine de l'Equipe de l'année d'UEFA.com. Le premier atelier destiné à l'ensemble des responsables de presse des clubs participant à la Ligue des champions a en outre été organisé afin d'exposer et d'étudier différents sujets en lien avec l'organisation des interviews et d'autres questions liées aux médias. Cet événement a permis d'instaurer, dans tous les médias de l'UEFA, une meilleure collaboration et une communication plus cohérente avec les clubs participant aux compétitions de la saison 2012-13.

L'équipe responsable de la communication d'entreprise a également contribué à préparer une grande partie du contenu de l'atelier KISS sur les médias, qui s'est tenu à Vienne en novembre 2012, en organisant la présence des uns et des autres lors de conférences, en planifiant des interviews et en fournissant le matériel vidéo nécessaire pour promouvoir la résolution «Le football européen uni contre le racisme», présentée et approuvée officiellement lors du XXXVII^e Congrès ordinaire de l'UEFA, qui a eu lieu à Londres le vendredi 24 mai 2013.

Quant à l'équipe en charge des publications, elle a lancé le magazine *Champions Matchday*, dont un numéro sera publié avant chaque semaine de matches de la Ligue des champions, en plus des éditions spéciales supplémentaires prévues à d'autres moments opportuns durant la saison. Par ailleurs, tous les manuels et brochures portant sur le nouveau cycle des compétitions interclubs ont pour la première fois été élaborés et publiés à l'interne, avec l'aide de Haymarket, choisi, suite à un appel d'offres, pour produire tous les programmes des compétitions interclubs et des compétitions pour équipes nationales jusqu'au 30 juin 2015. Enfin, les publications postérieures aux événements portant sur le Championnat d'Europe des moins de 21 ans, le Championnat d'Europe féminin et les compétitions interclubs ont été concentrées afin d'intégrer les aspects techniques, commerciaux et marketing sous la forme d'un bilan par compétition à partir d'août 2013.

Relations publiques et médias

La nouvelle unité Relations publiques et médias a été créée durant la saison 2012-13. Elle résulte d'une fusion des anciennes unités Relations médias et Informatique décisionnelle avec l'équipe en charge de l'éditorial d'entreprise d'UEFA.com, destinée à uniformiser la production éditoriale d'entreprise et à établir des relations de travail avec les interlocuteurs des médias clés sur la base de liens individuels plus étroits. Les tâches quotidiennes de l'unité

incluent notamment la préparation de discours, les stratégies de communication concernant la billetterie et la prise de décisions cohérentes face aux situations rencontrées. Ce travail est désormais facilité par la mise en place d'un outil de suivi des demandes, permettant de gérer les e-mails et les appels des médias.

La deuxième édition de la remise de la distinction du Meilleur joueur d'Europe de l'UEFA a été la première manifestation d'envergure de la saison; dans le cadre des événements organisés à Monaco, les membres de la Media Task Force ont notamment eu l'occasion de rencontrer le Président de l'UEFA et d'avoir un aperçu des priorités et des principaux objectifs de l'UEFA pour la nouvelle saison.



De nombreuses interviews avec le Président de l'UEFA ont été réalisées, de même que des événements uniques avec le secrétaire général de l'UEFA, comme des présentations lors de la conférence Soccerex sur la commercialisation centralisée des rencontres de qualification des équipes nationales européennes, la nouvelle campagne «Non au racisme» et une visio-conférence avec les médias faisant suite à la publication du *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs*, en janvier 2013.

En collaboration avec l'organisation de journalistes AIPS et l'Association de football d'Israël, des jeunes journalistes sportifs ont eu l'occasion d'assister à la finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans dans le cadre d'une visite organisée en juin 2013. Des procédures sur la communication de crise et des plans de communication ont été élaborés en vue des tournois finals pour équipes nationales, et le développement du concept de la nouvelle distinction de la Meilleure joueuse d'Europe a été finalisé à temps pour la première cérémonie de remise de ce prix, au début de la saison 2013-14.

Communication numérique

Si UEFA.com et UEFA-direct demeurent les principaux outils de communication utilisés pour couvrir l'ensemble des activités de l'organisation tout au long de la saison, l'approche des publications traditionnelles comme les manuels de statistiques, les programmes des tournois et les rapports techniques a considérablement changé à la suite d'analyses approfondies, la tendance consistant actuellement à fournir autant que possible les informations par la voie électronique plutôt que sous une forme imprimée. Preuve en est la parution en ligne des rapports techniques sur les tournois, féminins et masculins, des M17 et des M19, publiés dans sept langues européennes et assortis d'un matériel vidéo.

La saison a toutefois commencé par le bilan des performances de l'EURO 2012, dans le cadre duquel UEFA.com a enregistré une fréquentation mondiale de 73 millions de visiteurs, soit une augmentation de 18 % par rapport à 2008, qui comprend un pourcentage notable de fréquentation depuis des téléphones portables. Une partie considérable des développements entrepris spécifiquement pour l'EURO 2012 a ensuite été transférée dans les sections consacrées aux compétitions interclubs d'UEFA.com, y compris des éléments comme les blogs des journées de matches et les visualisations des statistiques. Au début de 2013, le site de

l'EURO 2016 a été lancé (avec la nouvelle image de marque de l'événement), et l'ajout de nouvelles plates-formes pour les matches de qualification européens et l'UEFA Youth League a quelque peu modifié la structure d'UEFA.com. Une nouvelle section disciplinaire a par ailleurs été intégrée pour rendre la communication avec les médias plus efficace. Une option permettant de télécharger du contenu non soumis aux droits d'auteur est également proposée.

Questions juridiques, politiques et financières

Le soutien juridique fourni durant la saison 2012-13 a porté sur de nombreux domaines, allant d'une résolution sur le racisme et des évaluations des décisions de l'Union européenne (UE) à un certain nombre d'affaires relatives à l'exclusion de clubs des compétitions de l'UEFA, en passant par des questions liées à la révision des *Statuts de la FIFA* et à la plate-forme juridique sous-tendant le travail de la chambre de jugement de l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA, et par des avis juridiques sur des questions soulevées au sujet des directives relatives au fair-play financier et au principe de l'équilibre financier.

En termes de collaboration avec l'UE, la division Services juridiques a préparé le terrain pour une séance qui a eu lieu entre le président de l'UEFA et le président de la Commission européenne, en avril 2013. En septembre 2012, des



© Sportsfile

représentants de l'Administration de l'UEFA ont assisté à un forum de l'UE sur le sport, à Chypre, et à une séance informelle des ministres des Sports de l'UE, qui a abouti à une déclaration ferme contre le truchage de matches. La voix de l'UEFA s'est à nouveau fait entendre durant la préparation d'un plan d'action visant à régler les paris en ligne et dans le cadre de discussions avec le Conseil de l'Europe concernant une convention internationale sur le truchage de matches. L'Administration de l'UEFA a aussi participé à une étude de la Commission européenne concernant le licensing territorial des droits médias liés au sport et analysé deux études, l'une sur les aspects économiques et juridiques des transferts internationaux de joueurs, l'autre sur les répercussions sur les listes des joueurs de la règle de l'UEFA concernant les joueurs formés localement. Les développements liés aux «événements répertoriés» aux termes de la directive Services de médias audiovisuels ont fait l'objet d'un suivi attentif, de même que les développements de l'UE dans les domaines des droits de propriété intellectuelle et des aides d'Etat.

En outre, une assistance juridique a été apportée à différentes associations membres dans le cadre de la rédaction de leurs statuts, de la qualification des joueurs et de différentes affaires juridiques impliquant des clubs. L'unité Questions commerciales s'est fortement investie dans les contrats commerciaux et les accords de sponsoring mentionnés ailleurs dans le rapport, et a continué à offrir ses conseils aux associations membres en lien avec les accords commerciaux. Dans le même temps, de nouveaux cadres juridiques ont été créés pour réglementer la propriété intellectuelle et les activités de développement des marques de l'UEFA. L'unité Services juridiques d'entreprise a réglé plusieurs questions relatives à l'EURO 2012 et établi de nouvelles politiques dans la perspective du tournoi final de 2016. L'unité Services juridiques Événements s'est aussi attelée aux travaux préparatoires pour l'EURO 2016, notamment en signant un

contrat avec une agence d'hébergement officielle, en fournissant une aide juridique dans le cadre des négociations de sponsoring et en offrant son aide pour les aspects contractuels des installations destinées au Centre international de diffusion. L'unité s'est également lancée dans la préparation du concept d'un «EURO pour l'Europe» prévu pour l'EURO 2020.

L'unité Services juridiques sportifs a, quant à elle, participé à l'atelier de la FIFA sur la révision du *Règlement des matches internationaux*, parallèlement à ses tâches courantes portant, entre autres, sur les règlements des compétitions de l'UEFA, les directives médicales et l'octroi de licence aux agents de matches. L'unité Services juridiques commerciaux a travaillé à la préparation de la documentation juridique relative à 26 contrats commerciaux qui ont rapporté environ 436 millions d'euros de recettes à l'UEFA. En ce qui concerne les compétitions pour équipes nationales, il s'agissait notamment d'accords relatifs aux droits médias portant sur 12 territoires du monde entier et d'un contrat lié à la fourniture du ballon officiel des matches de qualification. Dans le domaine des compétitions interclubs, l'unité a préparé le lancement des ventes pour le cycle des compétitions interclubs 2015–18, collaborant avec l'Association des clubs européens (ECA) sur les structures des droits, la préparation des appels d'offres et celle de la documentation contractuelle. L'unité a continué de représenter l'UEFA dans les groupes de travail de la Commission européenne sur l'octroi de licences transfrontalières et sur le piratage sur Internet.

Sur le plan financier, l'une des priorités du début de la saison a été la clôture des comptes annuels, un processus complexe lorsque l'année a été marquée par la phase finale du Championnat d'Europe de football. Pour la première fois, la clôture de l'exercice financier a été menée au moyen d'un nouveau logiciel de finance et de gestion complètement intégré, sur la plate-forme SAP. Les réviseurs externes ont

terminé leur audit des comptes annuels à la fin d'octobre 2012 et les chiffres définitifs ont été présentés à la Commission des finances au début de décembre.

Au cours de l'exercice 2012-13, un nouvel outil de planification et de consolidation financières (SAP Business Planning and Consolidation) a été installé dans le but de faciliter l'élaboration des budgets et des prévisions, et d'améliorer la qualité du reporting financier en général. Une autre innovation à relever est la connexion à une plate-forme électronique permettant d'orienter automatiquement les opérations de change vers la banque offrant le meilleur taux d'intérêt. Durant les derniers mois de la saison, l'unité a préparé le budget 2013-14, qui a été soumis au Congrès de l'UEFA, tandis que l'unité Contrôle de gestion planchait, après avoir conçu et mis en œuvre un nouveau système de reporting, sur les bases d'un concept d'informatique décisionnelle et sur un programme de formation destiné à préparer les responsables des budgets à utiliser le nouveau système.

Lors d'une séance qui s'est tenue en janvier 2013, le Groupe de supervision financière a passé en revue le portefeuille de l'UEFA, les actifs financiers et les stratégies de gestion des risques. Une autre séance, en mai, a été consacrée principalement au suivi des risques et à la finalisation d'une version actualisée de la politique d'investissement.

Une analyse approfondie de tous les aspects financiers de cet exercice est disponible dans le *Rapport financier 2012/13 de l'UEFA*.

Responsabilité sociale

Le soutien apporté par l'UEFA aux projets réalisés dans le domaine de la responsabilité sociale a encore gagné en importance durant la saison 2012-13, à commencer par la remise, en août 2012, du chèque caritatif de l'UEFA à la Fondation Stefano Borgonovo, une organisation

engagée dans la lutte contre la dégénérescence des neurones moteurs. Cette récompense a pris une dimension dramatique avec le décès de l'attaquant italien, le 27 juin 2013, emporté par cette maladie à l'âge de 49 ans.

Parmi les éléments marquants de la saison, relevons le premier atelier KISS sur le football et la responsabilité sociale, organisé à Sarajevo en octobre 2012, en présence de quelque 70 représentants des associations nationales. Dans le cadre de sa campagne Respect, l'UEFA apporte un soutien permanent à des organisations et des projets visant à utiliser le jeu pour promouvoir des valeurs sociales, l'intégration et un mode de vie sain. La Semaine d'action du réseau Football contre le racisme en Europe (FARE) a été largement appuyée par l'UEFA et les clubs participant à la troisième journée de matches des compétitions de l'UEFA. La campagne «Votre but: un cœur sain», menée conjointement par l'UEFA et par la Fédération mondiale du cœur, était omniprésente sur les sites suédois de l'EURO féminin 2013. L'accent mis par l'UEFA sur une approche prospective est clairement ressorti lors de la première séance, qui s'est tenue à Paris, en novembre 2012, dans le but de concevoir les structures des programmes de responsabilité sociale prévus en marge de l'EURO 2016, en particulier concernant les projets destinés aux enfants et aux jeunes.



© Sportsfile

A la suite des mauvaises conditions météorologiques, l'UEFA a approuvé le versement d'une assistance financière pour catastrophe naturelle aux associations nationales d'Allemagne, du Pays de Galles, du Portugal et de République tchèque. Des dons ont par ailleurs été effectués à plusieurs fondations de footballeurs tels que Mihai Nesu, Craig Bellamy et John Gilles.

Services

La fin des travaux de construction sur le campus de l'UEFA s'est traduite, pour l'unité Services généraux, par une période d'activité intense incluant, en octobre et novembre 2012, une centaine de déménagements internes d'ordre organisationnel entre les différents bâtiments.

L'unité Ressources humaines (RH) a fortement contribué au processus de redéploiement du personnel qui a suivi la décision d'externaliser certains secteurs du marketing de l'UEFA vers la nouvelle société CAA Eleven. Une transition transparente et harmonieuse a alors conduit 11 employés de l'UEFA à conclure un contrat avec la nouvelle agence. Les interactions entre les différentes unités de l'UEFA ont été encouragées par l'introduction du programme de formation et de développement «Football First», destiné à promouvoir le partage de connaissances au sein du personnel de l'UEFA et à maximiser l'expérience des employés en lien avec le football. Le programme initial comprenait des visites à des événements comme les audiences disciplinaires, les ateliers sur la formation des entraîneurs, les séances d'entraînement des arbitres et les interviews avec des entraîneurs comme Ottmar Hitzfeld ou Gareth Southgate.

Un nouveau plan de prévoyance a été conçu pour les collaborateurs au bénéfice d'un contrat à durée déterminée et intégré aux conditions d'engagement proposées aux employés recrutés à partir du 1^{er} novembre 2012. A la fin de la saison, l'âge moyen des collaborateurs de l'UEFA était de 39 ans et la durée moyenne de

service de six ans. Le personnel était composé à 65 % d'hommes et à 35 % de femmes.

L'unité Voyages et conférences a apporté un large soutien lors des nombreux ateliers, séances et événements mentionnés dans le présent rapport (environ 2000 séances et manifestations au siège de l'UEFA, à Nyon, et 50 à l'étranger), sans compter les tournois finals (environ 5000 nuitées pour le tournoi des M21 en Israël et 7500 pour l'EURO féminin en Suède) et les matches de l'UEFA, y compris les finales des compétitions interclubs (7000 nuitées pour la finale de la Ligue des champions, 2700 pour la finale de la Ligue Europa et 1600 pour la Super Coupe de l'UEFA) et les autres matches (environ 150 nuitées pour chacun des 145 matches de la Ligue des champions et près de 50 pour chaque match de la Ligue Europa). Dans le même temps, l'unité s'est lancée dans l'élaboration de la stratégie d'hébergement pour l'EURO 2016 et la planification détaillée (approximativement 320 000 nuitées pour tous les groupes cibles) de l'événement en France a débuté avec une série de visites d'inspection dans les villes hôtes en juin 2013 (déjà quelque 100 hôtels ont été visités dans l'ensemble des villes hôtes).



Le complexe sportif de Colovray a de nouveau été utilisé fréquemment pour des matches, des séances d'entraînement, des séminaires et des cours, notamment pour les quatre événements organisés durant la saison dans le cadre du Programme d'échange de candidats à la licence Pro

de l'UEFA. Le Brésil fait partie des nombreuses équipes nationales qui se sont entraînées sur ces terrains avant des matches internationaux.

L'unité Services linguistiques a une fois de plus traité un énorme volume de travail, allant des publications écrites aux règlements, en passant par les procès-verbaux, les listes d'actions et un nouvel instrument d'aide à la surveillance des clubs. L'unité a également été chargée d'organiser l'interprétation simultanée lors de toute une série d'événements de l'UEFA.

L'unité Technologie de la communication et de l'information (ICT) est rapidement passée d'un EURO à l'autre. La priorité immédiate du début de la saison a consisté à démonter l'équipement ICT installé dans les stades de l'EURO 2012, en Pologne et en Ukraine, et de poser les fondements pour l'avenir en effectuant des séances d'analyse approfondie. La prochaine étape a été d'entamer le dialogue avec les parties prenantes concernées, dans le but de concevoir les structures nécessaires pour le tournoi final 2016 en France et d'établir des voies de communication directe entre Nyon et les bureaux de Paris. Un certain nombre d'investissements se sont révélés payants à long terme. C'est notamment le cas de l'intégration de la solution de détection des intrusions mise en place pour l'EURO 2012 dans l'infrastructure globale de l'UEFA.

L'un des projets majeurs de la saison a été le lancement d'un projet de billetterie et d'hospitalité visant à proposer une solution intégrée unique pour l'EURO 2016 et les finales des compétitions interclubs de l'UEFA. Dans le domaine des activités opérationnelles sur site, le démarrage d'une nouvelle application pour iPad et iPhone, intégrée à la plate-forme FAME de l'UEFA, a permis d'améliorer l'efficacité des équipes opérationnelles dans les stades lors des matches de l'UEFA.

Une salle des archives a été créée à La Clairière pour stocker les 3200 boîtes de documents de l'UEFA couvrant la période allant de la fonda-

tion de l'organisation, en 1954, à aujourd'hui. Pour transmettre cet héritage de manière rationnelle à l'avenir, un ensemble de règles a été établi pour garantir une préservation et une gestion optimales de la documentation de l'UEFA.

Marketing

Plus de 200 contrats ont été conclus en lien avec la vente des droits médias pour la Ligue des champions de l'UEFA et la Ligue Europa. Au cours de la saison, le rôle de TEAM Marketing en tant qu'agence responsable de la vente des droits commerciaux liés aux compétitions interclubs de l'UEFA a été confirmé pour le prochain cycle. Des accords portant sur des droits médias multiples ont été signés concernant l'EURO féminin 2013 et le tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, dans le cadre desquels la production du signal TV a été réalisée sous la supervision des producteurs exécutifs de l'UEFA. Les tirages au sort des deux tournois finals ont été diffusés en direct. Des vidéos d'information ont en outre été transmises aux diffuseurs et aux agences de presse, afin d'optimiser la promotion des événements.

Les contrats relatifs aux droits médias (à l'intérieur et à l'extérieur de l'Europe) pour l'EURO 2016 ont été conclus et CAA Eleven a fait son entrée sur le terrain après avoir été désignée, en octobre 2012, comme agence de vente exclusive pour les compétitions pour équipes nationales. D'importants accords de sponsoring ont été négociés et signés durant la période 2012-13. Les présentations de vente ont débuté en octobre 2012. En plus de la phase finale en France, elles portaient sur d'autres événements prévus pour la période 2014-17. La State Oil Company of Azerbaijan Republic (SOCAR) est devenue le septième sponsor mondial, après la prolongation des contrats de sponsoring avec adidas, Carlsberg, Coca-Cola, Continental, Hyundai/Kia et McDonald's.

Les assemblages de droits numériques associés aux compétitions interclubs de l'UEFA ont été fournis avec succès et comprenaient notamment des programmes uniques et exclusifs sur UEFA.com. La division a appuyé les tournées du trophée de la Ligue des champions mises sur pied en collaboration avec UniCredit (pendant la tournée automnale dans des villes italiennes) et Heineken (pendant la série de visites à Rio de Janeiro, Kinshasa et Jakarta, au printemps). La Tournée du camion de la Ligue Europa de l'UEFA a bénéficié d'un soutien similaire.

Dans le domaine du licensing, les plans stratégiques pour l'EURO 2016 ont été esquissés tandis que, en ce qui concerne les compétitions interclubs, le contrat avec l'un des leaders mondiaux du marché des jeux vidéo a été prolongé pour la production du jeu Pro Evolution Soccer, qui reflète les conditions réelles des compétitions d'élite de l'UEFA. Tout en générant des recettes, ce contrat a permis à l'UEFA d'étendre sa portée à un public plus jeune.

Proposer une image de marque forte continue de figurer au sommet de la liste des priorités fixées en termes de promotion des compétitions et des événements de l'UEFA. Un logo a été



conçu pour offrir une identité visuelle au programme imminent des matches de qualification des équipes nationales européennes. Il s'accompagne d'une vidéo illustrant l'élaboration de l'image de marque. Des identités de marque ont

également été développées pour les trois finales des compétitions interclubs, à Londres et Amsterdam, et des *Brand Manuals* très complets ont été produits avant l'EURO féminin et les événements liés au Championnat d'Europe des moins de 21 ans, organisés respectivement en Suède et en Israël. Dans le même temps, l'unité a réalisé des projets destinés à aider le football féminin à mieux se profiler, en soutenant plusieurs associations nationales dans le développement de programmes de marketing relatifs à leurs compétitions nationales. Un soutien a en outre été apporté à cet égard, en février 2013, dans le cadre d'un atelier sur le développement des marques, qui a réuni huit associations nationales.

L'identité visuelle des deux principales compétitions interclubs de l'UEFA a par ailleurs été renforcée par deux décisions: celle d'installer des panneaux LED lors de tous les matches de la Ligue des champions, dès la phase à élimination directe, à partir du début du prochain cycle de trois ans, et celle de centraliser entièrement le sponsoring de la Ligue Europa à partir de la phase de groupes, une centralisation qui se verra surtout à l'uniformisation des panneaux publicitaires autour des terrains.

Activités opérationnelles

L'une des principales tâches a été la réalisation de tous les matches des compétitions interclubs disputés durant la saison 2012-13, y compris les finales de Londres et d'Amsterdam. Le nouveau centre opérationnel des matches s'est rapidement révélé être un atout inestimable, tout comme les outils mobiles proposés aux équipes responsables de site, sponsors et partenaires de diffusion. Ces deux innovations ont fortement contribué à accroître l'efficacité et l'uniformité des standards applicables aux stades accueillant des matches de compétitions de l'UEFA.

Durant leur première saison de pleine exploitation, les unités Activités opérationnelles commerciales et Activités opérationnelles logistiques



ont assuré le bon déroulement des 260 matches disputés dans les phases de groupe des deux principales compétitions interclubs, notamment grâce aux 94 collaborateurs de l'UEFA qui représentaient 75 % du personnel requis. Le premier atelier pour équipes responsables de site destiné au personnel interne et externe, y compris les directeurs de site, les managers Gestion opérationnelle du site et diffusion (VOBM) et les managers Services sur site et sponsoring (VSSM), a eu lieu en juin 2013.

L'unité Centre Événements a également mis sur pied une nouvelle Task Force Services aux invités, dont le rôle est d'harmoniser les services proposés et d'améliorer la qualité de l'expérience vécue par les invités. Les finales des compétitions interclubs 2013 ont été les premiers événements soutenus par cette Task Force.

Les programmes d'hospitalité pour les entreprises relatifs à la finale de la Ligue des champions, à Wembley, et à la finale de la Ligue Europa, à Amsterdam, ont été entièrement vendus, générant des recettes supérieures aux attentes.

Au cours de la saison, l'unité Activités opérationnelles commerciales d'UEFA Events SA a également proposé des modules de formation à l'intention des VOBM et des VSSM, afin qu'ils satisfassent aux critères requis pour la saison 2013-14.

L'unité Coordination de projets a élaboré les plans d'activité, les estimations budgétaires ainsi

qu'un manuel du tournoi en vue de l'EURO 2016, auxquels s'ajoutent les organigrammes, la réglementation et les processus de travail d'EURO 2016 SAS, la société en charge de l'événement. Dans le même temps, elle s'est aventurée en terre inconnue avec la préparation des documents de candidature pour l'EURO 2020. Il en est allé de même pour l'unité Gestion opérationnelle des équipes nationales, appelée à déterminer la formule, les niveaux de service et les scénarios tarifaires du nouveau projet des rencontres de qualification des équipes nationales européennes.

L'identité visuelle de l'EURO 2016 a été présentée à toutes les parties prenantes en février 2013, et la cérémonie de lancement du logo officiel a eu lieu à Paris, en juin, le jour même où les logos des villes hôtes étaient dévoilés. Les travaux préparatoires du tournoi final ont été menés dans différents domaines et comprenaient, notamment, une évaluation préliminaire des terrains d'entraînement, des hôtels des équipes et des camps de base des équipes potentiels. Un premier atelier, réunissant des représentants des villes hôtes et des stades, s'est déroulé à Paris en avril 2013. Il a permis, d'une part, d'exposer le cadre de la future collaboration et les principales étapes clés pour le tournoi et, d'autre part, de débattre de sujets importants tels que les zones des supporters et les exigences relatives aux stades.

Production TV

L'unité Production TV, qui fait partie d'UEFA Events SA, a entamé la saison en s'acquittant des tâches liées à la production du signal TV lors des tirages au sort des compétitions interclubs, à Monaco. Son travail a été tellement apprécié que des diffuseurs et des clubs ont par la suite demandé des copies des vidéos produites pour les cérémonies de tirage au sort, le dîner de gala et la Super Coupe de l'UEFA. Des ateliers ont été organisés à Monaco dans le but de pro-

mouvoir le dialogue avec les diffuseurs hôtes pour les deux compétitions interclubs phares et de discuter de la planification et des exigences de la production pour la saison à venir. Un autre atelier de deux jours a eu lieu à Nyon en décembre 2012, une fois les phases de groupe terminées.



Entre août 2012 et fin mai 2013, 32 magazines TV de la Ligue des champions ont été fournis à l'ensemble des diffuseurs détenteurs de droits, de même que des promotions de journées de matches pour les deux compétitions interclubs et un foisonnement de programmes supplémentaires, mis à disposition dans le cadre de Legacy, le projet d'archivage vidéo de l'UEFA. Un programme bonus a également été produit et distribué pour célébrer la 21^e saison de la Ligue des champions.

En réaction aux développements technologiques, un test de résolution 4K a été effectué avec succès lors de plusieurs matches de la Ligue des champions et présenté à Nyon aux partenaires de diffusion et aux parties prenantes internes. La couverture sur place de la finale de Wembley comprenait 35 caméras. Une production 3D utilisant 12 caméras était en outre proposée aux partenaires de diffusion. Des tests ont été effectués avec succès sur un système permettant d'obtenir et de stocker des séquences à partir de toutes les caméras. Plus

de 3000 clips ont été créés et transférés dans des applications de second écran ou pour iPad.

L'unité Production TV a également été chargée de fournir tout le matériel visuel, y compris les vidéos promotionnelles, lié à l'ensemble des compétitions, conférences, ateliers, lancements de logos et remises de trophées de l'UEFA, ainsi qu'au Congrès de l'UEFA, à Londres.

Les prochains défis

Les références répétées du présent rapport à l'EURO 2016, au nouveau concept d'un «EURO pour l'Europe», dont la mise en œuvre est prévue pour 2020, et au projet des matches de qualification des équipes nationales européennes traduisent clairement la pensée prospective de l'UEFA et sa volonté d'innover. Les nouveaux projets comprennent de nouvelles réflexions et de nouvelles approches administratives et opérationnelles, qui devront être étayées par des plans d'activité efficaces, l'engagement enthousiaste des membres du personnel et une communication interne de haut niveau dans un contexte de grande responsabilité financière, en termes de réduction des coûts, d'augmentation des retours sur investissements et de respect de budgets soumis à un contrôle strict, et dans un climat de transparence totale. En plus de concrétiser des changements radicaux en ce qui concerne l'organisation des événements, des matches et des compétitions, l'UEFA doit continuer de jouer un rôle de chef de file dans la promotion des valeurs sociales associées au football et dans la défense de ce sport face au truchage de matches, à la corruption et aux autres abus, comme la propriété de joueurs par des tiers. Les défis que l'UEFA devra relever résident dans sa capacité à développer en permanence le football à tous les niveaux. Pour y parvenir, elle devra impérativement pouvoir compter sur une bonne gouvernance et sur le respect des principes d'intégrité.





60
YEARS • ANS • JAHRE

AU CŒUR DU FOOTBALL

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