



Rapport du Président et du Comité exécutif Rapport de l'Administration de l'UEFA 2013-14

XXXIX^e Congrès ordinaire de l'UEFA
Vienne, 24 mars 2015



60
YEARS ★ ANS ★ JAHRE



CONTENU

I. Rapport du Président et du Comité exécutif	1
Rapport des commissions	19
II. Rapport de l'Administration de l'UEFA	39



I. Rapport du Président et du Comité exécutif

1^{er} juillet 2013 – 30 juin 2014

RÉSUMÉ

Le Président et le Comité exécutif ont guidé l'UEFA durant une année extrêmement intense. Pendant la période 2013-14, l'instance dirigeante européenne a été plus occupée que jamais, tant sur le terrain qu'en dehors, avec des matches, des buts et des performances mémorables accompagnés de décisions clés destinées à conduire avec confiance le football européen vers l'avenir.

Sur le terrain, la Ligue des champions a une nouvelle fois justifié son titre de plus prestigieuse compétition interclubs européenne, aussi bien en termes sportifs que commerciaux. Sa compétition sœur, la Ligue Europa gagne constamment en spectacle et fait désormais partie des attraits du paysage footballistique européen. La saison a été couronnée par deux finales passionnantes, l'une à Lisbonne, l'autre à Turin. Les deux compétitions bénéficieront dorénavant de la présence de quelques-unes des jeunes vedettes qui ont fait le succès de la saison inaugurale de l'UEFA Youth League, avec une phase finale à Nyon en point d'orgue de cette compétition destinée aux équipes des moins de 19 ans des clubs qualifiés pour la phase de groupe de la Ligue des champions.

Le football des équipes nationales a également été sous le feu des projecteurs durant la période sous revue. Le football féminin a occupé une place de choix en juillet 2013, avec un EURO féminin en Suède, qui a battu de nombreux records et défini de nouveaux standards pour ce secteur du jeu. Les préparatifs pour l'EURO 2016 se sont déroulés comme prévu avec, notamment, le tirage au sort de la phase de qualification, en février 2014 à Nice, tandis que l'EURO 2020 sera caractérisé par une innovation passionnante, à savoir l'accueil des matches dans 13 villes européennes, au sens d'un véritable « EURO pour l'Europe ». Les compétitions juniors ont elles aussi été organisées avec succès par des hôtes extraordinaires: la Lituanie (M19),

Malte (M17), le Pays de Galles (M19F) et l'Angleterre (M17F). La popularité du futsal croît chaque année, et au vu de la qualité et de l'organisation du dernier EURO de futsal, disputé en Belgique début 2014, la barre est aujourd'hui placée très haut.

En dehors du terrain, l'année 2013-14 s'est distinguée par les efforts inlassables de l'UEFA pour préserver le bien-être et l'intégrité du football européen. La campagne visant à éliminer le trucage de matches et la corruption dans le jeu s'est intensifiée, la politique de tolérance zéro contre le racisme et la discrimination dans le football s'est renforcée et la lutte contre le dopage a une fois encore constitué une priorité majeure. Le soutien apporté aux efforts de l'UEFA par les associations nationales européennes et par d'autres secteurs de la communauté du football européen est encourageant, et l'UEFA continuera d'utiliser l'éducation, la prévention et les sanctions comme principaux instruments pour lutter contre ces dangers. Par ailleurs, les mesures de fair-play financier mises en place par l'UEFA dans le but de sauvegarder la stabilité financière du football interclubs européen commencent à porter leurs fruits, grâce notamment au travail diligent de l'Instance de contrôle financier des clubs (ICFC). Les relations avec l'Union européenne demeurent positives, les autorités politiques européennes comprenant la nécessité d'entretenir un dialogue fructueux et répondant souvent favorablement aux politiques et initiatives menées par l'UEFA aux fins de défendre les intérêts du football.

Le Président et le Comité exécutif sont restés fidèles à leurs objectifs et n'ont eu de cesse de promouvoir la bonne santé du football européen par le biais de décisions réfléchies, tout en maintenant un dialogue, des consultations et des échanges constants lors des événements et séances de commissions/travail de l'UEFA, ainsi que dans le cadre de l'importante plateforme offerte par le Congrès. Cette politique

se poursuivra à l'avenir et restera toujours centrée sur le football. Le Comité exécutif continuera à s'engager en faveur du football européen et à garantir son bien-être à l'avenir.

COMPÉTITIONS

Compétitions pour équipes nationales

L'UEFA se réjouit de la responsabilité qu'elle assume à l'égard du football des équipes nationales, source d'identité nationale et fierté du football. Son engagement s'est renforcé durant la période sous revue. La vision d'un EURO pour l'Europe adoptée pour la phase finale du Championnat d'Europe en 2020 a joui d'un appui solide de la part des associations membres. De plus, le nouveau concept de Semaine du football, introduit dans le cadre des « European Qualifiers » (des matches de qualification) en vue de l'EURO 2016 et de la Coupe du monde 2018, permettra aux supporters de regarder plus de football international que jamais.

Le football féminin continue de se développer et le meilleur exemple au niveau de l'élite est le dernier EURO féminin qui s'est tenu en Suède.

Le tournoi s'est non seulement révélé exceptionnel sur le terrain, avec des matches extraordinaires, des buts superbes et des joueuses talentueuses, mais il a aussi établi de nouvelles références, tout particulièrement en termes d'affluence dans les stades et d'audiences télévisées. Plus de 216 000 personnes se sont rendues aux matches et le nombre de téléspectateurs a battu des records. Les rencontres ont été diffusées en direct sur les six continents et 50 diffuseurs ont couvert le tournoi. Au total, 133 millions de téléspectateurs ont été enregistrés sur l'ensemble du tournoi, soit plus du double que lors de l'EURO féminin 2009. La finale entre la Norvège et l'Allemagne a en outre été suivie en direct par 15,9 millions de téléspectateurs, ce qui représente une hausse de 59 % par rapport à la finale disputée en Finlande quatre ans auparavant. La foule des spectateurs rassemblés dans les zones des supporters en Suède a clairement reflété l'extraordinaire réponse du public au tournoi, qui a laissé un solide héritage pour l'avenir du football féminin.

La séance stratégique du Programme Top Executive (PTE), qui s'est déroulée à Dubrovnik, en Croatie, en septembre 2013, a été l'occasion idéale pour les présidents et les secrétaires



© Sportsfile



généralistes des 54 associations membres de l'UEFA d'aborder d'importantes questions d'ordre sportif et politique et de fournir de précieuses contributions au Comité exécutif.

Les associations se sont accordées dans leur désir de rehausser l'image du football des équipes nationales, et les discussions de Dubrovnik ont été marquées par la volonté des associations membres de promouvoir et développer davantage les compétitions pour équipes nationales A à long terme, tout en gardant à l'esprit le calendrier international des matches et en respectant le principe d'unité et de solidarité entre les associations.

La forme de la phase finale du Championnat d'Europe en 2020 s'est encore concrétisée sous la houlette du Comité exécutif durant la période sous revue. L'EURO pour l'Europe, qui a germé d'une idée lancée par le Président de l'UEFA, se déroulera dans 13 villes disséminées à travers le continent. C'est en décembre 2012 que le Comité exécutif avait donné son feu vert au projet, suivi durant la période 2013-14 par les associations nationales, qui ont chaleureusement salué ce mouvement innovateur appelé à donner une ambiance particulière au tournoi à l'heure de souffler ses 60 bougies. L'idée souligne aussi la volonté ferme du Comité exécutif d'inclure le plus grand nombre possible d'associations nationales dans l'organisation d'événements majeurs de l'UEFA.

En septembre 2013, le Comité exécutif a pu confirmer que 32 associations membres, soit largement plus de la moitié des membres de l'UEFA, avaient manifesté leur intérêt pour orga-

niser des matches en 2020. Les rencontres ont été réparties en treize packages différents, à savoir douze packages standard comprenant trois matches de groupe et un match à élimination directe (huitième ou quart de finale), et un package pour les demi-finales et la finale. Chacune des 32 associations a pu soumettre jusqu'à deux candidatures, une pour le package standard et l'autre pour le package demi-finales et finale. Les candidats avaient le droit de modifier la/les ville(s) hôte(s) initialement proposée(s), mais devaient soumettre leur dossier de candidature définitif avant le 25 avril 2014. Passé ce délai, l'UEFA a déclaré avoir reçu des dossiers de candidature pour accueillir l'EURO 2020 de 19 associations membres représentant 19 villes candidates. La décision finale concernant la désignation des treize villes hôtes de l'EURO 2020 a été prise par le Comité exécutif le 19 septembre 2014 à Genève. Le processus de vote concernant l'attribution des matches de l'EURO 2020 a été confirmé, et la cérémonie marquant l'annonce des villes sélectionnées s'est déroulée à l'Espace Hippomène, à Genève, à l'issue de la décision du Comité exécutif.

Le Comité exécutif a également approuvé la procédure du tirage au sort de la phase de qualification pour l'EURO 2016, qui s'est tenu à Nice en février 2014. Les équipes participantes ont été tirées au sort dans neuf groupes: huit groupes de six équipes et un groupe de cinq équipes. Les neuf vainqueurs de groupe, les neuf deuxièmes et le meilleur troisième se qualifieront directement pour l'EURO 2016. Les huit troisièmes de groupe restants disputeront des matches de barrage aller et retour pour déterminer les quatre dernières équipes qualifiées pour la phase finale.

Afin de pouvoir disputer des matches amicaux centralisés conformément au calendrier des matches de la Semaine du football, la France a été placée dans le groupe de cinq équipes. Cette forme de calendrier pour les « European Qualifiers » en vue de l'EURO 2016 et de la Coupe du monde 2018 prévoit des matches du

jeudi au mardi. Les heures de coup d'envoi sont fixées, en règle générale, à 18h00 HEC et à 20h45 HEC les samedis et dimanches, et à 20h45 HEC les jeudis, vendredis, lundis et mardis. Lors des semaines de rencontres rapprochées, les équipes jouent le jeudi et le dimanche, le vendredi et le lundi, ou le samedi et le mardi.

En 2013-14, le Comité exécutif a travaillé sur la planification et la préparation d'une nouvelle compétition pour équipes nationales, à savoir la Ligue des nations de l'UEFA. Son travail a abouti à l'adoption par le Congrès à Astana, en mars 2014, d'une résolution en quatre points intitulée « Compétitions pour équipes nationales masculines A pour la période 2018-22 », qui débouchera sur l'introduction d'une nouvelle compétition à partir de 2018. La Ligue des nations est née du désir de l'UEFA et de son Président de renforcer le statut du football des équipes nationales et de la volonté parallèle des associations d'accroître l'importance sportive des matches des équipes nationales.

Le Comité exécutif a également ratifié la demande présentée par les associations membres à Dubrovnik de conserver la formule actuelle de la phase finale du Championnat

d'Europe des moins de 21 ans les années impaires après 2015. Les dates de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2013-15, qui se déroulera en République tchèque, ont également été confirmées du 17 au 30 juin 2015. En janvier 2014, le Comité exécutif a également décidé d'augmenter de huit à douze le nombre d'équipes participant à la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans pour l'édition 2017. Cette mesure permettra à davantage d'équipes et de joueurs de participer à la phase finale de la compétition.

Compétitions interclubs

Les compétitions interclubs de l'UEFA continuent d'exceller en termes sportifs et commerciaux, attestant ainsi de l'attrait massif qu'exerce le football interclubs et les exploits des vedettes qui y participent. Au total, les recettes commerciales brutes de la Ligue des champions et de la Super Coupe 2013-14 se sont élevées à quelque 1,419 milliard d'euros, alors que les recettes de la Ligue Europa ont atteint 243 millions d'euros. Les principaux bénéficiaires de ces recettes ont été les clubs participants. Des versements de solidarité découlant de la Ligue des champions ont en



ont été attribués aux clubs de première division qui n'étaient pas inclus dans la phase de groupe, afin qu'ils investissent dans des programmes de formation des jeunes et de développement de la collectivité.

Les deux compétitions motivent toujours les supporters à se rendre dans les stades et à regarder les matches retransmis à la télévision. Plus de 7 millions de spectateurs ont assisté aux matches de la Ligue des champions (du premier tour de qualification jusqu'à la finale), et plus de 5,5 millions de personnes étaient présentes aux rencontres de la Ligue Europa (du premier tour de qualification jusqu'à la finale).

Lors de sa séance à Dubrovnik, le Comité exécutif a accepté la proposition formulée lors des discussions stratégiques précédentes par la majorité des associations membres de l'UEFA, en vertu de laquelle, pour le cycle 2015-18, le Règlement de la Ligue Europa sera modifié de manière à ce que si le vainqueur de la coupe nationale d'une association se qualifie pour la Ligue des champions sur la base de son classement final dans le championnat national, sa place en Ligue Europa soit attribuée au club classé immédiatement après le ou les clubs déjà qualifiés pour la Ligue Europa, plutôt qu'au finaliste perdant de la coupe nationale de l'association concernée.

Selon une décision disciplinaire applicable à la saison 2014-15, les cartons jaunes distribués en Ligue des champions et en Ligue Europa, jusqu'aux quarts de finale inclus, seront annulés avant les demi-finales de manière à garantir que les joueurs ne manquent pas la finale en raison d'avertissements répétés.

Sur le plan organisationnel, la finale de la Ligue des champions, un derby qui a opposé les deux grands clubs de la capitale espagnole, Real Madrid et Atlético de Madrid, a eu lieu à l'Estádio da Luz, à Lisbonne, tandis que la finale de la Ligue Europa entre Séville et Benfica s'est disputée au Juventus Stadium, à Turin.

Lisbonne a également accueilli la finale de la Ligue des champions féminine et l'Estádio do Restelo a été le théâtre d'une rencontre palpitante, ponctuée par sept buts, entre Tyresö et Wolfsburg, qui a mis en exergue les progrès phénoménaux réalisés par le football féminin en termes de tactique, de technique et de capacités. Le titre de Meilleure joueuse d'Europe a été décerné pour la première fois en septembre 2013 pour récompenser l'excellence au plus haut niveau. C'est à la gardienne allemande Nadine Angerer qu'est revenue cette première distinction. Ce titre complète celui de Meilleur joueur d'Europe, remis lors des événements organisés à Monaco afin de marquer le début de la nouvelle saison, et attribué en 2013 au joueur français de Bayern Munich Franck Ribéry.

La Super Coupe est désormais devenue « itinérante », ce qui permet aux associations nationales européennes d'accueillir cet événement de gala opposant les vainqueurs de la Ligue des champions et de la Ligue Europa de la saison écoulée. En août 2013, le Stade Eden de Prague a été le théâtre du match entre Bayern Munich et Chelsea.

Conformément au désir de l'UEFA de répartir les finales et les phases finales des compétitions de l'UEFA entre les associations nationales, l'Azerbaïdjan a eu l'honneur d'organiser sa première phase finale en avril 2014, en l'occurrence celle de la Coupe de futsal de l'UEFA.

Le Comité exécutif continue d'observer attentivement et de protéger les compétitions de l'UEFA, qu'il s'agisse des rencontres interclubs ou pour équipes nationales, dans chaque décision rendue, y compris en approuvant des modifications aux règlements destinées à améliorer et à poursuivre le développement des compétitions sous leurs multiples facettes.

Arbitrage

L'engagement de l'UEFA pour améliorer la qualité de l'arbitrage européen aux niveaux masculin et féminin demeure inébranlable, et le Comité exécutif continue à consacrer toute son attention à la formation des officiels des matches de l'UEFA et à toutes les questions liées



à l'arbitrage. En janvier 2014, le Comité exécutif a approuvé l'utilisation, à titre d'essai, du spray temporaire par les arbitres engagés dans la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 17 ans, à Malte, en mai 2014. Ce spray permet aux arbitres de marquer d'une ligne blanche l'emplacement exact du mur lors d'un coup franc. L'essai ayant été un succès, il a ouvert la voie à l'utilisation potentielle du spray dans des compétitions de l'UEFA à l'avenir.

EN DEHORS DU TERRAIN

L'ordre du jour du Comité exécutif comprend des discussions et des décisions portant sur tous les aspects du football européen. Un nombre considérable de sujets a également été débattu dans le cadre du Conseil stratégique du football professionnel (CSFP), qui inclut le Président de l'UEFA et quatre vice-présidents de l'UEFA, ainsi que des représentants de l'Association des clubs européens (ECA), des Ligues européennes de football professionnel (EPFL) et du syndicat des joueurs professionnels (FIFPro), division Europe.

Fair-play financier

Pour l'UEFA, préserver à long terme la stabilité financière du football interclubs européen est devenu une priorité, et il est apparu clairement durant la période sous revue que les mesures de fair-play financier commencent à porter leurs fruits, les arriérés de paiement des clubs ayant diminué de plus de 80% et les pertes de plus de moitié (de 1,7 milliard à moins de 800 millions d'euros). Les différents critères qui ont été entièrement appliqués durant la saison 2013-14 visent à aider les clubs à gérer et à équilibrer leurs recettes et leurs dépenses de manière durable afin de lutter contre les débordements financiers et les dépenses irresponsables qui ont plongé certains clubs européens dans de sérieuses difficultés financières ces dernières années. En plus de bénéficier du soutien de l'ensemble de la famille du football européen, les mesures de fair-play financier ont été saluées par les autorités politiques européennes.

À partir de la saison 2013-14, les clubs doivent faire en sorte d'atteindre un équilibre financier, autrement dit de ne pas dépenser davantage qu'ils ne gagnent. L'Instance de contrôle financier des clubs, organe bicaméral qui veille à l'application correcte du *Règlement sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, a travaillé dur pour assurer le suivi de la situation, en demandant le cas échéant des informations complémentaires et des audits, et en infligeant des sanctions disciplinaires si nécessaire.

En avril 2014, l'UEFA a publié son dernier Rapport de benchmarking, qui présente les performances financières de près de 700 clubs. Le rapport fournit des indices positifs des effets déployés par le fair-play financier. Les chiffres font état, notamment, d'une réduction des pertes de 600 millions d'euros par rapport aux deux années précédentes. L'effet positif du fair-play financier se reflète également dans la diminution constante du montant total des arriérés de paiement, qui frôle aujourd'hui les 8 millions d'euros, contre 57 millions d'euros en 2010-11.

Si ce résultat est encourageant pour l'avenir, l'UEFA et le Comité exécutif sont pleinement conscients que le travail doit être poursuivi pour pouvoir établir des fondations saines à partir desquelles le football pourra se développer de façon viable et sereine dans les années à venir.

Intégrité

Le Comité exécutif a fait de la lutte contre le truchage de matches et la corruption une priorité de l'UEFA, le truchage de matches étant considéré comme l'un des plus sérieux risques pour l'intégrité du football et de ses compétitions. L'UEFA propose à cet égard un programme de formation à l'intention des joueurs, des officiels des matches et des entraîneurs. Un système de détection des fraudes liées aux paris surveille plus de 30 000 matches par saison. *Le Règlement disciplinaire de l'UEFA* a été renforcé afin de lutter contre le risque de truchage de matches, et une politique de tolérance zéro est appliquée aux auteurs de truchage de matches et d'infractions similaires. L'UEFA et ses associations membres sont néanmoins conscientes du fait que les autorités du football n'ont pas les moyens de régler elles-mêmes le problème du truchage de matches. Ce n'est qu'en œuvrant main dans la main avec les autorités gouvernementales et les organismes chargés de l'application des lois que ce fléau pourra être éliminé une fois pour toutes.

En décembre 2013, le Comité exécutif a appuyé une résolution en onze points en faveur de l'intégrité du football. Le projet de document a été soumis aux 54 associations membres de l'UEFA dans le cadre d'une procédure de consultation. Le Comité exécutif a instamment prié les associations d'introduire des politiques concrètes, efficaces et cohérentes pour lutter contre le truchage de matches. La résolution a fait l'objet d'un vote lors du Congrès qui s'est tenu à Astana en mars 2014 et a été adoptée à l'unanimité par les associations. Cette résolution, qui vise à lutter contre le truchage de matches et la corruption, aborde cinq thèmes



spécifiques: la formation, la réglementation, le reporting, l'application des lois et la sévérité des sanctions. En adoptant ce texte, les associations membres ont accepté de sensibiliser leur famille du football national à ce problème en menant un programme complet de formation, de protection et de prévention, d'harmoniser leur réglementation (standards minimums et abrogation de la prescription) en mettant en place des systèmes et procédures de reporting, de coopérer activement avec les organismes nationaux chargés de l'application des lois et d'infliger des sanctions sévères à toute personne impliquée dans le truchage de matches.

Les souhaits exprimés par le Comité exécutif dans le domaine du truchage de matches se réalisent progressivement. En mai 2014, l'UEFA et l'Office européen de police, Europol, ont signé un protocole d'accord destiné à renforcer la lutte contre le truchage de matches. Le mois précédent, une séance inaugurale du groupe de travail de l'UEFA sur le truchage de matches avait eu lieu en présence de procureurs publics et de représentants des associations nationales, d'officiels de la police et d'agences de prévention de la criminalité, ainsi que de spécialistes des paris et des jeux d'argent et de hasard de nombreux pays européens, pour ce qui devait constituer le premier échange officiel entre toutes les parties engagées dans la lutte contre le truchage de matches.

Le Comité exécutif a par ailleurs salué le travail déterminé de l'UEFA dans le domaine de la lutte contre le dopage. La saison 2013-14 a été mar-

quée par l'introduction de tests sanguins consécutive à une décision antérieure du comité, et le travail de formation mené pour sensibiliser les footballeurs, en particulier les plus jeunes, s'est intensifié. L'UEFA est aussi demeurée proactive dans ses efforts pour contrer la violence lors de matches de football et a continué d'exprimer sa ferme opposition à la propriété de joueurs par des tiers, qu'elle considère comme une menace sérieuse pour les compétitions et leur intégrité.

Responsabilité sociale

Pendant la période sous revue, le Comité exécutif a poursuivi sa campagne vigoureuse contre le racisme, l'intolérance et la discrimination dans le football. À plusieurs reprises, il a mis en exergue sa politique de tolérance zéro envers ces phénomènes, qui continuent malheureusement à se manifester. Dans ce domaine, l'UEFA travaille en étroite collaboration avec le réseau FARE et, chaque automne, les troisièmes journées de matches de la Ligue des champions et de la Ligue Europa offrent une vitrine idéale pour exposer les efforts menés en ce sens par la famille du football européen et ses partenaires.

Un nouvel article relatif au racisme et aux autres formes de discrimination a été inclus dans les *Statuts de l'UEFA* après avoir été approuvé par le Comité exécutif et adopté lors du Congrès à

Astana, en mars 2014. Cet article stipule que les associations membres doivent mettre en œuvre une politique efficace visant à éradiquer le racisme et toute autre forme de discrimination du football, et appliquer un cadre réglementaire prévoyant que de tels comportements soient sanctionnés de façon stricte par des suspensions sévères à l'encontre des joueurs et des officiels, ainsi que par la fermeture partielle ou totale du stade si des supporters ont un comportement raciste.

En mai 2014, le Comité exécutif a réitéré son appel à l'application de sanctions strictes en cas d'incidents de nature raciste lors de matches de football. Cet appel, formulé lors de la séance du comité à Turin suite à une série d'incidents récents, enjoignait les autorités responsables à appliquer les mesures fortes approuvées lors du Congrès 2013 à Londres. Le Comité exécutif a également souligné l'importance d'une application stricte de la « procédure en trois étapes », qui permet à un arbitre d'arrêter un match en cas de comportement raciste des supporters. Le comité a demandé aux associations membres et aux parties prenantes de respecter les directives de l'UEFA en sanctionnant les coupables.

La structure du projet de fondation de l'UEFA a pris forme durant la période sous rapport. Cette fondation, approuvée par les associations membres lors du Congrès ordinaire 2014, à



Astana, sera constituée d'un conseil de fondation, d'un secrétariat et d'un organe de révision, et aura pour vocation d'aider les enfants en apportant un soutien dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'accès au sport, du développement personnel, de l'intégration des minorités et de la défense des droits de l'enfant.

Le Comité exécutif porte un vif intérêt au travail réalisé en matière de responsabilité sociale de l'UEFA, et prend les décisions fondamentales qui s'imposent à cet égard. L'un des éléments importants de la mission de l'UEFA consiste à contribuer aux activités footballistiques dans d'autres régions du monde, et le comité est déterminé à soutenir cette mission, que l'UEFA concrétise, par exemple, en aidant, par le biais du football, des réfugiés syriens rassemblés dans un camp de réfugiés de Jordanie à améliorer leurs conditions de vie, en vertu d'un protocole d'accord conclu avec le Projet de développement du football en Asie (AFDP). En outre, un programme de développement social intitulé « Just Play », mené par la Confédération océanienne de football (OFC) en partenariat, notamment, avec l'UEFA, a remporté un tel succès qu'il a gagné le prix de la Fédération de l'année lors des Trophées Peace and Sport, en 2013. Ce programme est destiné à des enfants de six à douze ans fréquentant des écoles primaires et des communautés de onze pays membres de l'OFC, dans la région du Pacifique. Ce prix récompense un programme d'une fédération sportive nationale ou internationale contribuant au développement de l'intégration sociale et de la paix à travers le sport.

Programmes de développement

Le développement et le bien-être du football sont au centre de toutes les activités de l'UEFA. Les mesures et décisions du Comité exécutif se conforment entièrement à cet engagement, qui vise à promouvoir le jeu européen par le biais d'infrastructures footballistiques,



d'aspects techniques, de gestion et de gouvernance, et à faire progresser les associations nationales qui lui sont affiliées.

Lors de sa séance à Astana, le comité a approuvé le modèle de distribution financière du programme HatTrick IV, qui prévoit l'attribution d'un montant total de 600 millions d'euros aux 54 associations membres de l'UEFA dans le but de soutenir leurs activités et de financer des investissements à long terme, dans l'intérêt du développement et de la promotion du football à tous les niveaux.

Depuis le lancement de ce programme en 2004, des recettes du Championnat d'Europe ont été reversées par l'UEFA à ses associations membres, contribuant ainsi à la construction de stades et de centres d'entraînement pour équipes nationales juniors et A, à la construction et à la rénovation de sièges administratifs, et à l'installation de milliers de miniterrains dans toute l'Europe, afin de renforcer le football de base et le développement du football junior. Le programme HatTrick continue d'allouer des versements de solidarité annuels, qui permettent aux équipes de toutes les associations membres de participer aux compétitions amateurs, juniors et féminines de l'UEFA, et de financer le Programme de développement du football féminin, les activités de partage des connaissances (KISS) et le développement des compétences en management du personnel des associations par le biais d'une série de projets de formation.

Le Congrès d'Astana a été informé du lancement imminent d'un nouveau programme de développement du football junior destiné à la fois à favoriser la formation locale des joueurs au niveau national et à garantir l'introduction du football dans les écoles.

Le Programme de l'UEFA pour la promotion des femmes aux postes de direction du football a démarré en 2014. Son objectif est d'identifier les personnes disposant du potentiel nécessaire pour devenir des leaders et de les aider à développer les compétences requises. Les femmes occupant d'ores et déjà des postes de direction du football se verront en outre offrir un soutien supplémentaire dans leur fonction.

La poursuite du développement du football féminin est certainement entre de bonnes mains. L'UEFA et les associations nationales font preuve d'une collaboration remarquable dans le cadre du Programme de développement du football féminin de l'UEFA. L'UEFA a saisi l'importance de cette évolution et le Comité exécutif a réagi à la forte croissance du football féminin sur le continent, tant en termes de joueuses inscrites que de participation, en prenant une série de décisions pour promouvoir ce secteur du jeu. L'UEFA incite les associations nationales à définir des objectifs stratégiques et financiers, recommande aux femmes d'assumer des rôles clés et encourage toutes les associations à créer un championnat national féminin, à lancer des programmes de marketing et à renforcer le travail au niveau du football de base. La nomination de personnalités populaires du football féminin, comme des joueuses de haut niveau, en qualité d'ambassadrices confère aussi davantage de prestige à la promotion du football féminin.

L'une des priorités de l'UEFA est d'organiser et de mettre sur pied différents programmes de développement permettant aux associations nationales de partager des informations et d'échanger des conseils favorisant le bien-être du football européen. Ainsi, le Programme des groupes d'étude encourage les échanges tech-

niques, le Programme de formation des médecins du football de l'UEFA diffuse les connaissances et l'expertise médicales, le programme KISS, qui vise le partage de connaissances, promeut la solidarité et l'égalité au sein de la famille du football européen dans différents domaines; sans compter les cours et les ateliers destinés, entre autres, aux arbitres et aux entraîneurs, qui continuent de faire leurs preuves dans l'amélioration des standards dans ces deux secteurs.

Relations avec les parties prenantes

L'UEFA, qui constitue l'une des six confédérations continentales, participe activement au travail entrepris par l'instance mondiale, la FIFA. L'UEFA élit trois vice-présidents de la FIFA, dont l'un est proposé par les quatre associations britanniques, à savoir l'Angleterre, l'Écosse, l'Irlande du Nord et le Pays de Galles, et cinq membres du Comité Exécutif de la FIFA. Le Président de l'UEFA est d'office vice-président de la FIFA.

Pendant l'année sous revue, le Comité exécutif s'est penché sur plusieurs questions, notamment les dates de la Coupe du monde 2022 au Qatar, l'application de la version révisée des *Statuts Standard de la FIFA* et la mise en œuvre du processus de réforme de la FIFA, y compris les limites d'âge proposées en lien avec la nomination/l'élection au sein d'un organe de la FIFA et la durée du mandat du président de la FIFA. Lors de la séance stratégique à Dubrovnik, en septembre 2013, les associations nationales ont présenté leurs vues sur différents sujets, et se sont engagées dans une procédure de consultation continue dans la perspective de la présentation, par l'organe européen, de propositions et de prises de position à l'attention de la FIFA.

L'UEFA a également entretenu de bonnes relations avec ses confédérations continentales sœurs. En février 2014, l'organe européen a signé avec la confédération africaine, la CAF, un protocole d'accord prévoyant un renforcement des relations et de la collaboration mutuelle.

Cette mesure a été suivie, en avril 2014, par la conclusion d'un protocole d'accord entre l'UEFA et la Confédération d'Amérique du Nord, Centrale et des Caraïbes de Football (CONCACAF) destiné à promouvoir une collaboration mutuelle favorisant le développement du jeu.

Les supporters étant considérés comme l'âme du football, l'UEFA a à cœur de poursuivre le dialogue avec les représentants clés des groupes de supporters. Une rencontre est ainsi organisée chaque année, qui fournit une plateforme de consultation où les groupes de supporters peuvent venir exprimer leurs opinions, tandis que l'UEFA écoute, apporte des réponses et fournit des conseils, et d'où les deux parties repartent avec des propositions et des idées qui sont ensuite étudiées à différents niveaux.

Le dialogue avec l'Union européenne demeure positif et fructueux. En avril 2014, le Président de l'UEFA, Michel Platini, a rencontré Joaquín Almunia, vice-président de la Commission européenne, qui a exprimé son soutien aux initiatives lancées par l'UEFA en matière de fair-play financier. Le même mois, la Commissaire européenne chargée des sports, Androulla Vassiliou, s'est rendue à la Maison du football européen, à Nyon, pour débattre avec Michel Platini de questions clés liées au football et discuter avec des représentants du nouveau Programme de l'UEFA pour la promotion des femmes aux postes de direction du football. L'UEFA a par ailleurs salué l'adoption par le Parlement européen, en octobre 2013, d'une résolution sur la criminalité organisée, la corruption et le blanchiment de capitaux.

SÉANCES ORDINAIRES

Le Comité exécutif s'est réuni à cinq reprises durant la période 2013-14. La tenue de ces séances régulières permet au comité d'aborder tous les points figurant à son ordre du jour de manière rapide et proactive.

Quant à l'Administration de l'UEFA, elle avait pour tâche de tenir le comité au courant des



sujets actuels. Dans l'intervalle, le Président et le Comité exécutif ont entretenu les contacts avec les associations membres à l'occasion de discussions menées lors de finales de compétitions, de rencontres entre associations, d'anniversaires importants, d'inaugurations de nouveaux bâtiments ou de centres d'entraînement nationaux, ainsi que d'autres événements. De plus, chaque membre du Comité exécutif de l'UEFA est chargé d'accompagner un certain nombre d'associations et de suivre leurs dossiers, et est tenu, en sa qualité de président d'une commission de l'UEFA, de recevoir des informations importantes sur l'ensemble des activités de l'UEFA, non seulement dans le cadre des séances du comité, mais aussi lors d'ateliers, conférences, cours et séminaires.

Par ailleurs, plusieurs séances ont eu lieu en 2013-14 au titre du Programme Top Executive (PTE), qui réunit des cadres supérieurs des associations appelés à aborder des questions fondamentales avec l'UEFA. Le Comité exécutif a reçu un compte-rendu exhaustif de la séance stratégique du PTE, qui s'est déroulée sur deux jours à Dubrovnik en septembre 2013 en présence des présidents et des secrétaires généraux des 54 associations membres et a porté, notamment, sur l'évolution future des compétitions européennes pour équipes nationales A.

La liste ci-après présente un aperçu complet des sujets traités et des décisions prises par le Comité exécutif lors de ses cinq séances en 2013-14. Elle montre la diversité des thèmes que le comité doit aborder et régler dans son rôle crucial de promoteur de la bonne santé du football européen.

Résumé des séances

19 septembre 2013 à Dubrovnik

- Confirmation que 32 associations membres ont exprimé leur intérêt pour l'organisation de matches de l'EURO 2020.
- Décision de procéder à une analyse approfondie du futur développement des compétitions européennes pour équipes nationales A, en réponse à un rapport émanant de la séance stratégique du Programme Top Executive de l'UEFA (PTE) ayant rassemblé les 54 associations membres avant la réunion.
- Approbation d'une demande des associations membres de conserver la formule actuelle de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans les années impaires après 2015.
- Approbation d'un changement proposé dans le Règlement de la Ligue Europa pour permettre de remplacer le finaliste perdant de la coupe par le premier club au classement du championnat national non-qualifié pour une compétition de l'UEFA, à compter de la saison 2015-16, au cas où le vainqueur de la coupe se qualifierait également pour la Ligue des champions par le biais de son championnat national.
- Approbation de la liste d'accès aux compétitions interclubs 2014-15.
- Confirmation des dates de la Super Coupe 2014 (stade de Cardiff, 12 août 2014) et du tournoi final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2013-15 (République tchèque, 17-30 juin 2015).
- Approbation de la version révisée de la politique d'investissement de l'UEFA (édition 2013).
- Approbation de la proposition d'attribution des portefeuilles d'associations nationales à chacun des membres du Comité exécutif.

12 décembre 2013 à Bilbao

- Approbation des amendements proposés aux *Statuts de l'UEFA* aux fins d'être présentés au Congrès ordinaire de l'UEFA à Astana, le 27 mars 2014.
- Approbation de l'ordre du jour provisoire du Congrès 2014 prévu à Astana.
- Approbation du *Rapport du Président et du Comité exécutif* et du *Rapport de l'Administration de l'UEFA* devant être présentés lors du Congrès ordinaire à Astana.
- Ratification des états financiers consolidés et des états financiers de l'association UEFA pour 2012-13 devant être présentés lors du Congrès ordinaire à Astana.
- Soutien d'une résolution en onze points en faveur de l'intégrité du football devant être présentée pour consultation aux 54 associations membres de l'UEFA dans la perspective du vote prévu lors du Congrès ordinaire à Astana.
- Désignation du club Araz Naxçivan (Bakou, Azerbaïdjan) comme organisateur de la phase finale 2014 de la Coupe de futsal de l'UEFA, mettant aux prises quatre équipes, en avril 2014.
- Approbation de certaines règles de procédure régissant l'Instance de contrôle financier des clubs.
- Approbation du *Règlement du Championnat d'Europe de football 2014-16*.
- Approbation du *Règlement de la Coupe des régions de l'UEFA 2014-15*.
- Abrogation du *Règlement relatif aux agents de matches licenciés de l'UEFA*.
- Octroi d'un relèvement du statut de membre de la Convention des entraîneurs de l'UEFA à l'Albanie (niveau Pro), la Hongrie, l'Écosse et la Suède (niveau juniors Élite A).
- Approbation de modifications de la structure de la *Charte du football de base de l'UEFA*. Octroi d'un relèvement du statut de membre de la Charte à Chypre, la Grèce, la Hongrie, l'Islande, la Pologne et la Suisse.
- Analyse préliminaire de la procédure de tirage au sort de la phase de qualification pour l'EURO 2016 à Nice, France, le 23 février 2014.

23 et 24 janvier 2014 à Nyon

- Approbation du budget de l'UEFA pour 2014-15 devant être présenté lors du Congrès ordinaire de l'UEFA à Astana, le 27 mars 2014.
- Acceptation de la recommandation de la Commission des finances de désigner Ernst & Young (Lausanne) en tant que société de révision externe de l'UEFA pour l'exercice 2013-14.
- Approbation du texte final d'une Résolution en faveur de l'intégrité du jeu devant être présentée lors du Congrès ordinaire à Astana.
- Approbation d'un protocole d'accord proposé avec Europol en lien avec le truchage de matches.
- Approbation de la procédure de tirage au sort de la phase de qualification pour l'EURO 2016, le 23 février 2014 à Nice, ainsi que des principes directeurs et conditions proposés pour l'établissement du calendrier des matches.
- Approbation du calendrier des matches proposé pour l'EURO 2016.
- Approbation de la stratégie combinée en matière d'hospitalité et de billetterie pour l'EURO 2016.
- Approbation de l'augmentation de huit à douze du nombre d'équipes participant à la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans.
- Approbation de l'utilisation, à titre d'essai, du spray temporaire par les arbitres engagés dans la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 17 ans à Malte, en mai 2014.
- Nomination d'Alex Ferguson comme ambassadeur des entraîneurs de l'UEFA.
- Approbation du programme et de l'ordre du jour définitifs du Congrès de l'UEFA 2014.

25 mars 2014 à Astana

- Approbation du modèle de distribution financière du programme HatTrick IV, qui prévoit l'attribution d'un montant total de 600 millions d'euros aux 54 associations membres de l'UEFA afin de soutenir leurs activités et de financer des investissements à long terme.
- Approbation du modèle de distribution financière pour l'EURO 2016, selon lequel un montant total de 301 millions d'euros est mis à la disposition des 24 équipes participantes.
- Approbation du *Règlement de la Ligue des champions de l'UEFA 2014-15*, du *Règlement de la Ligue Europa de l'UEFA 2014-15* et du *Règlement de la Super Coupe de l'UEFA 2014*.
- Approbation du *Règlement de la Ligue des champions féminine de l'UEFA 2014-15*.
- Approbation du *Règlement de l'UEFA Youth League 2014-15*.
- Approbation du *Règlement de la Coupe de futsal de l'UEFA 2014-15*.
- Aval de la Résolution sur le football des équipes nationales pour la période 2018-22 devant être présentée pour approbation lors du Congrès ordinaire de l'UEFA à Astana.
- Acceptation de la création d'une fondation de l'UEFA pour l'enfance.
- Approbation des recommandations du Panel du football de base de l'UEFA concernant les distinctions du football de base.
- Approbation de la nouvelle stratégie de communication de l'UEFA.

13 mai 2014 à Turin

- Appel à l'application de sanctions strictes en cas d'incidents de nature raciste lors de matches de football.
- Confirmation de la procédure de vote pour l'attribution des matches de l'EURO 2020.
- Confirmation du lieu de l'annonce des villes hôtes de l'EURO 2020: Espace Hippomène, Genève, le 19 septembre 2014.
- Octroi d'un relèvement du statut de membre de la Convention des entraîneurs de l'UEFA à l'Arménie, la Lettonie, la Lituanie et au Monténégro (tous au niveau Pro).
- Ratification de la structure du projet de fondation de l'UEFA.
- Approbation du *Règlement d'organisation de l'UEFA 2014*.
- Approbation du *Règlement disciplinaire de l'UEFA 2014*.
- Approbation du *Règlement du Championnat d'Europe des moins de 17 ans 2014-15* et du *Règlement du Championnat d'Europe des moins de 19 ans 2014-15*.
- Approbation du *Règlement du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans 2014-15* et du *Règlement du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans 2014-15*.
- Approbation du *Règlement du Championnat d'Europe de futsal 2015-16*.



© UEFA via Getty Images

Congrès de l'UEFA à Astana

Le XXXVIII^e Congrès ordinaire de l'UEFA a eu lieu dans la capitale du Kazakhstan, Astana, le 27 mars 2014.

Les 54 associations membres ont adopté une résolution en onze points intitulée « Le football européen uni en faveur de l'intégrité du jeu » afin de lutter contre le trucage de matches et la corruption. La résolution abordait cinq thèmes spécifiques, à savoir la formation, la réglementation, le reporting, l'application des lois et la sévérité des sanctions.

Le Congrès a en outre adopté à l'unanimité une résolution en quatre points intitulée « Compéti-

tions pour équipes nationales masculines A pour la période 2018-22 », qui prévoit le lancement de la nouvelle Ligue des nations de l'UEFA à partir de 2018. Cette compétition comprendra un système de promotion et de relégation et remplacera la plupart des matches amicaux.

Enfin, le Congrès a approuvé les comptes annuels consolidés de l'UEFA pour 2012-13 et le budget pour 2014-15 ainsi que divers amendements aux *Statuts de l'UEFA*.



© UEFA via Getty Images



© UEFA via Getty Images

Composition du Comité exécutif jusqu'en 2015

Président: Michel Platini (France), Président depuis 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

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)





Rapports des commissions
2013-14



AU CŒUR DU FOOTBALL

Commission des associations nationales



Au cours de ses deux séances, la Commission des associations nationales a essentiellement abordé la séance stratégique de l'UEFA de septembre 2013 à Dubrovnik, en Croatie, dans le cadre du Programme Top Executive (PTE). Les discussions ont porté en particulier sur les compétitions pour équipes nationales A masculines en 2018-22 et sur l'interprétation et le suivi des conclusions de la séance de Dubrovnik. La commission a fourni un compte-rendu et des conseils qui se sont révélés très utiles en vue des décisions finales prises lors du Congrès de l'UEFA 2014.

En outre, la commission a recommandé de conserver la formule existante de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, en la maintenant les années impaires après 2015. Concernant les compétitions interclubs, elle a défendu la position soutenue par la majorité des associations, à savoir que si le vainqueur de la coupe nationale se qualifie pour la Ligue des champions, il devrait être remplacé dans la Ligue Europa par le club non qualifié le mieux classé dans le championnat national, et non par le finaliste perdant de la coupe.

La commission a également discuté de manière approfondie de questions politiques relatives au

football, notamment la poursuite du processus de réforme de la FIFA (en particulier concernant les limites d'âge et le nombre de mandats), le calendrier pour la Coupe du monde 2022, ainsi que les relations et la coopération entre l'UEFA et les autres confédérations et associations hors de l'Europe. Par ailleurs, la commission a été informée sur les questions relatives aux associations nationales, y compris les changements intervenus au sein de la direction, et sur le programme d'incitation à la bonne gouvernance 2013-14.

Une séance du Bureau de la commission s'est tenue pour réviser le *Règlement sur l'Ordre du Mérite de l'UEFA*.

Séances: 28 octobre 2013, 23 janvier (bureau) et 13 février 2014

Composition de la commission au 30 juin 2014

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) Gregory Dyke (Angleterre) Virgar Hvidbro (Îles Féroé) Rotem Kamer (Israël) Adalbert Kassai (Roumanie) Sayan Khamitzhonov (Kazakhstan) Anatoliy Konkov (Ukraine) Alex Miescher (Suisse) Georgios Sarris (Grèce) Kjetil P. Siem (Norvège) Nikolai Tolstykh (Russie) Dimitar Zisovski (ARY de Macédoine)
Membre coopté:	Noël Le Graët (France)
Observateur:	Marco Casagrande (Finlande)

Commission des finances

Dans le cadre de son devoir permanent de conseil et de soutien du Comité exécutif sur toutes les questions financières dans l'intérêt du football européen, la Commission des finances s'est réunie régulièrement durant la période sous revue, y compris une séance extraordinaire le 14 janvier, au cours de laquelle elle a repris les discussions de stratégie financière importantes entamées à la fin de l'année précédente.

La comparaison du budget actuel avec les prévisions a constitué un outil essentiel pour le suivi de la performance financière de l'organisation, et des analyses ont été présentées lors de chaque séance. La commission s'est aussi prononcée sur les demandes de budget supplémentaire ad hoc soumises par d'autres commissions et par l'Administration de l'UEFA. Le budget de l'exercice 2014-15 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 2013-14 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. De plus amples informations sur les questions financières figurent dans le *Rapport financier de l'UEFA 2013-14*.

Des informations régulières ont été transmises à la commission concernant les actifs financiers de l'UEFA, ainsi qu'un aperçu de son portefeuille immobilier. Les marchés financiers ont représenté un environnement difficile pour les activités, les taux d'intérêt restant bas en permanence. Dans ce contexte, les actifs financiers de l'UEFA ont fait l'objet d'un contrôle constant et étroit, et des rapports réguliers sur l'évolution du risque des banques avec lesquelles l'UEFA travaille ont été présentés à la commission.

Séances: 20 novembre 2013, 14 janvier (extraordinaire), 23 janvier et 25 mars 2014

Composition de la commission au 30 juin 2014

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



© Sportsfile

Commission des arbitres

La Commission des arbitres a décidé d'incorporer ses séances techniques aux séances plénières et de tenir deux réunions de ce genre, soit en milieu et en fin de saison, dès 2014.

Bien que les décisions des arbitres assistants soient restées d'une précision élevée (environ 95 % d'exactitude) lors de la saison précédente



de la Ligue des champions, des cours de formation continue faisaient partie des objectifs clés pour 2013-14. Dans ce but, 167 arbitres assistants ont participé à des cours spécialisés, les premiers du genre. Il a été décidé de poursuivre cette initiative en 2014-15.

Le recours aux arbitres assistants supplémentaires au niveau national a poursuivi sa progression en raison du soutien pratique offert par la Commission des arbitres et du financement par l'UEFA. À la fin de la saison 2013-14, près des deux tiers des associations membres de l'UEFA avaient recours à des arbitres assistants supplémentaires dans leurs compétitions nationales.

La commission a décidé de supprimer la catégorie « développement de l'élite » pour les arbitres. Grâce aux moyens de communication numériques modernes et au savoir-faire accru, la commission a estimé qu'elle pouvait assurer le suivi étroit de davantage d'arbitres de première

catégorie. Ainsi, un groupe beaucoup plus grand d'arbitres a pu être suivi en vue de sa promotion dans la catégorie élite.

Le Centre d'excellence pour arbitres (CORE) est resté très populaire et efficace, 200 anciens étudiants de CORE étant prévus sur les listes des arbitres de la FIFA en 2015. La formule de CORE a attiré l'attention d'autres confédérations, des observateurs et des participants de quatre des cinq confédérations non européennes ayant pris part à ses programmes.

Avant même que le spray temporaire ne fasse ses preuves lors de la Coupe du monde, au Brésil, la commission l'avait testé lors de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 17 ans, à Malte, en mai. Suite à cet essai réussi et après approba-

tion du Comité exécutif, la Commission des arbitres a donné le feu vert pour l'introduction du spray temporaire dans toutes les compétitions phares de l'UEFA.

Séances: 2 septembre (plénière), 17 décembre 2013 (technique) et 27 mai 2014 (plénière)

Composition de la commission au 30 juin 2014

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 (Écosse)
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)

Commission des compétitions pour équipes nationales



Les principaux sujets dont la Commission des compétitions pour équipes nationales s'est occupée lors de la saison 2013-14 étaient les préparatifs en vue de la phase de qualification et de la phase finale du Championnat d'Europe 2014-16, les formules futures des compétitions pour équipes nationales A, y compris la Ligue des nations, et la formule de la phase de qualification et de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans à compter de 2017.

L'évolution du paysage des compétitions pour équipes nationales a dominé les discussions. Avant la séance stratégique de Dubrovnik, la commission a mené des discussions préliminaires sur la nécessité et la possibilité de tester de nouvelles formules pour les compétitions pour équipes nationales A masculines, et a convenu de principes clés. Après la séance de Dubrovnik, elle a développé une idée soumise par les associations nationales de Belgique et du Portugal, pour aboutir au nouveau concept de la Ligue des nations de l'UEFA, qui a été approuvé par le Congrès à Astana et sera mis en pratique en 2018.

S'agissant de l'EURO 2016, la commission a recommandé le règlement de la compétition pour approbation au Comité exécutif et a reçu des rapports d'avancement réguliers des préparatifs, à la fois pour les matches de qualification (European Qualifiers) et pour la phase finale, en France. La procédure et les conditions pour le tirage au sort de la phase de qualification ont

été étudiées en détail, tout comme les principes relatifs au calendrier des « European Qualifiers ». La proposition finale de la commission dans ce domaine a pris la forme d'une contribution importante au calendrier des matches pour la toute première phase de qualification centralisée.

La décision prise par les associations nationales à Dubrovnik de maintenir la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans les années impaires et de réexaminer le système de jeu a abouti à une formule à 12 équipes, qui a été approuvée par le Comité exécutif pour application dès 2017.

Séances: 12 septembre et 13 novembre 2013, 15 janvier 2014

Composition de la commission au 30 juin 2014

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 (Écosse)
	Miroslav Pelta (République tchèque)
	Willy Sagnol (France)
	Maciej Sawicki (Pologne)
	Bjorn Vassallo (Malte)
	Damir Vrbancic (Croatie)

Commission des compétitions interclubs

L'un des principaux thèmes abordés la saison dernière a été la nouvelle UEFA Youth League. La commission a assuré le suivi de la compétition, prenant note de son succès et du degré de satisfaction généralement élevé des clubs participants. Les demi-finales et la finale se sont tenues à Nyon, au cours d'un événement très réussi. Avant la fin de la saison, la formule a été révisée et des changements significatifs ont été proposés en vue de l'intégration définitive de la compétition à l'issue de la phase pilote de deux saisons.



Bien avant le délai prévu, la commission a commencé à étudier les règlements des autres compétitions interclubs pour le cycle 2015-18 et a recommandé des amendements clés, qui résultent des changements importants de formule approuvés la saison précédente, notamment concernant les volets sportif et commercial de la Ligue Europa. Une autre recommandation de la commission, portant sur l'annulation des cartons jaunes après les quarts de finale dans la Ligue des champions et la Ligue Europa, a été approuvée par le Comité d'urgence de l'UEFA en vue de son entrée en vigueur immédiate pour la saison 2014-15.

La commission a été régulièrement informée concernant l'application des règles de fair-play financier, en particulier concernant les accords de règlement conclus avec divers clubs suite au non-respect du règlement correspondant.

Par ailleurs, elle a approuvé les procédures de tirage au sort ainsi que les amendements aux règlements et à la liste d'accès pour 2014-15,

et, après discussion, elle a pris des décisions sur diverses questions financières, comme les distributions dans le cadre de la Ligue des champions et de la Ligue Europa, les excédents et les versements de solidarité.

Séances: 29 août 2013, 21 février et 23 mai 2014

Composition de la commission au 30 juin 2014

Président:	Michael van Praag (Pays-Bas)
Président suppléant:	David Gill (Angleterre)
Premier vice-président:	Karl Hopfner (ECA)
Deuxième vice-président:	Diogo de Paiva Brandão (ECA)
Troisième vice-président:	Sofoklis Pilavios (Grèce)
Membres:	Andrea Agnelli (ECA) Ian Ayre (ECA) Joan Gaspart (Espagne) Theodore Giannikos (ECA) Bernhard Heusler (Suisse) Ausrys Labinas (ECA) Pedro López Jiménez (ECA) Roger Vanden Stock (Belgique)
Observateur:	Peter Fossen (Pays-Bas)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2013-14:

Evgeni Giner (Russie)
Umberto Gandini (ECA)
Ivan Gazidis (ECA)
Sandro Rosell (ECA)

Commission du football junior et amateur

La Commission du football junior et amateur a traité plusieurs questions au cours de la saison 2013-14, en particulier l'introduction d'une phase finale à 16 équipes pour le Championnat d'Europe des moins de 17 ans et l'espacement des journées de matches dans la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 19 ans, les deux à compter de 2015. La commission s'est également montrée favorable à l'introduction immédiate d'une obligation graduelle pour les entraîneurs principaux des équipes nationales des moins de 17 ans et des moins de 19 ans de détenir une licence A de l'UEFA à compter de la saison 2017-18 (délai pour le plein respect de cette obligation).

La commission a aussi approuvé l'introduction d'un système de classement par coefficient pour les tirages au sort des tours préliminaire et intermédiaire de la Coupe des régions de l'UEFA, qui a été appliqué pour la première fois lors des tirages au sort de la phase de qualification de l'édition 2014-15.

Par ailleurs, la commission a assuré le suivi des compétitions en cours, plusieurs membres ayant rempli la fonction de délégués de l'UEFA lors de la phase finale des moins de 19 ans en Lituanie en 2013 et de la phase finale des moins de 17 ans à Malte en 2014. En outre, la commission a supervisé les préparatifs de la phase de qualification européenne pour le Tournoi de football des Jeux Olympiques de la Jeunesse 2014, à Nankin, qui s'est jouée à Nyon en octobre 2013.

Enfin, la commission a reçu des rapports intermédiaires réguliers sur les préparatifs pour les phases finales 2015 et 2016 des compétitions juniors, et a soumis des recommandations pour les règlements des compétitions juniors et pour le *Règlement de la Coupe des régions de l'UEFA*.

Séances: 27 novembre 2013 et 19 mars 2014



Composition de la commission au 30 juin 2014

Président:	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:	Matthias Voigt (Liechtenstein)
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) Ori Shilo (Israël) Carlo Tavecchio (Italie) Christian Teinturier (France) Rudi Zavrl (Slovénie)

Commission du football féminin

La Commission du football féminin a supervisé avec succès l'EURO féminin 2013, la Compétition européenne de qualification 2013-15 pour la Coupe du monde féminine et la Ligue des champions féminine 2013-14, qui a connu son apogée lors de la finale, à Lisbonne. De plus, la commission a reçu des analyses et des rapports intermédiaires sur les phases finales des Championnats d'Europe féminins des moins de 17 ans et des moins de 19 ans 2013-14, sur la phase de qualification européenne pour le Tournoi de football des Jeux Olympiques de la Jeunesse 2014, à Nankin, et sur les futures associations organisatrices.

Un point de la situation sur le développement du football féminin a été présenté à la commission, en particulier sur les compétitions de développement et sur le Programme de développement du football féminin de l'UEFA.

La commission a également recommandé tous les règlements des compétitions féminines au Comité exécutif pour approbation.

Par ailleurs, la commission a proposé une formule pour la compétition de qualification en vue de l'EURO féminin 2017, et elle a été régulièrement informée de l'état d'avancement de la procédure de candidature pour la phase finale.

Le calendrier international a constitué un autre thème de discussion important. Consciente de la nécessité de promouvoir un nouveau calendrier international au niveau de la FIFA qui encourage le football des équipes nationales tout en préservant les intérêts des clubs et en permettant une planification à long terme dans ces deux domaines, la commission a consacré à ce thème toute l'attention nécessaire et a mis sur pied un groupe de travail constitué de représentants des associations, des ligues et des clubs. Le résultat de ces réflexions a pris la forme d'une recommandation commune sur



les principes et les périodes en vue d'un calendrier international coordonné, qui a ensuite été soumise à la FIFA.

Le groupe de travail s'est réuni à Lisbonne, en mai, pour discuter de la Ligue des champions féminine, examinant en particulier la formule sportive et les possibilités commerciales.

Séances: 8 octobre 2013 et 17 février 2014

Composition de la commission au 30 juin 2014

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 (Écosse)
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)

Commission du futsal et du football de plage

La Commission du futsal et du football de plage a suivi les préparatifs en vue de l'EURO de futsal 2014 en Belgique, qui a été une réussite, avec plus de 98 000 spectateurs présents. En outre, elle a supervisé la procédure de candidature pour la phase finale 2014 de la Coupe de futsal, qui s'est jouée à Bakou.

La commission a convenu du calendrier européen de futsal pour les saisons 2013-14 et 2014-15, et recommandé le *Règlement du Championnat d'Europe de futsal de l'UEFA 2015/16* et le *Règlement de la Coupe de futsal de l'UEFA 2014/15* au Comité exécutif pour approbation.

Par ailleurs, la commission a été informée sur tous les projets de développement du futsal en cours, et a réaffirmé son désir de lancer une compétition continentale de futsal junior, qui renforcerait la formation locale des joueurs.

La commission a été satisfaite de l'introduction de la licence B d'entraîneur de futsal de l'UEFA.

Enfin, elle a pris note du calendrier de la procédure de candidature pour l'organisation de l'EURO de futsal 2018.

Séances: 3 décembre 2013 et 7 février 2014

Composition de la commission au 30 juin 2014

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 Pukinsks (Lettonie) Ferenc Ragadics (Hongrie) Hans Schelling (Pays-Bas)



Commission HatTrick

La Commission et le Bureau HatTrick ont passé en revue et approuvé 49 projets soumis par 28 associations nationales au total: Allemagne, Andorre, Autriche, Belarus, Belgique, Bosnie-Herzégovine, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Îles Féroé, Finlande, France, Géorgie, Grèce, Irlande du Nord, Israël, Italie, Luxembourg, ARY de Macédoine, Moldavie, Monténégro, Norvège, Pays-Bas, Roumanie, Suède, Turquie et Ukraine.

Couvrant un très large éventail de domaines, ces projets concernaient des centres d'entraînement nationaux et régionaux, le développement du football féminin, des académies juniors, des terrains en gazon synthétique, des systèmes d'éclairage, des bureaux, des salles de sport, le développement du football de base et des initiatives médicales. Des fonds des programmes HatTrick II, III et IV ont été attribués à ces projets.

Par ailleurs, la commission a été informée sur les programmes de formation HatTrick, les ateliers et l'assistance individuelle fournie, et elle a reçu des conseils en matière de promotion du développement du football féminin dans tous les secteurs du jeu.

En outre, la commission a approuvé un nouveau concept biennal de Distinctions HatTrick, et a discuté des possibilités relatives à l'attribution future des fonds HatTrick.

Séances: 3 juillet (bureau), 12 septembre (bureau), 29 octobre (plénière) et 10 décembre 2013 (bureau), 13 février (plénière), 28 avril (bureau), 3 juin (bureau) et 25 juin 2014 (bureau)

Composition de la commission au 30 juin 2014

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 Munoz Castello (Espagne) Sarah O'Shea (République d'Irlande) Daniel Claudiu Prodan (Roumanie) Sergei Safaryan (Belarus) Márton Vági (Hongrie) Servet Yardimci (Turquie)
Membre coopté:	Tomislav Karadzic (Serbie)



Commission de développement et d'assistance technique

La Commission de développement et d'assistance technique a supervisé les différents éléments des programmes d'échange et de formation des entraîneurs de l'UEFA, et a suivi l'état d'avancement de la révision des *Directives relatives à la Convention des entraîneurs de l'UEFA*, qui est menée non seulement sur la base du droit européen, mais également en vue de produire un document plus cohérent. La commission a aussi recommandé qu'un nouveau statut de membre de la Convention soit accordé à l'Albanie (Pro) ainsi qu'à l'Écosse, à la Hongrie et à la Suède (juniors Élite A). Il a été constaté que le nombre total d'entraîneurs qualifiés en Europe a continué à augmenter, avec plus de 250 000 licences approuvées par l'UEFA, mais que les efforts devaient être intensifiés afin d'accroître de manière significative le nombre de femmes entraîneurs disposant d'une licence.

La commission a supervisé les contributions du Programme d'échange pour les candidats à la licence Pro à l'amélioration du niveau des entraîneurs, et a soutenu les projets de révision du Programme des groupes d'étude de l'UEFA dans un sens encore plus spécifique à partir de la saison 2014-15. Elle a aussi pris note de la fin de la phase pilote relative à la formation spécialisée dans le domaine de la condition physique, du futsal et des gardiens, et a accueilli avec intérêt les projets de suivi spécifiques.

Dans le contexte de la Charte du football de base de l'UEFA, le nouveau système à trois niveaux proposé par la commission a été approuvé. Ce système est conçu pour rationaliser et réorganiser la structure actuelle, et il met davantage l'accent sur la fidélisation des joueurs et sur la transparence, au moyen de critères clairs et mesurables. Pendant cette période de transition, six associations ont reçu des étoiles supplémentaires en vertu du système précédent, qui ont été transférées dans la nouvelle structure.



En termes d'événements majeurs, les membres de la commission ont assisté à l'Atelier sur la formation des entraîneurs, à Budapest. L'approche plus interactive et axée sur les participants s'est révélée judicieuse non seulement pour cet événement, mais aussi pour le Forum des entraîneurs des clubs d'élite de l'UEFA.

Enfin, la commission a vivement soutenu les tournois de développement internationaux de l'UEFA, qu'elle considère comme un excellent moyen de faire éclore et de développer des jeunes talents.

Séance: 7 octobre 2013

Composition de la commission au 30 juin 2014

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

Le membre suivant a quitté la commission durant la saison 2013-14:

Petar Miloshevski (ARY de Macédoine) †

Commission des licences aux clubs

En mai 2014, une année chargée en matière d'octroi de licence aux clubs et de fair-play financier est arrivée à son terme avec les décisions relatives à la licence pour les compétitions interclubs de l'UEFA 2014-15 et la première évaluation de l'exigence relative à l'équilibre financier dans le cadre de l'entrée en vigueur de la totalité du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*. À la suite de cette évaluation, six clubs n'ont pas été admis dans les compétitions interclubs de l'UEFA 2014-15 pour des motifs liés à l'octroi de licence aux clubs et au fair-play financier, et des accords de règlement ont été conclus avec neuf clubs en rapport avec l'exigence relative à l'équilibre financier.

La Commission des licences aux clubs, sous la direction de son nouveau président, David Gill, s'est réunie à deux reprises au cours de la saison 2013-14 afin d'aborder l'ensemble des questions relatives à l'octroi de licence aux clubs et au fair-play financier. Elle a procédé à la première révision de l'édition 2012 du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le*

fair-play financier. Le processus de consultation et de révision se poursuivra, une deuxième discussion devant avoir lieu après la première saison de pleine application du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, afin que des propositions puissent être faites en vue de la nouvelle édition du règlement, en 2015.

Séances: 30 octobre 2013 et 31 mars 2014

Composition de la commission au 30 juin 2014

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) Ludvik Georgsson (Islande) Jacques Lagnier (France) Steven Martens (Belgique) Peter Peters (Allemagne) Anatoly Vorobyev (Russie) Ales ZavrI (Slovénie)



Commission des stades et de la sécurité



La Commission des stades et de la sécurité a examiné l'analyse des incidents survenus lors de matches de la Ligue des champions et de la Ligue Europa 2013-14, qui a été effectuée par l'unité Stades et sécurité. Le nombre d'incidents est resté stable, mais leur gravité générale s'est accrue (engins pyrotechniques, incidents racistes et manifestations politiques). L'unité Stades et sécurité, en collaboration avec le groupe de réflexion de l'UE et avec le Conseil de l'Europe, a apporté un soutien sur mesure aux associations membres qui rencontraient des difficultés dans le domaine des stades et de la sécurité. Suite à des réunions avec de hauts représentants des gouvernements serbe et croate, une visite d'inspection commune du Conseil de l'Europe et de l'UEFA en Croatie a abouti à 25 recommandations.

La commission a approuvé plusieurs mesures proactives visant à endiguer une augmentation du nombre d'incidents, notamment la désignation d'un plus grand nombre de responsables de la sécurité de l'UEFA et la formation renforcée de la police et des clubs dans le cadre du plan d'action de l'UE pour 2014-16.

Par ailleurs, la commission a participé à la Conférence annuelle de l'UEFA et de l'UE sur les stades et la sécurité, qui s'est tenue à Varsovie, et a examiné et approuvé le programme de travail commun, qui comprend des programmes intégrés UEFA-UE de formation des stadiers, de la police et des responsables de stade.

Le programme de formation des stadiers de l'UEFA, lancé et recommandé par la commission, a vu la participation de six associations nationales, et dix autres ont déjà soumis une demande. La

commission a approuvé les propositions du CAFE (Centre pour l'accès au football en Europe) d'inclure des critères liés à l'accessibilité dans le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* et de prendre en considération CAFE dans les préparatifs de l'EURO 2016.

La commission a approuvé les principes de révision et de consolidation de la *Convention européenne sur la violence et les débordements de spectateurs lors de manifestations sportives et notamment de matches de football* de 1985, qui permettraient de remplacer les recommandations existantes de la convention par une recommandation globale appuyée par trois annexes intitulées Sûreté, Sécurité et Service.

En outre, la commission a approuvé l'outil de l'UEFA et de l'UE destiné aux spécialistes de la sécurité (SSET), récemment lancé. Cette base de données fournit des conseils, des bonnes pratiques, des outils et des références; elle contient des sections éducatives et de formation; et elle permet de renforcer les communautés. Les associations nationales, les commandants de police, les clubs européens, les points d'information du football national et d'autres importantes autorités publiques ont accès à cette vaste base de données.

Séances: 11 septembre et 21 novembre 2013

Composition de la commission au 30 juin 2014

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), membre du Comité exécutif de l'UEFA

Commission médicale

La Commission médicale a supervisé le 6^e Symposium médical de l'UEFA, à Madrid, organisé en collaboration avec la Fédération espagnole de football, sur le thème de l'évolution. Des médecins d'associations nationales et de clubs d'élite se sont déplacés pour

suivre des présentations d'experts et prendre part à des discussions sur des thèmes aussi divers que les blessures, le dopage, la psychologie du football, le retour au jeu, le traitement d'urgence des joueurs et la nutrition.

La commission a convenu du contenu éducatif du troisième atelier dans le cadre du Programme de formation des médecins du football de l'UEFA, qui se déroulera à Budapest, en avril 2015. Elle a examiné les progrès réalisés jusque-là en matière de transmission du contenu des ateliers au niveau national, grâce à laquelle des versions nationales des cours du programme sont présentées aux médecins par les associations.

De plus, la commission a fixé les directives pour l'introduction de pauses rafraîchissement lors des matches des compétitions de l'UEFA si la température dépasse 32°C. Dans ces cas, l'arbitre est prié d'interrompre le match (lors d'un arrêt de jeu normal) pour une pause rafraîchissement après environ 30 minutes lors de chaque mi-temps.

En outre, la commission a introduit des tests sanguins lors de la saison 2013-14 dans le cadre du programme antidopage, afin de détecter des substances telles que l'hormone de croissance humaine et certaines méthodes de



dopage comme les transfusions sanguines. Tous les tests ont été mis en place avec la pleine coopération des clubs et des joueurs participants.

Enfin, la commission a reçu des rapports, faisant état du fait que l'édition spéciale du *British Journal of Sports Medicine* de septembre 2013 consacrée à l'Étude de l'UEFA sur les blessures dans les clubs d'élite a été l'édition de cette revue la plus souvent citée cette année. Cette édition était composée principalement d'articles scientifiques rédigés sur la base des données recueillies lors de l'étude de l'UEFA sur les blessures.

Séances: 31 octobre 2013 et 5 mai 2014

Composition de la commission au 30 juin 2014

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 (Écosse) †
Troisième vice-président:	Dr Mogens Kreutzfeldt (Danemark)
Membres:	Dr Ian Beasley (Angleterre) Pr Mehmet S. Binnet (Turquie) Dr Ioannis Economides (Grèce) Pr Andrea Ferretti (Italie) Dr Helena Herrero (Espagne) Dr José Henrique Jones (Portugal) Dr Tim Meyer (Allemagne) Dr Juan Carlos Miralles (Andorre) Dr Pierre Rochcongar (France)

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

La commission a été informée des résultats des différentes réunions du groupe de travail du Conseil stratégique du football professionnel de l'UEFA sur les questions relatives aux transferts ainsi que sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'accord autonome relatif aux exigences minimales requises pour les contrats types de joueurs, qui a été signé par les parties prenantes du football européen le 19 avril 2012 à Bruxelles. Les principales conclusions et recommandations de l'Étude de la Commission européenne sur les aspects économiques et juridiques des transferts de joueurs ont également été communiquées à la commission.

En outre, la commission a été informée sur les différents cas jugés jusqu'à présent par la Chambre de Résolution des Litiges de la FIFA (CRL) et par le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) concernant l'indemnité de formation pour les transferts de joueurs dans l'Union européenne, et sur la jurisprudence de la CRL de la FIFA et du TAS en matière de clauses de rachat dans les contrats de joueurs.

Enfin, la commission a décidé qu'il n'était plus nécessaire que l'UEFA conserve sa propre procédure d'octroi de licence aux agents de matches, car le double système de licence (à savoir de la FIFA et de l'UEFA) créait des complications inutiles. Par conséquent, la commission a recommandé l'abrogation du *Règlement relatif aux agents de matches licenciés de l'UEFA* par le Comité exécutif de l'UEFA.

Séance: 30 octobre 2013

Composition de la commission au 30 juin 2014

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



© Getty Images

Commission juridique

La Commission juridique a préparé les amendements aux *Statuts de l'UEFA* et le projet de résolution en faveur de l'intégrité du jeu, qui ont été soumis au Comité exécutif de l'UEFA, puis adoptés lors du Congrès de l'UEFA à Astana, le 27 mars 2014.

La commission a été informée de la plainte déposée auprès de la Commission européenne par un agent de joueurs, qui a allégué que les règles de fair-play financier de l'UEFA (et, en particulier, le principe de l'équilibre financier) seraient contraires au droit européen de la concurrence.

Par ailleurs, la commission a été tenue au courant des affaires en cours auprès de l'UEFA (instances disciplinaires et Instance de contrôle financier des clubs) et auprès du Tribunal Arbitral du Sport concernant le trucage de matches et l'octroi de licence aux clubs lors de la saison 2013-14.

Un point de la situation lui a également été présenté sur les problèmes juridiques potentiels associés à l'organisation de l'EURO 2020 dans 13 pays différents.

Enfin, la commission a été informée des conclusions du groupe de travail mis sur pied par l'UEFA pour examiner la nouvelle édition du *Règlement des matches internationaux de la FIFA* ainsi que les principaux amendements proposés aux *Règles de procédure régissant l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA*.

Séance: 31 octobre 2013

Composition de la commission au 30 juin 2014

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) Kristen Malmsten (Suède) Alan McRae (Écosse) Dumitru Mihalache (Roumanie) Borislav Popov (Bulgarie) Peter Stadelmann (Suisse)



© UEFA via Getty Images

Commission de conseil en marketing



La Commission de conseil en marketing s'est concentrée principalement sur les compétitions pour équipes nationales. Elle a bénéficié d'une présentation détaillée sur le processus de vente pour l'EURO 2016 et d'un examen approfondi de l'identité visuelle et des éléments de marque dévoilés avec le logo de ce tournoi, qui ont été accueillis favorablement par les membres. La commission a aussi été informée en détail sur le programme commercial des « European Qualifiers », y compris certains éléments opérationnels concernant les panneaux publicitaires autour du terrain. Elle a constaté le bon état d'avancement de la vente des droits médias ainsi que la bonne perception de la formule de cette compétition par les diffuseurs.

De plus, la commission a été informée sur la compétition interclubs phare de l'UEFA, la Ligue des champions, et un point plus détaillé lui a été présenté sur la Ligue Europa, et notamment sur la campagne promotionnelle à large échelle « Discover the Excitement », qui a été lancée récemment pour promouvoir

la compétition et sa marque non seulement auprès des clubs et des supporters, mais également auprès des médias.

L'unité Production TV, l'une des trois unités de la division Marketing de l'UEFA, a passé en revue ses activités et ses tâches, et a fait une démonstration à la commission d'une application de second écran qui pourrait bientôt devenir un outil numérique standard pour les supporters et d'autres groupes cibles.

Enfin, la commission s'est penchée sur le programme KISS et a examiné en particulier l'assistance apportée récemment en

lien avec les « European Qualifiers ».

Séance: 1^{er} novembre 2013

Composition de la commission au 30 juin 2014

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

Le membre suivant a quitté la commission durant la saison 2013-14:

Jindrich Rajchl (République tchèque)

Commission des médias

Des présentations ont été faites à la Commission des médias sur de nombreux thèmes, notamment le programme organisé par l'Association Internationale de la Presse Sportive (AIPS) en relation avec le Championnat d'Europe des moins de 21 ans, les distinctions du Meilleur joueur et de la Meilleure joueuse d'Europe de l'UEFA et la campagne « Non au racisme ».

Le programme de l'AIPS, dans le cadre duquel 15 jeunes journalistes ont assisté à la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans en Israël, a permis à des représentants de la prochaine génération de reporters de couvrir un tournoi. Il s'agissait pour eux d'assurer la couverture des matches, de régler des questions organisationnelles, de faire passer les messages clés de l'UEFA (notamment concernant l'arbitrage et l'intégrité), de participer aux discussions avec les médias locaux et de suivre une formation quotidienne auprès d'experts de l'AIPS. La commission attend une proposition concernant la coopération à venir.

En outre, la commission a discuté des distinctions du Meilleur joueur et de la Meilleure joueuse d'Europe de l'UEFA. Ces distinctions, dans le cadre desquelles l'UEFA a noué un partenariat avec l'Association européenne des magazines sportifs, récompensent le meilleur joueur et la meilleure joueuse de la saison précédente. La commission a été informée qu'à compter de la saison 2014-15, la cérémonie de remise des deux distinctions se déroulerait lors du tirage au sort de la phase de groupes de la Ligue des champions, afin d'assurer une plus grande exposition à ces récompenses.

Les activités de promotion du football féminin, notamment durant l'EURO féminin 2013,



en Suède, ainsi que la campagne « Non au racisme » ont été présentées à la commission. Cette dernière a demandé d'encourager les écoles et les services publics à promouvoir le football féminin et a suggéré que le message « Non au racisme » soit transmis lors des matches des « European Qualifiers ».

Enfin, la commission a examiné le programme de l'atelier KISS sur la communication, qui s'est déroulé en février 2014 à Amsterdam, et recommandé que les « European Qualifiers » constituent le thème principal de cet atelier.

Séance: 14 novembre 2013

Composition de la commission au 30 juin 2014

Président:	Avraham Luzon (Israël)
Président suppléant:	Wolfgang Niersbach (Allemagne)
Premier vice-président:	Roland Ospelt (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)

Commission du fair-play et de la responsabilité sociale

Dans le cadre de la campagne du 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 l'UEFA, par ses partenaires en matière de responsabilité sociale et par ses associations membres durant la saison 2013-14, 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. Plusieurs de ces projets étaient intégrés à des événements ou des compétitions de l'UEFA. Les compétitions de l'UEFA, et en particulier la Ligue des champions et la Ligue Europa, ont fourni des plateformes idéales pour la campagne « Non au racisme », qui a reçu le soutien de nombreux joueurs de premier plan.



La commission a désigné l'Unité de protection des enfants dans le sport (CPSU) de la Société nationale pour la prévention de la cruauté à l'égard des enfants (NSPCC) pour la Distinction de Monaco de l'UEFA 2014 et a salué la publication du premier *Rapport de l'UEFA sur le football et la responsabilité sociale* et du *Rapport sur la responsabilité sociale en relation avec l'EURO 2012*.

Cinq fondations, bénéficiant de l'appui de membres de la famille du football, ont reçu le soutien de l'UEFA dans le cadre du portefeuille « Football First »/« We Care », alors que des projets de développement du football pour joueurs malvoyants, malentendants, paralytiques cérébraux, en chaise roulante et Special Olympics ont reçu une aide de l'UEFA par l'intermédiaire du portefeuille Football pour tous (handicaps). Le projet de création d'une fédération européenne de football des amputés complètera ce portefeuille en 2014-15.

Un dialogue continu a été instauré avec les mouvements européens de supporters concernant la tarification des billets, la sécurité, l'accès pour tous et d'autres questions. La commission a soutenu neuf associations membres de l'UEFA pour des projets dans les domaines de la lutte contre la discrimination et du football handisport. En outre, trois associations ont bénéficié d'une assistance financière pour catastrophe naturelle.

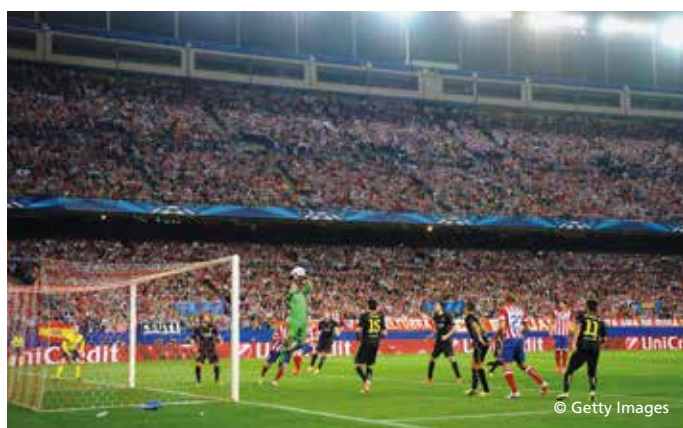
Séances: 29 octobre 2013 et 8 avril 2014

Composition de la commission au 30 juin 2014

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

Commission du football

Les discussions au sein de la Commission du football ont porté sur divers thèmes, dont les compétitions interclubs de l'UEFA, l'EURO 2016, les questions liées à la gestion et la promotion globale des compétitions de l'UEFA.



La commission a été informée des principaux changements qui seront apportés aux compétitions interclubs de l'UEFA pour le nouveau cycle (2015-18), en particulier la récompense spéciale pour le vainqueur de la Ligue Europa, qui sera automatiquement qualifié pour l'édition suivante de la Ligue des champions (il entrera en lice au plus tôt au stade des matches de barrage). Elle a aussi reçu les conclusions d'une étude commandée par l'UEFA, qui ont montré que la participation aux compétitions de l'UEFA n'exerçait aucune influence négative sur la performance au niveau national.

Un rapport sur l'UEFA Youth League a été présenté à la commission. Cette dernière a salué cette compétition, qu'elle considère comme un outil fantastique pour le développement des jeunes joueurs. La commission a estimé que le nombre de joueurs formés par le club pourrait être augmenté, ainsi que la période au cours de laquelle un joueur doit avoir été formé par le club pour être considéré comme tel.

Par ailleurs, la commission a discuté des différences entre les règles concernant les cartons

jaunes dans les compétitions interclubs et dans le Championnat d'Europe, et considère qu'une harmonisation est nécessaire, en particulier pour éviter que des joueurs ne puissent pas disputer la finale d'une compétition interclubs en raison de cartons jaunes récoltés lors de tours précédents. La commission a aussi convenu des points suivants: l'accès des médias aux vestiaires devrait être contrôlé par les clubs; la règle des buts inscrits à l'extérieur ne devrait pas être modifiée; le nombre de joueurs sur le banc pour la finale de la Ligue des champions ne devrait pas être augmenté; le spray temporaire devrait être utilisé dans les compétitions de l'UEFA.

Enfin, la commission a examiné les délais de transfert et convenu que la période de transfert estivale devrait se terminer plus tôt et que la période de transfert hivernale est nécessaire, mais qu'elle devrait être plus courte et plus réglementée.

Séance: 21 novembre 2013

Composition de la commission au 30 juin 2014

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) Dan Ashworth (Angleterre) Ivan Curkovic (Serbie) Luís Figo (Portugal) Ilcho Gjorgjioski (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, responsable en chef de l'arbitrage de l'UEFA

Le membre suivant a quitté la commission durant la saison 2013-14:

Robin Dutt (Allemagne)



II. Rapport de l'Administration de l'UEFA

1^{er} juillet 2013 – 30 juin 2014



AU CŒUR DU FOOTBALL



AVANT-PROPOS

On pourrait penser qu'une saison s'achevant par la phase finale de la Coupe du monde offre un certain répit à l'UEFA. Il n'en est rien.

Le rapport sur la saison écoulée a mis en lumière les défis et la charge de travail découlant de la volonté de l'UEFA d'absorber de nombreuses tâches liées à la Ligue des champions et à la Ligue Europa qui avaient jusqu'alors été externalisées. En 2013-14, de nombreux défis similaires avaient été transférés des compétitions interclubs vers le football des équipes nationales, l'UEFA se préparant à mettre en œuvre un plan d'une grande importance stratégique durant l'année marquant par ailleurs son 60^e anniversaire, à savoir la commercialisation centralisée des matches de qualification pour l'EURO 2016. Si cette transformation a engendré beaucoup de travail organisationnel, elle peut légitimement être considérée comme un bon investissement dans l'avenir du football des équipes nationales.

Il en va de même pour le travail préliminaire effectué dans la perspective de la réalisation du concept de Semaine du football, qui offre aux supporters la possibilité de vivre six jours de football consécutifs répartis sur sept semaines de l'année. Cette mesure ne peut en effet que renforcer le statut et l'identité du football des équipes nationales. À noter que, grâce à l'approbation du concept de la Ligue des nations de l'UEFA, le football des équipes nationales demeurera sans aucun doute un élément saillant du paysage du football européen.

Bien que, dans nos compétitions interclubs, la saison médiane d'un cycle de trois ans soit une année de consolidation, elle ne laisse aucune place à la détente. Des fondations solides devaient de fait être posées en vue du cycle 2015-18, notamment dans le domaine des relations avec les partenaires commerciaux et de diffusion. L'ajout de l'UEFA Youth League dans



le portefeuille des compétitions interclubs a constitué un pas en avant dans la formation des joueurs et des entraîneurs, et l'engagement de l'UEFA en faveur du développement des jeunes s'est reflété dans l'élargissement de ses compétitions féminines et masculines des moins de 17 ans et l'introduction d'un vaste programme de développement des juniors d'élite.

L'UEFA ne perd jamais de vue le fait que le football est son activité de base, mais, dans le même temps, elle a à cœur d'assumer toutes les responsabilités politiques et sociales liées à un sport profondément enraciné dans tous les domaines des sociétés européennes. Le présent rapport montre certaines des actions, plus parlantes que de longs discours, menées dans le cadre de notre lutte contre le racisme, la discrimination, le dopage et le trucage de matches. Il s'agit là d'un exercice délicat, tant il est difficile de résumer une année entière de dévouement et de dur labeur en un aperçu lisible, pertinent et transparent du travail accompli par l'UEFA durant la saison 2013-14.

La séance du conseil d'administration d'UEFA Events SA de mars 2014 a été consacrée à la présentation et à l'approbation du budget et des activités opérationnelles pour 2014-15. Durant la saison 2013-14, UEFA Events SA a été fortement engagée dans la conception et la mise en place des événements figurant dans le présent rapport. S'agissant des compétitions interclubs, les finales de la Ligue des champions et de la Ligue Europa à Lisbonne et à Turin, la Super Coupe à Prague et la finale de la Ligue des champions féminine à l'Estádio do Restelo à Lisbonne. S'agissant du football des équipes nationales, l'EURO de futsal 2014 a marqué les débuts d'Anvers en tant que ville hôte d'un tournoi final, la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 17 ans a été le plus grand événement jamais organisé sur l'île de Malte, et le tournoi féminin correspondant, élargi à huit équipes et disputé au St. George's Park, en Angleterre, a été le premier à se tenir hors de Suisse.

La saison a par ailleurs commencé avec l'EURO féminin 2013, qui a remporté un franc succès, tant du point de vue du football, du marketing et de la diffusion que des aspects commerciaux.

Outre la réalisation de la série habituelle des compétitions, UEFA Events SA a énormément contribué à établir les bases du cycle de trois ans 2015-18 des principales compétitions interclubs, à préparer l'EURO 2016, à gérer la mise en œuvre de la commercialisation centralisée des qualifications européennes (European Qualifiers), et à anticiper les défis exceptionnels liés à l'organisation de l'EURO 2020 sur des sites de 13 associations membres. La jeune société a donc dû se montrer pleinement

opérationnelle et collaborer étroitement avec l'Administration de l'UEFA et les partenaires appelés à participer à certains secteurs de vente et d'opérations.

Enfin, l'année a été marquée par une bien triste nouvelle: David Taylor, ancien secrétaire général de l'UEFA (2007-2009), directeur général d'UEFA Events SA, puis, récemment, conseiller stratégique de l'UEFA, est décédé en juin 2014 à l'âge de 60 ans. David a apporté à l'UEFA une expérience considérable et une sagesse inestimable, ainsi que la passion d'un supporter pour le football. Ses compétences professionnelles et ses innombrables qualités personnelles nous manqueront énormément, et il nous semble donc évident de dédier le présent rapport à la mémoire de David.

Gianni Infantino

Administration de l'UEFA 2013-14

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 phases finales 2016 et 2020 du Championnat d'Europe ont constitué une part non négligeable du volume de travail de l'UEFA durant la saison sous revue.

Concernant la compétition 2014-16, la préparation s'est accélérée avec la finalisation du règlement et la conception du calendrier centralisé des matches de qualification. Le slogan de la compétition, « Le Rendez-Vous », a été annoncé dans le cadre d'une cérémonie organisée à l'hôtel de ville de Marseille, en octobre 2013 et a ensuite été repris comme titre du magazine de l'UEFA publié pour tenir les parties prenantes et le public informés des préparatifs de la manifestation prévue en France. Le premier événement majeur a été le tirage au sort de la phase de qualification, qui s'est déroulé au Palais des Congrès Acropolis de Nice

et a vu la participation de 13 gardiens de légende de différentes époques, aux côtés de Ruud Gullit et de Bixente Lizarazu.

Dans l'intervalle, les projets de chartes et les procédures administratives ont été diffusés dans le manuel de l'EURO 2016. Le catalogue des terrains d'entraînement et des camps de base des équipes a lui aussi été publié à l'issue d'une série de visites d'inspection, alors que les directives commerciales et les paramètres relatifs aux zones de supporters ont été distribués aux villes hôtes. Il convient de mentionner encore un atelier de travail destiné aux sponsors, qui s'est tenu à Paris en octobre 2013, la négociation des packages de sponsoring nationaux et mondiaux, l'accélération de la vente des droits médias liés aux matches de qualification, la remise des directives concernant les marques à toutes les parties prenantes concernées, la finalisation, par l'équipe en charge de la production TV, des accords avec les différents sites

où l'UEFA avait prévu de fournir un soutien complet en matière de production du signal, le lancement du programme d'hospitalité commerciale en juin 2014, la conception du projet de bénévolat en collaboration avec la Fédération française de football et, plus près des terrains de jeu, la dernière touche apportée au ballon officiel des matches de qualification pour l'EURO en vue de sa distribution aux associations nationales.

Tout au long de la saison, les préparatifs logistiques pour la phase de qualification pour l'EURO ont constitué une priorité, avec la mise en œuvre imminente du concept de Semaine du football. Deux ateliers ont été organisés en avril 2014: le premier pour les partenaires de diffusion et le second pour plus de 200 représentants d'associations nationales appelés à jouer un rôle opérationnel et organisationnel sur place après le démarrage de la compétition de qualification centralisée.

S'agissant de l'EURO 2020, la procédure de candidature s'est intensifiée. Un atelier a eu lieu pour soutenir les 32 candidats potentiels qui, à la date butoir de septembre 2013, avaient exprimé leur intérêt pour l'organisation de matches. En fin de compte, 19 associations nationales ont soumis leurs candidatures définitives, examinées par l'UEFA dans la perspective du choix des 13 sites, en septembre 2014.

C'est durant une période où le football des équipes nationales a bénéficié de multiples innovations qu'ont été jetées les bases de la Ligue des nations de l'UEFA, dont le but est, d'une part, d'introduire la promotion et la relégation dans l'équation de la compétition et, d'autre part, d'améliorer la qualité et le statut du football des équipes nationales en réduisant le nombre de matches amicaux internationaux non compétitifs, tout en maintenant un bon équilibre entre le football interclubs et le football des équipes nationales. Un important travail préparatoire a ainsi été effectué durant la saison 2013-14 dans l'idée de pouvoir lancer la compétition en 2018.

EURO féminin 2013

L'Allemagne a eu le plaisir de remporter le premier titre de la saison 2013-14 en dominant la Norvège 1-0 lors de la finale de l'EURO féminin 2013 à la Friends Arena de Solna, le 28 juillet 2013, devant un public record de 41 301 personnes. Le tournoi, disputé dans sept sites en Suède, a attiré 216 888 spectateurs, auxquels s'ajoutent les 217 100 visiteurs des zones des supporters aménagées dans les villes hôtes pour la première fois de l'histoire de la compétition. Des records ont également été battus en termes de couverture médiatique, avec plus de 1000 médias accrédités pour le tournoi final et une audience télévisée de 133 millions de téléspectateurs, dont 80 % ont regardé les 25 matches en direct.

Entre les demi-finales et la finale, un atelier de trois jours sur le développement du football féminin, organisé à Stockholm sous l'égide de KISS (Knowledge and Information Sharing Programme), a donné aux représentants des associations nationales l'occasion de discuter du statut du football féminin et de différentes possibilités permettant de faire évoluer et de promouvoir cette discipline.

Les gardiennes étant rarement distinguées par des récompenses individuelles, il convient de relever la décision des observateurs techniques de l'UEFA de désigner Nadine Angerer joueuse du tournoi, une décision confirmée par l'élection de la gardienne de l'Allemagne, qui avait arrêté deux tirs au but, au titre de première



lauréate du prix de Meilleure joueuse d'Europe de l'UEFA, récemment introduit, et par sa victoire lors de l'attribution du Ballon d'Or de la FIFA.

L'analyse technique de l'événement disputé en Suède a été au centre des débats lors de la 2^e Conférence des entraîneurs d'équipes nationales féminines, qui s'est déroulée à Nyon en décembre 2013 et au cours de laquelle le rapport technique sur le tournoi final a officiellement été présenté.

Les documents de candidature ont été distribués début 2014 à sept candidats intéressés par l'organisation du premier tournoi final à 16 équipes prévu en 2017.

EURO de futsal 2014

Selon Javier Lozano, observateur technique de l'UEFA lors de l'EURO de futsal 2014 ayant remporté plusieurs titres européens et mondiaux en tant qu'entraîneur principal de l'Espagne, le tournoi final disputé dans la ville belge d'Anvers en janvier et février 2014 a représenté « un pas en avant à tous les niveaux ». Grâce à un solide sponsoring et à un soutien exemplaire de la part de la ville et de la province d'Anvers, les négociations relatives aux questions organisationnelles ont connu un succès remarquable. La troisième phase finale à douze équipes s'est tenue dans deux salles de sport adjacentes: la Lotto Arena, d'une capacité de 5218 places, pour les matches de groupe, et le Sportpaleis, dont les installations modulables offrent une capacité allant jusqu'à 15 000 places, pour les matches de la phase à élimination directe. Les rencontres étaient disputées à des dates rapprochées et sept des dix journées de matches se sont déroulées à guichets fermés. Au total, l'affluence s'est élevée à 89 240 personnes. Quelque 200 médias ont été accrédités pour cet événement, qui a généré une hausse de 28 % de l'audience TV par rapport à 2012, et une augmentation de 78 % de la fréquentation d'UEFA.com.

La qualité du jeu a été à la hauteur de celle des infrastructures. Dans un tournoi où 121 buts



ont été marqués en 20 rencontres, la logique a en fin de compte été respectée, puisque l'Italie, le Portugal, la Russie et l'Espagne ont atteint les demi-finales, même s'ils ont dû relever leurs manches pour confirmer leur statut de grandes puissances. Au cours d'une finale captivante, l'Italie, qui avait été dominée par la Slovaquie lors de son premier match, a battu la Russie 3-1 pour remporter le titre pour la première fois depuis 2003, tandis que l'Espagne, vaincue par la Russie en demi-finale, s'est emparée de la médaille de bronze après avoir battu le Portugal 8-4.

En avril 2014, une première réunion organisée dans la capitale serbe, Belgrade, a marqué le début des préparatifs pour l'EURO de futsal 2016, dont la grille de départ compte un nombre record de 46 associations nationales.

Championnat d'Europe des moins de 21 ans

La phase de qualification pour le tournoi final 2015 une fois lancée, les préparatifs pour l'événement se sont accélérés, avec la tenue d'une première séance à Prague. Un ensemble de packages de sponsoring mondiaux et nationaux a été défini, pour ces derniers en collaboration avec l'Association de football de la République tchèque, pays organisateur de la phase finale, qui, suite à la décision du Comité exécutif de l'UEFA d'élargir l'événement, sera le dernier tournoi mettant aux prises huit équipes. La

procédure de candidature pour l'organisation de la phase finale à douze équipes, en 2017, a démarré à la même période.

Football junior

Le 60^e anniversaire de l'UEFA a permis de réaffirmer le respect de valeurs fondamentales, de réitérer l'engagement envers des projets de développement des jeunes et d'offrir à un maximum de joueurs d'élite potentiels une expérience au niveau international. L'engagement de l'UEFA dans ce domaine a été souligné par des décisions visant à étendre les tournois finals des championnats féminin et masculin des moins de 17 ans et à accroître la portée des tournois de développement internationaux, largement plébiscités depuis les premiers événements pilotes organisés en 2012. Durant la saison 2013-14, 24 tournois de développement internationaux ont eu lieu, dont quatre ont servi à tester la solution de l'expulsion temporaire en réponse à un jeu anti-sportif, les joueurs étant mis sur la touche pendant une durée limitée. L'expérience a fait l'objet de rapports exhaustifs.

Dans le même temps, les paramètres du nouveau programme de développement des joueurs juniors d'élite ont été définis, et la documentation relative à un projet visant à apporter aux différentes associations nationales un soutien sur mesure, correspondant aux exigences spécifiques identifiées lors d'une série de visites auprès des associations membres ayant demandé de l'aide, a été préparée. L'Arménie, la Géorgie et l'ARY de Macédoine, retenues pour des projets pilotes, ont assisté à un premier atelier au siège de l'UEFA en juin 2014.

L'organisation des championnats des moins de 17 ans et des moins de 19 ans actuels comprenait un programme complet de minitournois, de visites d'inspection et de tirages au sort. Ces derniers ont eu lieu au siège de l'UEFA à Nyon et, s'agissant des tirages au sort des phases finales, dans un site du pays organisateur. En parallèle, des visites d'inspection dans les pays

organisateurs ont été effectuées en vue des tournois finals 2015, et les procédures de candidature pour l'organisation d'événements ultérieurs ont été lancées. Des tournois masculin et féminin des moins de 15 ans se sont déroulés à Nyon en octobre 2013, avec des participants déterminés sur la base des classements du fair-play des équipes juniors des associations nationales. À l'issue des tournois, l'équipe masculine d'Islande et l'équipe féminine slovaque se sont qualifiées pour les Jeux Olympiques de la Jeunesse 2014.

Une autre innovation majeure au niveau du développement des joueurs a été la première édition de l'UEFA Youth League, comme l'indique le chapitre sur les compétitions inter-clubs figurant dans le présent rapport.

Championnat d'Europe des moins de 19 ans

La Fédération de football de Lituanie a fait ses débuts en tant qu'organisatrice du premier tournoi à limite d'âge de la saison 2013-14 et, après une finale à suspense disputée à Marijampole, le 31 juillet 2013, la Serbie a marqué l'histoire en remportant son premier titre dans une compétition junior de l'UEFA. Les deux demi-finales ont été jusqu'aux prolongations, la France battant l'Espagne, tenante du titre, tandis que la Serbie a eu besoin d'une séance de tirs au but pour se défaire du Portugal. Il a suffi à la Serbie d'un seul but en finale pour remporter un tournoi qui a généré 47 buts, et où les 15 matches ont été suivis par 56 169 spectateurs, soit une moyenne honorable de 3745 personnes par match.

L'attention s'est ensuite tournée vers les préparatifs du tournoi final 2014, en Hongrie, auquel 53 associations aspiraient à participer, aux côtés du pays organisateur. Parmi elles se trouvait Gibraltar, qui faisait son entrée dans les M19. Le tirage au sort du tour Élite a eu lieu en décembre 2013. À cette occasion, le trophée du fair-play de l'UEFA a été remis au capitaine litua-



nien, Lukas Artimavicius, qui représentait le pays organisateur de la saison précédente. Le tirage au sort de la phase finale s'est déroulé dans la ville hongroise de Felcsut, en présence de l'ambassadeur du tournoi et ancien entraîneur de l'équipe nationale, Kálmán Mészöly.

Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans

Une autre association nationale a fait ses débuts comme organisatrice d'un tournoi final, à savoir le Pays de Galles, qui a accueilli la phase finale du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans, du 19 au 31 août 2013, dans quatre stades situés dans le sud-ouest du pays: à Camarthen, à Haverfordwest et deux stades à Llanelli. Ce tournoi, qui s'est révélé être un précieux instrument de promotion du football féminin au Pays de Galles, avait un parfum nordique, en ce sens que l'Angleterre, la France, l'Allemagne et le pays organisateur se sont alignés sur le grille de départ aux côtés de

quatre pays Scandinaves. L'Angleterre et la France, qui s'étaient rencontrées en match d'ouverture de la compétition (0-0), se retrouvaient en finale. La France remporta le titre en signant une victoire 2-0 après prolongation. Le tournoi a également permis de déterminer les quatre participants européens à la Coupe du monde féminine M20 2014, la Finlande et l'Allemagne ayant obtenu le droit d'accompagner les deux finalistes. Le titre mondial est finalement revenu à l'Allemagne, grâce à une victoire contre le Nigeria.

Le tirage au sort du tour de qualification de l'édition suivante a eu lieu à Nyon, en novembre 2013, lors d'une cérémonie au cours de laquelle le nouveau trophée a été officiellement dévoilé.

Championnat d'Europe des moins de 17 ans

En accueillant pour la première fois le tournoi final disputé du 9 au 21 mai 2014, l'Association

de football de Malte a également fait ses débuts en matière d'organisation. Parmi les innovations, il convient de relever que l'un des trois sites utilisés pour les 15 matches de l'événement se trouvait sur l'île de Gozo, les équipes devant ainsi se rendre au stade en bateau. La nature compétitive du football des moins de 17 ans a été mise en exergue par le fait qu'un seul des participants à la phase finale de 2013 (la Suisse) avait réussi à se qualifier pour cette édition 2014.

Ce spectaculaire tournoi offensif a produit 46 buts, soit pratiquement le double du résultat obtenu la saison précédente. Les 9422 spectateurs venus assister à la finale entre les Pays-Bas et l'Angleterre ont porté le taux d'affluence total du tournoi à 42 288 personnes. Les Néerlandais, qui avaient pris le meilleur sur l'Angleterre lors de leur dernier match de groupe, ont eu davantage de peine en finale contre l'équipe de John Peacock. Après s'être retrouvés à égalité 1-1 à l'issue du temps réglementaire, les exercices de tirs au but effectués par les Anglais à l'entraînement ont payé, puisqu'ils l'emportèrent 4-1, ce qui leur permit de décrocher un deuxième titre en cinq saisons.

L'un des éléments notables du tournoi final a été l'introduction, à titre d'essai, du spray temporaire destiné à aider les arbitres à faire respecter le placement du ballon et la distance du mur lors des coups francs. Cette innovation a été approuvée à l'unanimité par les officiels des matches et les entraîneurs.

Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans

Les vicissitudes du calendrier international ont conduit à une juxtaposition inhabituelle de deux tournois finals dans un intervalle de cinq mois. La tenue du deuxième événement du 26 novembre au 8 décembre 2013 s'expliquait par l'obligation de déterminer les trois pays qualifiés pour la Coupe du monde féminine M17 2014, prévue en mars 2014 au Costa Rica.



Le premier tournoi final comprenant huit équipes a aussi été le premier organisé hors de Suisse. L'Association anglaise de football a organisé cet événement pour marquer la fin des festivités liées à son 150^e anniversaire. Les huit équipes étaient hébergées dans le magnifique centre d'entraînement national du St. George's Park, et les 16 matches se sont déroulés dans quatre stades situés à proximité. L'Italie, battue par l'Allemagne en demi-finale, s'est imposée face à l'Angleterre (dominée par l'Espagne), obtenant ainsi la troisième place pour le Costa Rica, alors qu'en finale l'Allemagne repoussait les multiples vagues offensives de l'Espagne, pour terminer à 1-1 après 80 minutes de jeu et remporter la séance de tirs au but 3-1. L'Espagne, qui s'est emparée de l'argent en Angleterre, a fait de même au Costa Rica.

Les changements de dates et de formule exigeaient une procédure de qualification accélérée, avec des matches disputés en juillet et en août, suivis par un premier tirage au sort du tour Élite, en août. Pour éviter que les nouvelles dates entraînent une longue période sans match, les équipes éliminées lors de la phase de qualification ont été invitées à participer aux tournois de développement des M17F en 2014.

Compétitions interclubs

Alors que la saison médiane du cycle de trois ans était consacrée à la consolidation de la gestion des événements et des opérations sur site, la planification du cycle 2015-18 a connu un coup d'accélérateur, notamment dans le domaine de la vente des droits médias et de sponsoring sous l'égide d'UEFA Events SA. Il convient néanmoins de citer plusieurs innovations, à savoir l'intégration du rapport technique dans un bilan général de la saison de la Ligue des champions et, pour la première fois, l'élaboration d'un rapport technique sur la Ligue Europa, basé sur des analyses des observateurs techniques de l'UEFA présents lors des matches de la phase à élimination directe. Les cérémonies de tirage au sort ont été marquées par la participation de Luís Figo et Ciro Ferrara, ambassadeurs des finales à Lisbonne et à Turin. Une série d'ateliers a été organisée pour assurer une communication optimale avec les partenaires de diffusion et les partenaires commerciaux et garantir le respect de standards opérationnels.

Une intervention rapide s'est avérée nécessaire pour résoudre des questions liées à la participation de clubs soumis à des sanctions disciplinaires. Différents aspects légaux ont pu être résolus avec succès avant les tirages au sort des compétitions interclubs, à Monaco, à la fin août 2013.

Les finances des deux principales compétitions interclubs ont été non seulement consolidées mais améliorées, en ce sens que les 32 clubs de la phase de groupes de la Ligue des champions se sont partagés une enveloppe d'environ un milliard d'euros, alors que les participants de la Ligue Europa ont reçu des parts d'un montant dépassant les 230 millions d'euros. Un peu plus de 80 millions d'euros ont également été répartis entre les clubs non participants au titre de versements de solidarité destinés à promouvoir le développement du football junior en Europe. Enfin, un montant supplémentaire de 49 millions d'euros a été alloué aux clubs élimi-

nés lors des tours de qualification des deux compétitions. Des informations détaillées figurent dans le *Rapport financier de l'UEFA*.

Ligue des champions de l'UEFA

La 22^e saison de la Ligue des champions a mis fin à la longue attente des joueurs de Real Madrid, qui ont dû patienter 12 ans avant de devenir les rois d'Europe pour la dixième fois, à l'issue d'une finale à suspense opposant pour la première fois deux clubs d'une même ville. Atlético Madrid s'apprêtait à soulever le trophée pour la première fois, avant qu'un but d'égalisation inscrit in extremis n'envoie les deux équipes dans la prolongation, durant laquelle son adversaire a marqué trois fois, pour s'imposer 4-1. La grande finale, disputée devant 60 976 spectateurs massés à l'Estádio da Luz de Lisbonne, a attiré plus de 165 millions de téléspectateurs, dont un taux d'audience record pour la Ligue des champions de 12,3 millions pour l'Espagne.

Les 362 buts, qui représentent une moyenne de 2,9 buts par match, constituaient la deuxième moyenne la plus élevée de l'histoire de la compétition et incluaient le nombre record de 36 buts enregistrés dans l'avant-dernier tour des matches de groupe, qui ont tous renforcé le caractère divertissant et l'attrait général de la compétition. Sur le plan visuel, les images télévisées ont été améliorées par la présence de panneaux publicitaires LED, tandis que les



sponsors ont uni leurs forces à celles de l'UEFA pour lancer un concept de supporter du match, ainsi que les applications FootballFeed et Fantasy Football. Les tournées du trophée de la Ligue des champions ont conduit la coupe à Berlin, Bucarest, Budapest, Sarajevo, Sofia, en Argentine, au Nigeria et au Vietnam. Dans l'intervalle, le rôle de nouveau partenaire de Nissan, quatrième plus grand groupe automobile du monde, a été confirmé par l'annonce de la signature d'un contrat de quatre ans, qui a mis fin à un partenariat de longue date conclu avec Ford il y a 22 ans. S'agissant des réseaux sociaux, un partenariat avec Facebook s'est avéré précieux dans la promotion de la finale de Lisbonne. Les diffuseurs ont quant à eux bénéficié de 33 magazines proposant un contenu d'excellente qualité, et les contacts directs avec les supporters ont été soignés par le biais du magazine Champions Matchday.

Plusieurs projets ont été associés à la finale de Lisbonne. Après avoir été exposé à Porto, Coimbra et Lisbonne, le trophée est devenu un élément central du Festival des champions, qui

a attiré 95 000 visiteurs dans la capitale portugaise et fait l'objet d'un nouveau film intitulé *Théâtre des Champions*. Avant d'assister à la finale, les vainqueurs des tournois des Jeunes champions des États-Unis, du Japon, du Brésil et du Portugal ont disputé un tournoi final dans le cadre du festival. Enfin, une campagne « Get Closer » (rapprochez-vous) a été créée pour permettre aux supporters de voir, par le biais d'une plateforme numérique, une autre facette de la Ligue des champions en utilisant, parmi d'autres innovations, une série de 16 courts métrages illustrant la tournée du trophée à Lisbonne. La production TV de la finale a été fournie en collaboration avec Sport TV et a permis de tester la technologie 4K, qui offre une qualité quatre fois meilleure que la HD.

Moins d'un mois plus tard, alors que la Coupe du monde battait son plein au Brésil, le coup d'envoi de la Ligue des champions 2014-15 a été donné au siège de l'UEFA, à Nyon, avec le tirage au sort des premier et deuxième tours de qualification.



Ligue Europa de l'UEFA

La saison 2014-15 a encore permis de rehausser et de renforcer le statut de la compétition. C'est dans cet esprit qu'un programme promotionnel intitulé « Discover the excitement » (découvre la passion) a été présenté aux clubs, partenaires commerciaux, diffuseurs et médias par le biais d'une série d'ateliers et de séances, à la suite de quoi des documents et des outils ont été distribués aux parties prenantes afin de les aider à promouvoir la marque. Alors que les partenariats avec des médias dans quatre marchés clés (Angleterre, France, Allemagne et Italie) se soldaient par la production de près de 3000 articles, Davor Suker et Youri Djorkaeff ont participé, en qualité d'ambassadeurs de la compétition, à différentes activités médias et en ligne. En association avec les diffuseurs en Allemagne et en Italie, un concours a été organisé pour les supporters, afin de leur permettre d'assister à la finale en tant qu'invités VIP. Par ailleurs, quelque 6000 supporters ont pris part à un concours numérique lancé après les demi-finales et appelé « Take Your Seat », où les supporters pouvaient choisir leur place dans le Juventus Stadium et tenter de gagner des prix.

S'agissant du jeu, les 205 matches disputés par les équipes de 27 associations nationales ont produit 475 buts, soit une moyenne de 2,32 buts par match. Au total, 19 pays étaient représentés dans la phase à élimination directe, en février, un record grâce auquel toute l'Europe a continué à s'intéresser encore plus intensément à la compétition. L'une des huit équipes reversées de la Ligue des champions dans la phase à élimination directe de la Ligue Europa était assurée d'être en finale puisque, à l'issue du tirage au sort des demi-finales, Juventus devait affronter Benfica. Le rêve du club italien de disputer la finale à domicile a cependant été anéanti par les Portugais, qui se sont rendus à Turin pour une deuxième finale consécutive, cette fois-ci contre le FC Séville, déjà vainqueur en 2006 et en 2007. Comme une année auparavant contre Chelsea, Benfica a été battu de

peu, perdant 4-2 dans une séance de tirs au but après deux heures d'un match qui n'avait enregistré aucun but. Son adversaire espagnol a ainsi remporté trois victoires en autant de finales jouées. .

La production TV proposée par l'UEFA pour l'événement comprenait un paquet complet incluant des images TV du stade et le programme de divertissement des supporters réalisé dans le Juventus Stadium. La finale de Turin a été diffusée dans plus de 120 pays, avec à la clé une audience totale estimée à 60 millions de téléspectateurs. Au Portugal, le pic d'audience s'est élevé à 69,3 % des parts de marché, plus de 9 millions de téléspectateurs ayant suivi la palpitante séance de tirs au but en Espagne, tandis que l'audience italienne inscrivait un nouveau record pour une finale de la Ligue Europa, avec 3,4 millions de téléspectateurs.

Super Coupe de l'UEFA

Après avoir été incluse pendant 15 ans dans les activités menées à Monaco pour marquer le coup d'envoi de la nouvelle saison, la Super Coupe a été séparée des événements organisés dans la principauté, pour entamer une nouvelle ère en tant qu'« événement indépendant ». L'Eden Arena de Prague a ainsi accueilli, le 30 août 2013, le match opposant Bayern Munich à Chelsea. Les deux équipes n'ayant pu se départager au terme d'une partie passionnante achevée sur le score de 2-2, elles se sont pliées à l'exercice des tirs au but, qui a abouti à la victoire 5-4 du club allemand.

Pour la compétition, la séparation des autres activités a constitué une valeur ajoutée, comme en atteste l'augmentation notable des activités de sponsoring liées au match et, en termes de services TV, les fortes demandes formulées par un vaste groupe de diffuseurs sur place. Le match s'est joué à guichets fermés.

L'attention s'est ensuite tournée vers la planification du deuxième match disputé selon la

nouvelle formule, avec des visites d'inspection au stade de Cardiff, la préparation des accords d'hospitalité et de billetterie, et la conception des cérémonies. Une séance avec les finalistes a été organisée à Cardiff le 2 juin 2014, les finales de Turin et Lisbonne ayant entretemps révélé que le FC Séville affronterait Real Madrid.

Ligue des champions féminine de l'UEFA

La 13^e édition de la compétition interclubs féminine comprenait 54 clubs de 46 associations nationales, dont 32 ont disputé le tour de qualification en août 2013. Des visites d'inspection ont été effectuées auprès des clubs qui participaient pour la première fois aux seizièmes de finale, ainsi qu'à l'Estádio do Restelo, à Lisbonne, le site prévu pour la finale. Les préparatifs se sont poursuivis avec un atelier à l'intention des clubs inclus dans le tirage au sort pour les quarts de finale et les demi-finales, en novembre 2013.



La finale, grâce au fantastique spectacle proposé, a été une vitrine exceptionnelle pour le football féminin. Le club allemand VfL Wolfsburg est devenu le troisième club à réussir à conserver son titre en renversant la vapeur dans un match où il était pourtant mené 2-0 à la mi-temps face aux Suédoises de Tyresö, nouvelles venues dans la compétition. Les 11 217 spectateurs virent ainsi les allemandes l'emporter au final 4-3 en ce 22 mai 2014

(soit deux jours avant la finale masculine). La couverture télévisée était assurée sur tout le territoire européen par Eurosport. La rencontre à Lisbonne a également donné l'occasion aux principales parties prenantes de se réunir au sein d'un groupe de travail pour discuter du développement futur de la compétition.

Le 26 juin 2014, 32 des 54 clubs participants ont été tirés au sort pour le tour de qualification de la saison 2014-15. Les visites d'inspection avaient alors été effectuées à Berlin, le site retenu pour la finale.

Coupe de futsal de l'UEFA

La saison a démarré avec les tirages au sort, organisés à Nyon le 3 juillet 2013, pour les tours préliminaire et principal de la compétition, qui englobaient un nombre record de 49 clubs alignés. Les cérémonies ont eu lieu en présence de Kike, double champion du monde et quintuple champion d'Europe avec l'Espagne. Pour la moitié des clubs hôtes de la phase préliminaire, l'organisation d'un mini-tournoi constituait une grande première. Après un tirage au sort en octobre, le tour Élite a eu lieu en novembre. Les clubs qualifiés pour la phase finale, qui s'est déroulée du 24 au 26 avril 2014, étaient Araz Naxçıvan (Azerbaïdjan), FC Barcelone (Espagne), Kairat Almaty (Kazakhstan) et MFK Dinamo Moscou (Russie). Les quatre matches, couverts par plus de 100 médias accrédités, ont été suivis par 7800 spectateurs, ce qui représente 87 % de la capacité disponible, et retransmis par Eurosport. Le FC Barcelone a remporté le titre pour la deuxième fois en trois saisons en battant Dinamo Moscou 5-2 dans les prolongations, tandis que le club organisateur, Araz Naxçıvan, s'arrogeait la médaille de bronze en dominant le champion en titre, Kairat Almaty.

Dans l'intervalle, les préparatifs pour la saison 2014-15 avaient déjà démarré, notamment les visites d'inspection auprès des nouveaux organisateurs potentiels des minitournois



de la phase initiale d'une compétition qui comptait 49 clubs inscrits, pour 48 associations nationales.

UEFA Youth League

La saison inaugurale de la nouvelle compétition interclubs destinée aux équipes de moins de 19 ans participant à la Ligue des champions a reçu des louanges pratiquement unanimes par rapport aux avantages qu'elle apporte au développement des joueurs et aux possibilités qu'elle offre aux entraîneurs d'acquérir ou d'accumuler de l'expérience sur le plan international. Après une phase de groupes menée parallèlement à la compétition A, la phase à

élimination directe a été disputée sous la forme de matches uniques, et l'attribution du titre s'est décidée dans le cadre d'un tournoi à quatre équipes organisé sur le campus de l'UEFA, à Nyon, du 11 au 14 avril 2014. Les trois rencontres, jouées à guichets fermés, ont été regardées par 12 000 spectateurs et diffusées dans toute l'Europe par Eurosport.

Un concept promotionnel du tournoi final, comprenant des partenariats avec les médias, des productions sur place et des activités réalisées par quatre sponsors, dont l'un proposait une version virtuelle de l'UEFA Youth League permettant aux vainqueurs de toute l'Europe de se rendre à Nyon pour assister au tournoi final, a été mis sur pied pour l'occasion.



La phase de groupes a attiré une audience honorable de 800 personnes par match et généré 332 buts, c'est-à-dire 45 de plus que le total enregistré par les équipes A.

Les matches à élimination directe ont produit un total de 378 buts, soit une moyenne de 3,4 par match. Le FC Barcelone, tout premier vainqueur du Trophée Lennart Johansson, en aura marqué 32 au total, dont quatre lors de la phase finale (1-0 contre Schalke 04 en

demi-finale et 3-0 contre Benfica en finale, après que ce dernier club eut battu Real Madrid 4-0 dans l'autre demi-finale).

Gestion opérationnelle des matches

L'unité Gestion opérationnelle des matches de la division Compétitions a été chargée de coordonner la gestion opérationnelle des sites lors des matches de l'UEFA de la saison 2013-14, le Centre de commande des matches, à Nyon, jouant un rôle précieux à cet égard en supervisant la préparation et le déroulement des matches, en offrant son appui aux équipes responsables des sites et en proposant des solutions en cas de problème majeur. En tout, 50 membres du personnel de l'UEFA ont participé aux exercices d'entraînement à la gestion de crises effectués au Centre de commande des matches début 2014.

La charge de travail a mobilisé d'importantes ressources humaines. Durant le premier trimestre de la saison, par exemple, les délégués ont été désignés pour 793 matches et 50 commissaires ont été nommés pour des matches de qualification en vue de la Coupe du monde. Un programme de formation complet a été mis en place afin de permettre à 59 nouveaux membres d' étoffer l'équipe de délégués de l'UEFA à la fin 2013. Un nouveau *Manuel du délégué de l'UEFA* a été publié fin juin 2014, et l'une des innovations introduites via la plateforme FAME de l'UEFA pendant la saison afin de simplifier, uniformiser et accélérer les procédures consiste en un nouveau rapport du délégué en ligne. De plus, des directeurs de site supplémentaires ont été recrutés au sein des associations nationales.

À la fin du mois d'avril 2014, 120 participants ont assisté à un atelier sur l'EURO 2016 visant à préparer les directeurs de matches et les directeurs de site aux questions opérationnelles liées au lancement imminent de la centralisation des

matches de qualification pour l'EURO 2016. De nombreuses inspections de stades ont été réalisées, dont une bonne partie auprès de candidats potentiels pour l'EURO 2016 qui n'ont encore jamais accueilli de matches de l'UEFA.

Stades et sécurité

Des innovations importantes ont été mises en œuvre pendant la saison 2013-14, durant laquelle des responsables de la sécurité de l'UEFA ont été déployés lors de tous les matches potentiellement à haut risque, et où les responsables de la sécurité ont assisté à tous les préparatifs des finales des compétitions interclubs. En guise de soutien au partage de connaissances, un rapport décrivant tous les incidents survenus lors de matches de l'UEFA au cours des trois saisons précédentes a été distribué en juillet 2013. Ce document s'est avéré précieux pour préparer les nouveaux responsables de la sécurité aux tâches qui les attendaient.

La Conférence annuelle de l'UEFA et de l'UE sur les stades et la sécurité a eu lieu à Varsovie du 11 au 13 septembre 2013, sur le thème « Ensemble, la seule manière d'aller de l'avant », qui soulignait le besoin de partenariat et de coopération dans le domaine de la sécurité lors des matches de l'UEFA. L'événement a réuni quelque 350 spécialistes des associations nationales, des clubs, des forces de police, des administrateurs de stade et des instances gouvernementales. La conférence a aussi été marquée par le lancement d'un outil en ligne destiné à aider les spécialistes de la sécurité.



Parmi les autres événements, il convient de citer une séance de l'UEFA, de l'UE et du Conseil de l'Europe sur la violence et les débordements des spectateurs, organisée à Strasbourg en décembre 2013, des séances multi-agences sur la sécurité en Bulgarie et en Serbie et la participation à des groupes de travail européens en collaboration avec des représentants de l'UE. La coopération avec l'Union européenne et le Conseil de l'Europe s'est également traduite par la révision de la convention du Conseil de l'Europe et l'élaboration de nouvelles recommandations sur la sécurité et les niveaux de services dans les stades. Plusieurs conférences communes ont été planifiées pour la saison 2014-15.

Le programme de formation des stadiers s'est intensifié avec la réalisation d'événements à Chypre et en Turquie, parallèlement à l'avancement des travaux d'élaboration d'un programme de développement pilote à l'intention des responsables de la sécurité des associations nationales. Un soutien a par ailleurs été apporté aux associations nationales d'Azerbaïdjan, de Belgique, de Croatie, du Danemark, de Géorgie, d'Israël, de Serbie, de Slovaquie, de Turquie et d'Ukraine sur des questions spécifiquement liées aux stades, à la sécurité et au service d'ordre.

Football de base

La saison 2013-14 a été marquée par la refonte de la Charte du football de base de l'UEFA en vertu de laquelle la reconnaissance du développement d'activités de football de base par les associations membres repose désormais sur un concept simplifié comportant trois catégories au lieu des sept étoiles du système précédent, plus complexe. Des directives d'application ont été rédigées afin d'aider les associations nationales à respecter les critères révisés et à obtenir l'or, l'argent ou le bronze selon les nouveaux paramètres de la charte.

Une fois de plus, des activités de football de base ont été associées aux grands événements



de la saison afin de maintenir les liens entre la base du jeu et le sommet de la pyramide du football. Le football de base a constitué un élément essentiel du Festival des champions organisé en marge de la finale de la Ligue des champions féminine et de la finale de la Ligue des champions, à Lisbonne, et à l'occasion duquel plus de 95 000 visiteurs ont été encouragés à participer à une série d'activités footballistiques et à assister aux tours finals de la compétition des Jeunes champions. Conformément à une tradition établie ces dix dernières années, l'UEFA a offert un maxiterrain à la ville hôte, les anciennes stars du Portugal Costinha et Maniche inaugurant un nouveau terrain au Clube Oriental, à Chelas, qui jouait jusque-là au football sur du sable. Le terrain a été mis en service le jour de la finale féminine, et le site a été utilisé pour un tournoi de football de base comprenant 200 écolières de moins de 13 ans venues de différents quartiers de la capitale.

Des compétitions de football de base pour garçons et filles âgés de 8 à 16 ans ont été organisées dans le cadre de la finale de la Ligue Europa, à Turin, où les valeurs sociales du football de base ont été mises en lumière par des activités proposées dans un centre de détention pour mineurs sous la devise « personne n'est exclu ». Dans les deux sites, l'UEFA a offert des maxiterrains à la ville hôte, Turin proposant une variante à cet égard en demandant des terrains mobiles pouvant être installés dans divers lieux de la ville.

Pour la cinquième saison consécutive, la Journée du football de base de l'UEFA a marqué le coup d'envoi d'activités à l'échelle européenne et a été l'occasion d'annoncer les Distinctions de la Journée du football de base dans les catégories du Meilleur club, du Meilleur responsable et du Meilleur projet. Tout au long de la saison, le football de base a constitué un élément essentiel du Programme des groupes d'étude de l'UEFA, 20 des 52 séminaires étant spécifiquement consacrés à la base de la pyramide du football.

Coupe des régions de l'UEFA

Les fondations de la neuvième édition de la compétition de l'UEFA pour les équipes amateurs ont été posées avec le tirage au sort à Nyon, en novembre 2013, des tours préliminaire et intermédiaire disputés par 38 associations nationales. Le premier minitournoi de l'édition 2014-15 a démarré juste avant la clôture de l'exercice de l'UEFA, en juin 2014, la phase finale étant prévue une année plus tard.

Solidarité et soutien en faveur des associations nationales

La mission de l'UEFA consiste à fournir le meilleur soutien possible à ses associations membres et à encourager la solidarité, la coopération, l'interaction et le partage des connaissances de manière à garantir le bien-être du football européen et à promouvoir une volonté constante d'amélioration.

Programme Top Executive

Cette année (et l'année dernière), les réflexions stratégiques du Programme Top Executive (PTE) de l'UEFA se sont concentrées sur la structure des compétitions pour équipes nationales à partir de 2018. Ce sujet a fait l'objet de discussions approfondies durant l'été 2013, à Stockholm, en présence des secrétaires généraux des associations nationales, puis lors de la séance straté-

gique du PTE, à Dubrovnik, en septembre 2013. L'importante contribution apportée par les présidents et les secrétaires généraux des 54 associations membres de l'UEFA a ensuite été peaufinée au cours de différentes séances, dont quatre séances régionales de suivi du PTE. Le résultat final a été une autre décision déterminante, prise à l'unanimité par les associations membres de l'UEFA lors du Congrès de l'UEFA 2014, à Astana, à savoir le lancement, en 2018, de la Ligue des nations de l'UEFA, qui remplacera la plupart des matches amicaux par des rencontres plus intéressantes sur le plan sportif et plus compétitives.

Parmi les autres résultats de la séance stratégique du PTE à Dubrovnik, il convient de mentionner la requête des associations membres de conserver la formule actuelle de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans les années impaires après 2015.

Les associations membres ont en outre demandé que, au cas où le vainqueur de la coupe nationale se qualifierait également pour la Ligue des champions par le biais de son championnat national, le premier club non qualifié au classement du championnat national puisse participer à la Ligue Europa à la place du finaliste perdant de la coupe à compter de la saison 2015-16. Les deux requêtes ont été ratifiées par le Comité exécutif.

HatTrick

La publication de « Celebrating Ten Years of HatTrick Excellence » (célébration de dix ans d'excellence HatTrick) illustre le fait que le programme HatTrick de l'UEFA a fêté son dixième anniversaire en 2014 et s'est transformé, au fil de la constante évolution suivie durant la décennie écoulée, en un important outil de soutien pour les associations membres, grâce à toute une série de programmes de formation proposés sous l'égide du Programme KISS (Knowledge and Information Sharing Scenario) ou du Programme de développement du football féminin (PDFF).

KISS

La réalisation d'un large éventail d'activités a débuté par un module de formation dans le domaine des activités opérationnelles commerciales, en août 2013, qui a réuni 18 participants sur le campus de l'UEFA à Nyon pour une simulation de visite d'inspection du stade de Colovray. La formation s'est poursuivie avec une expérience sur site, lors de matches de la Ligue des champions et de la Ligue Europa, et s'est achevée avec des évaluations en ligne. UEFA Events SA et la division Associations nationales ont également mené un vaste programme de soutien marketing sous l'égide de KISS, apportant leur appui en la matière à plus de la moitié des associations membres de l'UEFA et organisant des ateliers à Copenhague, Bratislava et Kiev pour expliquer le soutien marketing offert par l'UEFA pendant la mise en œuvre de la centralisation des matches de qualification pour l'EURO 2016. Les responsables des médias des associations nationales ont ensuite été invités à un atelier à Amsterdam destiné à uniformiser les critères relatifs aux installations et aux activités opérationnelles lors de la phase de qualification pour l'EURO. Dans le cadre d'un autre atelier qui s'est tenu à Genève en novembre 2013, des représentants de 45 associations membres ont débattu de questions

concernant l'engagement des supporters.

Plusieurs associations nationales ont par ailleurs recouru à l'aide fournie par l'UEFA dans le cadre du programme KISS en lien avec des projets de développement des marques.

Les associations de Croatie et d'Angleterre ayant été choisies pour mener un programme pilote au niveau national, le centre national de football de l'Association anglaise de football, au St. George's Park, a servi de cadre à une cérémonie de remise des diplômes au cours de laquelle 20 participants ont reçu un Certificat de l'UEFA en gestion du football symbolisant leur réussite à l'issue du premier cours. Un événement similaire a eu lieu en Croatie en novembre 2013, tandis que le coup d'envoi d'une édition nordique était donné un mois plus tard en Finlande sous la forme d'un séminaire. Des séminaires liés aux éditions nationales ont ensuite été organisés en Allemagne, en Angleterre, en Finlande et en Géorgie.

Une première séance, qui s'est tenue à Lausanne en septembre 2013, a marqué le début de la troisième et dernière édition de la formation en vue du Diplôme de l'UEFA en gestion du football, qui rassemble 36 candidats de 24 associations nationales. Cette formation s'est achevée par une cérémonie de remise des diplômes, à Nyon, en juin 2014.



© UEFA via Getty Images

En septembre 2013, la septième session de la deuxième édition du programme universitaire menant au Master exécutif en gouvernance du sport européen (MESGO), organisé par l'UEFA en partenariat avec cinq autres organisations de sports d'équipe, a eu lieu à Mayence et Francfort, une journée de la formation étant organisée par l'Association allemande de football. Le huitième module s'est déroulé à New York en novembre 2013. Une cérémonie de remise des diplômes s'est tenue à Nyon, en mars 2014, et la procédure de candidature pour la troisième édition du programme s'est achevée un mois plus tard.

Dans le cadre de leurs cursus universitaires, des étudiants de l'Université de Lausanne et de l'Institut des hautes études internationales et du développement, à Genève, ont présenté à l'UEFA les résultats de leurs recherches respectives sur la professionnalisation du football féminin et sur les droits à l'image et à la personnalité des joueurs.

Programme des groupes d'étude

La saison 2013-14 était la sixième au cours de laquelle des événements étaient organisés sous les auspices du Programme des groupes d'étude. Compte tenu des 53 séminaires réalisés durant cette sixième année, plus de 300 événements de partage de connaissances ont déjà été organisés, ce qui représente plus de 10 000 techniciens. Une fois encore, les éléments fondamentaux du programme ont été la formation des entraîneurs, le développement des juniors d'élite, le football de base et le football féminin, complétés sur une base ad hoc par des apports supplémentaires. Un projet visant à ajouter la préparation physique aux éléments de base a été étudié dans le cadre d'un bilan mené durant la saison 2013-14 dans le but de redéfinir la stratégie relative aux événements du Programme des groupes d'étude à partir de la saison 2014-15.

Entraîneurs

Après avoir pris sa retraite d'entraîneur, Alex Ferguson a accepté, en janvier 2014, de devenir l'ambassadeur des entraîneurs de l'UEFA. Il a joué un rôle important dans différents événements de l'UEFA. Il a notamment présidé le 15^e Forum des entraîneurs des clubs d'élite, à Nyon, en septembre 2013, avant d'assister, un mois plus tard à Budapest, à un atelier sur la formation des entraîneurs de l'UEFA, et de clore la saison en dirigeant les séances du groupe d'étude technique à l'issue des finales des compétitions interclubs à Turin et à Lisbonne. La saison 2013-14 se caractérise également par les progrès considérables réalisés dans le domaine des qualifications d'entraîneur, où le travail préparatoire a débouché sur l'introduction d'une licence B de futsal et d'une licence A d'entraîneur de gardiens approuvées par l'UEFA. Les directives relatives à ces deux formations ont été soumises aux associations membres lors de divers séminaires qui ont permis à l'UEFA d'identifier les associations nationales à même de proposer immédiatement les nouveaux cours de formation pour entraîneurs.

En collaboration avec l'unité Services juridiques sportifs de l'UEFA, le Panel Jira, composé d'experts en formation des entraîneurs, a travaillé sur une version révisée de la Convention des entraîneurs de l'UEFA. Le Programme d'échange de candidats à la licence Pro de l'UEFA s'est poursuivi avec l'organisation, sur le campus de l'UEFA, de quatre événements dont chacun comprenait quatre associations membres. À la fin de la saison, 14 événements avaient été organisés (y compris deux cours pilotes), à l'intention de 43 associations membres.

Des informations ont été délivrées aux entraîneurs avec le magazine *UEFA technician* et les rapports techniques relatifs aux compétitions interclubs et aux compétitions pour équipes nationales de l'UEFA, les équipes techniques de l'UEFA présentes lors de tous les tournois finaux étant composées par des spécialistes de pointe.

Pour la première fois, un rapport technique sur la Ligue Europa a été rédigé sur la base des analyses effectuées par les observateurs techniques déployés lors des tours à élimination directe de la compétition.

Développement du football féminin

Le Programme de développement du football féminin (PDFF) s'est intensifié durant la saison 2013-14, démarrant avec un atelier (organisé sous l'égide de KISS) portant sur des sujets très divers et proposé en marge de la finale de l'EURO féminin, à Stockholm, en juillet 2013. En présence des secrétaires généraux et de spécialistes du football féminin de l'ensemble des



54 associations membres, l'atelier a abordé des questions allant de la formation et de l'arbitrage aux programmes de bénévolat en passant par les programmes promotionnels, et a marqué le coup d'envoi de nombreuses activités et initiatives menées durant le reste de la saison. Le calendrier international posant problème, les représentants de l'UEFA ont joué un rôle proactif dans la recherche de solutions de rationalisation.

Le soutien de l'UEFA aux projets de développement du football féminin s'est renforcé en 2013-14, plus de la moitié des associations membres de l'UEFA ayant déposé des demandes de fonds. Un Programme pour la promotion des femmes aux postes de direction du football

a été lancé dans le cadre d'un séminaire qui s'est tenu en avril 2014, alors que des séances étaient également organisées afin d'étudier des projets de développement des femmes entraîneurs et des femmes arbitres. Les spécialistes et observateurs techniques ont ensuite participé à une séance d'information, à Lisbonne, qui coïncidait avec la finale de la Ligue des champions féminine.

Le partage des connaissances entre pairs a été le leitmotiv des ateliers proposés à Skopje et à Minsk, au cours desquels les associations nationales présentant des profils similaires ont pu échanger des informations sur le développement du football féminin. Un troisième atelier, à Gibraltar, a réuni neuf des plus petites associations membres de l'UEFA dans le but de définir des possibilités de développement dans les limites de leurs capacités nationales.

Bonne gouvernance

Projets en matière de bonne gouvernance

La volonté ferme du football européen de s'engager en faveur de la bonne gouvernance s'est traduite par l'élaboration d'une résolution, adoptée à l'unanimité par les 54 associations nationales, visant à préserver l'intégrité du jeu par le biais d'outils liés à la formation, à l'application des lois et à la mise en œuvre de sanctions sévères.

L'UEFA a en outre continué de souligner l'importance d'établir une collaboration européenne dans des campagnes visant à combattre la corruption sous toutes ses formes, et le Président de l'UEFA, Michel Platini, a lancé un signal fort à cet égard en concluant un protocole d'accord avec l'Office européen de police, Europol.

Les associations membres de l'UEFA ont elles aussi montré l'exemple en 2013-14 en réalisant un total de 58 projets de bonne gouvernance

dans le cadre du programme d'encouragement à la bonne gouvernance de l'UEFA. Plus d'un tiers de ces projets avait pour but d'améliorer l'efficacité et l'efficience au sein de l'association concernée, alors qu'un cinquième était destiné à développer la stratégie de l'association.

Une séance du Conseil stratégique du football professionnel (CSFP), tenue à Dubrovnik en septembre 2013, a par ailleurs permis d'examiner des sujets cruciaux relatifs aux transferts, au fair-play financier, à l'application des règles relatives aux joueurs formés localement et au dialogue social.

Début 2014, un briefing des médias a été organisé pour présenter un état des lieux des mesures de fair-play financier et de l'important problème de la propriété de joueurs par des tiers, et pour donner un aperçu de la sixième édition du *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs*. Enfin, des progrès ont été réalisés en collaboration avec le Conseil stratégique du football professionnel dans le travail sur les questions des transferts, avec l'élaboration, par les groupes de travail concernés de propositions et de recommandations dans ce domaine, tandis que la coopération avec les cinq autres confédérations de la FIFA s'est poursuivie, notamment par le biais d'invitations à divers événements de l'UEFA et par le soutien, de la part de l'UEFA, à plusieurs projets liés au projet de développement du football en Asie.

Gouvernance et conformité

Parallèlement à l'aspect sportif des initiatives en matière de gouvernance, le Bureau exécutif a continué de développer son cadre de gouvernance et de conformité, qui vise à intégrer les principes de bonne gouvernance et les bonnes pratiques aux activités quotidiennes de l'UEFA. En plus de renforcer la fonction d'audit de bonne gouvernance et de conformité (autrefois appelé audit interne) en augmentant le nombre de réviseurs ainsi que le nombre d'audits de

deux à trois par année, l'UEFA n'a cessé d'accroître la transparence, d'optimiser les processus, et d'assurer un suivi et un contrôle permanents, témoignant ainsi clairement de sa détermination à toujours apporter de nouvelles améliorations.

Procédure d'octroi de licence aux clubs et fair-play financier

L'année 2013-14 a constitué un jalon dans la mise en œuvre de la procédure d'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, avec l'entrée en vigueur, pour la première fois, de la totalité du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*.

Lors de l'atelier annuel sur la procédure d'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier qui s'est tenu au Portugal en septembre 2013, les 54 associations nationales ont reçu, à titre de préparation pour la nouvelle saison, des informations sur les derniers développements en la matière. En outre, plusieurs visites d'assistance, visites de conformité et réunions avec des clubs ont été effectuées tout au long de la saison pour donner des conseils sur la procédure d'octroi de licence aux clubs au niveau national, garantir l'application correcte du *Règlement de l'UEFA sur la procédure d'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* et assurer la liaison avec les clubs en ce qui concerne la procédure de surveillance des clubs.

L'impact de la mise en œuvre intégrale des règles de fair-play financier s'est reflété dans la diminution, de 57 millions à 8 millions d'euros, des arriérés de paiement au cours de la période 2011-14, ainsi que dans la baisse, de 1,7 milliard à 0,8 milliard d'euros en deux ans, des pertes nettes cumulées des clubs européens de première division.

La chambre d'instruction de l'Instance de contrôle financier des clubs s'est retrouvée à 14 reprises pendant la saison 2013-14 pour évaluer les 237 clubs participant à des compéti-

tions de l'UEFA. Au chapitre des arriérés de paiement, 31 clubs ont en conséquence été priés de fournir des informations complémentaires, et six d'entre eux ont fait l'objet d'une suspension, par mesure de précaution, des primes qui leur étaient dues. Suite à cela, la chambre de jugement s'est réunie deux fois, en novembre et en décembre 2013, et des sanctions ont été infligées aux six clubs. Des évaluations ont également eu lieu dans le cadre de l'exigence relative à l'équilibre financier pour garantir le respect des critères requis. Sur les 237 clubs examinés, 104 ont été considérés comme ne répondant pas à l'exigence relative à l'équilibre financier, et 76 ont été soumis à des évaluations complémentaires. Peu avant que la saison ne se termine, neuf clubs avaient signé des accords de règlement, qui ont pour objectif de garantir que chacun d'entre eux équilibre ses comptes dans les meilleurs délais.

À la fin de la saison, 454 des 729 clubs de première division avaient obtenu une licence de l'UEFA, auxquels s'ajoutent 108 refus et 167 clubs n'ayant pas demandé de licence de l'UEFA. Six clubs qui s'étaient qualifiés pour les compétitions de l'UEFA 2014-15 sur la base de leurs résultats sportifs ont par ailleurs été exclus pour des raisons liées à l'octroi de licence aux clubs et au fair-play financier.

Intégrité du sport

L'engagement de l'UEFA en faveur de l'éradication du truchage de matches a été souligné par une activité vigoureuse durant la saison 2013-14. Grâce au système de détection des fraudes liées aux paris, des circonstances suspectes ont été identifiées lors de matches nationaux. Les informations correspondantes ont alors été transmises aux responsables de l'intégrité de l'association nationale concernée, soutenus par une série de réunions et d'ateliers organisés au cours de la saison. Une première séance d'un groupe de travail de l'UEFA formé pour étudier ce problème crucial a eu lieu fin mai 2014.

Les discussions entamées avec le Conseil de l'Europe sur une convention internationale contre le truchage de matches se sont poursuivies jusqu'à l'adoption du texte concerné, lors d'une réunion à Macolin, en Suisse, en septembre 2014. Dans l'intervalle, des séances de formation mettant en garde contre les risques liés au truchage de matches pour la carrière des joueurs ont été organisées en marge des tournois finals des compétitions à limite d'âge pour équipes nationales de l'UEFA et des rencontres qui ont opposé les quatre équipes aspirant à remporter le titre de l'UEFA Youth League à Nyon.

Réglementation du football

Arbitrage

La saison 2013-14 a été marquée par l'introduction à titre expérimental de deux innovations: le spray temporaire, utilisé lors de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 17 ans à Malte, en mai 2014, et l'exclusion temporaire de joueurs, testée à l'occasion de quatre tournois de développement de l'UEFA.



Comme d'habitude, la plus forte concentration de matches de l'UEFA a été enregistrée les premiers mois de la saison, ce qui a contraint les responsables de l'arbitrage à se réunir à six reprises entre juillet et septembre 2013 pour désigner les arbitres et les observateurs d'arbitres. La réunion annuelle des arbitres d'élite a également eu lieu début septembre. Parmi tous ceux qui ont fait le déplacement à Nyon figuraient 23 arbitres féminins d'élite et 45 arbitres assistants de premier plan. Suite à la nouvelle interprétation de la règle du hors-jeu, le travail des arbitres assistants a fait l'objet d'une attention particulière, au point qu'une séance d'entraînement exclusivement concentrée sur les situations de hors-jeu s'est tenue en présence d'un groupe de journalistes. Il en est allé de même lors d'une formation suivie par 100 arbitres assistants à Lisbonne, en mars 2014.

Durant l'automne 2013, un cours organisé en Belgique à l'intention des arbitres de futsal a servi d'atelier préparatoire pour l'EURO de futsal 2014.

Des formations pour les observateurs d'arbitres ont également été dispensées à Amsterdam, Dublin et Istanbul, alors que le cours d'hiver annuel réunissant les arbitres d'élite et ceux, hommes et femmes, qui venaient d'être ajoutés sur les listes internationales, s'est déroulé à Lisbonne. En mars 2014, le premier cours de l'UEFA pour les arbitres assistants internationaux s'est lui aussi tenu dans la capitale portugaise. En collaboration avec la FIFA, un cours a par ailleurs été organisé en Irlande du Nord dans le cadre du Programme d'Assistance à l'Arbitrage, en présence de 160 instructeurs techniques et préparateurs physiques des 54 associations membres. Tout au long de la saison, des visites de réévaluation ont permis de veiller à ce que les associations nationales demeurent en conformité avec les critères fixés par la Convention concernant l'arbitrage de l'UEFA.

Dans l'intervalle, le Centre d'excellence pour arbitres de l'UEFA (CORE) a renforcé son statut de référence dans ce domaine en proposant une série de cours spécialisés, dont l'un était exclusivement réservé aux femmes arbitres.

Questions médicales

Le 6^e Symposium médical de l'UEFA, qui s'est tenu à Madrid en février 2014, a été caractérisé par une saison d'intense activité et avait pour thème principal l'évolution de la médecine du football. Vicente del Bosque, David Villa et Sergio Ramos ont néanmoins ajouté des éléments propres aux entraîneurs et aux joueurs à un vaste éventail de sujets footballistiques liés aux meilleures pratiques médicales, ainsi qu'aux innovations, installations et structures relevant du domaine de la médecine. Les 250 personnes présentes comprenaient des représentants de toutes les associations membres et des observateurs des autres confédérations de la FIFA.



Par ailleurs, le Programme de formation des médecins du football de l'UEFA a passé la vitesse supérieure, avec un atelier (le deuxième du genre) à Amsterdam, en septembre 2013, et des cours à Malte, à Saint-Marin et en Croatie. L'Étude de l'UEFA sur les blessures dans les clubs d'élite de la saison 2012-13 a été publiée en mars 2014. Ce document contient des informations sur les blessures fournies par 22 des plus grands clubs d'Europe et vient compléter la base de données élaborée par l'UEFA sur une période de 11 saisons dans le but essentiel de prévenir les blessures.

Contrôles antidopage

En 2013-14, la palette des substances détectables lors des tests de l'UEFA a été élargie grâce à l'introduction de tests sanguins effectués dans le cadre des contrôles antidopage pendant les compétitions et en dehors de celles-ci. L'efficacité des tests a en outre été renforcée par l'impact dissuasif du programme antidopage.

Pendant la saison 2013-14, des séances de formation ont été organisées à l'intention de toutes les délégations participant aux phases finales de compétitions à limite d'âge de l'UEFA. De plus, quelque 25 000 dépliants publiés en sept langues ont été distribués à l'ensemble des participants qualifiés pour les compétitions de l'UEFA.

Les contrôles antidopage de l'UEFA ont porté sur 2198 échantillons (1860 d'urine et 338 de sang) prélevés dans le cadre de l'ensemble des compétitions, dont 1698 (1360 d'urine et 338 de sang) correspondaient à des contrôles menés pendant la Ligue des champions et la Ligue Europa ou en dehors de celles-ci. Les résultats n'ont révélé aucun échantillon positif. Dans les autres compétitions de l'UEFA, 500 échantillons d'urine ont été prélevés et analysés.

Une étude sur les profils biologiques stéroïdiens a également été lancée afin d'analyser la viabilité d'un programme de profilage biologique stéroïdien dans un proche avenir. Enfin, l'UEFA a assisté au Symposium annuel de l'AMA et participé à un groupe de travail sur les directives relatives aux procédures de contrôle antidopage alors que, pour préserver la dynamique du programme de contrôles antidopage, un séminaire de formation a été organisé à Nyon, en juin 2014, à l'intention des candidats susceptibles de venir étoffer l'équipe des 45 contrôleurs antidopage de l'UEFA constituée par des membres de 24 associations membres.

Respect

Au cours de sa sixième saison, la campagne du Respect est demeurée très présente dans tous les événements de l'UEFA, et son exposition dans les différents médias a gagné beaucoup de terrain. Sous l'égide du Respect, l'UEFA a apporté son appui à plusieurs organisations engagées dans des campagnes liées à la lutte contre le racisme et la discrimination, à une bonne hygiène de vie et aux questions environnementales.

L'UEFA a une fois de plus assuré un soutien indéfectible lors des semaines de Football contre le racisme en Europe (FARE), en octobre 2013, en collaboration avec les clubs qui accueilleraient les matches de la Ligue des champions ou de la Ligue Europa durant cette période. Ces événements ont permis à l'UEFA de faire retentir une fois encore haut et fort son slogan « Non au racisme ». Une vidéo de quatre minutes intitulée « Non au racisme » a été produite, avec des sous-titres en plus de 20 langues, et distribuée aux clubs de la Ligue des champions et de la Ligue Europa afin qu'ils la diffusent lors des 341 matches de compétitions interclubs de la saison. La campagne a aussi été renforcée par du matériel imprimé et par un spot TV de 30 secondes. Lors de matches de la Ligue des champions, des banderoles illustraient par ailleurs le soutien de l'UEFA aux victimes du typhon aux Philippines, et exprimaient les condoléances de l'organisation à l'Afrique du Sud suite au décès de Nelson Mandela.

Une procédure de surveillance anti-discrimination, dans le cadre de laquelle des observateurs de FARE ont assisté aux matches de compétitions interclubs de l'UEFA pour enregistrer les actes ou comportements discriminatoires, a été introduite avec succès. La mission de la campagne du Respect consistant à transmettre des messages sociaux positifs s'est illustrée dans le soutien apporté à un large éventail de projets réalisés dans le domaine de la responsabilité sociale.

Responsabilité sociale

Le portefeuille de l'UEFA s'est encore étoffé durant la saison 2013-14, avec la décision de créer une fondation UEFA pour l'enfance dont le but principal sera notamment d'aider les enfants dans le besoin. Pour la première fois, des thèmes relatifs à la responsabilité sociale ont été abordés dans des rapports sur l'EURO 2012 et la saison 2012-13 publiés en 2014, et un premier atelier réunissant des partenaires de l'UEFA en matière de responsabilité sociale a été organisé à Nyon en juin 2014. Les relations avec les supporters ont été consolidées à l'occasion de diverses séances, et des groupes de supporters se sont rendus à l'UEFA, en mars 2014, pour une quatrième réunion annuelle.



S'agissant de la promotion d'un style de vie sain, l'UEFA a soutenu la Journée mondiale du cœur en septembre 2013, après avoir appuyé la campagne « Votre but: un cœur sain » réalisée lors de l'EURO féminin 2013, en Suède. La campagne encourageait à mener un style de vie sain et motivait les filles à intégrer le football à leurs activités. Dans le même esprit, le chèque caritatif de l'UEFA 2013 a été remis à la Fondation Johan Cruyff, dont le but est de contribuer au bien-être des enfants et de les inciter à jouer au football conformément à une série de règles sociales parmi lesquelles le respect figure en très bonne place.

Au chapitre des projets d'intégration sociale, il convient de mentionner le soutien à la Coupe du monde des sans-abris, la participation à un séminaire des supporters de football contre l'homophobie, à Manchester, et l'élaboration de projets de responsabilité sociale prévus en marge de l'EURO 2016.

Communication

La saison 2013-14 a été riche en activités, consacrées en partie au réajustement et à la finalisation de nombreux éléments inhérents à la stratégie de communication, et l'accent a été mis davantage sur la recherche de possibilités permettant de diffuser efficacement les messages au public à travers une exploitation pleine et entière des médias sociaux. Les affaires courantes ont été traitées par le Bureau des médias, et les procédures relatives aux contacts des médias avec le Président et le secrétaire général de l'UEFA ont été rationalisées. La communication interne a été largement remaniée, avec le lancement d'un nouveau site Intranet baptisé « Inside UEFA », en mars 2014, la publication d'un magazine numérique pour le personnel et l'introduction de séances trimestrielles de communication avec le personnel.

Relations avec les parties prenantes

Durant sa deuxième saison, l'unité Relations avec les parties prenantes a travaillé sur plusieurs fronts. En collaboration avec les rédacteurs de l'équipe chargée de la communication numérique, l'unité a fourni toute une série de programmes relatifs aux compétitions interclubs et pour équipes nationales, le guide d'adresses des clubs européens de première division, la brochure des résultats des compétitions, les manuels des compétitions interclubs, ainsi qu'un bilan de la saison de la Ligue des champions incluant le rapport technique sur la compétition. Des publications périodiques, notamment le magazine Champions Matchday,

UEFA-direct et ses suppléments sur les entraîneurs, les questions médicales et le football de base, ont en outre été produites tout au long de la saison. Un magazine consacré à l'EURO 2016, *Le Rendez-Vous*, a été lancé dans le cadre du tirage au sort de la phase de qualification.

Médias et relations publiques

En collaboration avec UEFA Events SA, l'équipe en charge des médias et des relations publiques a commencé la saison avec la préparation et l'attribution, pour la troisième fois, de la distinction de Meilleur joueur d'Europe de l'UEFA. Les votes exprimés par une équipe de journalistes désignés par le groupe ESM (European Sports Media) ont scellé la victoire (devant Lionel Messi et Cristiano Ronaldo) de l'attaquant de Bayern Munich et de l'équipe de France, Franck Ribéry, alors que le premier titre de Meilleure joueuse d'Europe de l'UEFA revenait à la gardienne allemande Nadine Angerer.

La remise de la distinction de Meilleur joueur d'Europe de l'UEFA a eu lieu dans le cadre du tirage au sort de la phase de groupes de la Ligue des champions, à Monaco, où les 53 journalistes d'ESM ont été rejoints par 50 représentants des médias invités pour assister à une conférence de presse et à participer à des discussions avec le Président de l'UEFA. L'unité Relations avec les parties prenantes a saisi l'occasion des ateliers relatifs aux compétitions interclubs, organisés à Monaco, pour informer les responsables de presse des clubs des activités médias prévues pour la saison.

Communication numérique

UEFA.com et UEFA.org ont assuré une couverture très large de l'ensemble des activités menées par l'organisation tout au long de la saison. À l'issue d'un minutieux travail préparatoire, une version remaniée d'UEFA.org a démarré début février 2014 dans le but de permettre à l'équipe chargée de la communication

de jouer un rôle plus proactif grâce à la publication de contenu sur les plateformes numériques. L'équipe responsable de la communication numérique a élargi la couverture des principales compétitions à travers Facebook, Twitter et Google+ (enregistrant des nombres impressionnants, à sept ou huit chiffres, de followers), mis en place un fil d'actualités Twitter et établi un nouveau système de lettres d'information et de communiqués de presse destiné aux médias. La réorganisation du site a également facilité la recherche de contenu.

La saison a été marquée par l'introduction de versions exclusivement numériques des rapports techniques de l'UEFA sur les tournois finals des compétitions masculine et féminine des M17 et des M19, l'avantage des versions non-imprimées étant qu'elles sont disponibles dans les sept langues proposées par UEFA.com.

Questions juridiques, politiques et financières

Une assistance juridique a été demandée et fournie dans de nombreux domaines allant des questions disciplinaires aux transferts de joueurs en passant par la révision des *Statuts de l'UEFA*. Les efforts initiaux se sont concentrés sur des affaires relatives au truchage de matches ou sur des problèmes liés au fair-play financier, qui ont entraîné l'exclusion de plusieurs clubs des compétitions de l'UEFA et, dans certains cas, des appels devant le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) ou la Commission européenne. L'unité Services juridiques d'entreprise a veillé, tout au long de la saison, à la transparence de l'UEFA dans des secteurs d'activités comme les assurances, les caisses de pension et les questions fiscales, dont beaucoup ont trait aux deux prochaines phases finales du Championnat d'Europe, dans le cadre desquelles les services juridiques Événements se sont penchés sur les droits de propriété intellectuelle, la gestion

opérationnelle des matches et les accords de coopération avec la Fédération française de football et les villes hôtes de l'EURO 2016.

En termes de collaboration avec l'UE, une première séance de la Task Force de l'UEFA créée pour traiter des relations avec l'UE a eu lieu en février 2014, et le projet de stratégie de l'UEFA relative à l'UE a été approuvé. Tandis que la division Services juridiques préparait le terrain pour une séance entre le Président de l'UEFA et la sous-commission ad hoc du Conseil de l'Europe chargée de la réforme du football international, la résolution du Parlement européen sur les jeux d'argent et de hasard en ligne a constitué une autre avancée importante, à l'instar de la résolution sur la criminalité organisée, prise ultérieurement, qui appelle à considérer la fraude sportive comme une infraction pénale. Pendant la présidence lituanienne de l'UE, l'UEFA a été engagée dans différentes séances de haut niveau, notamment un forum sur le sport, une séance des ministres des Sports et une réunion d'un groupe d'experts sur la bonne gouvernance.

L'unité Services juridiques Événements a finalisé des accords dans le domaine des activités opérationnelles liées aux compétitions interclubs, contribué à plusieurs projets en rapport avec l'EURO 2016 (en particulier le tirage au sort de la phase de qualification à Nice) et participé à l'atelier avec les candidats à l'organisation de matches de l'EURO 2020.

L'unité Services juridiques sportifs a suivi l'élaboration des amendements aux *Statuts de l'UEFA* approuvés par le Congrès 2014, à Astana, traité différentes affaires comprenant des exclusions des compétitions de l'UEFA et l'inscription de joueurs, présenté une version révisée de la Convention des entraîneurs de l'UEFA au Panel Jira et abordé des sujets en rapport avec les agents de matches et les codes d'éthique. Plusieurs associations membres ont bénéficié d'un soutien dans des domaines aussi divers que la révision des statuts, les interférences gouvernementales ou la mise en œuvre de la



Convention des entraîneurs de l'UEFA. L'unité a participé au processus de révision des *Statuts Standard de la FIFA*, en recueillant l'avis des associations membres de l'UEFA avant une séance avec les autres confédérations de la FIFA, en février 2014, et en analysant les commentaires reçus des associations membres de l'UEFA sur le projet de l'UEFA de résolution en faveur de l'intégrité du jeu, adoptée lors du Congrès 2014 à Astana.

Durant la saison 2013-14, les Services disciplinaires de l'UEFA ont une fois de plus traité quelque 750 cas, et le nombre de recours devant l'Instance d'appel de l'UEFA a connu une nouvelle baisse. En début de saison, trois ateliers ont été proposés aux membres des instances disciplinaires et aux inspecteurs disciplinaires afin de leur présenter et de leur expliquer la version révisée du *Règlement disciplinaire de l'UEFA*. Un autre atelier disciplinaire organisé à Rome, en mars 2014, a principalement porté sur des études de cas.

L'unité Services juridiques commerciaux a posé les fondements juridiques d'une série d'accords commerciaux liés aux compétitions de l'UEFA (soit quelque 240 contrats d'une valeur approximative de 5 milliards d'euros), notamment des accords sur les droits médias pour les matches des équipes nationales disputés dans le cadre du nouveau système centralisé de la phase de qualification pour l'EURO, approuvé un ballon de match officiel, examiné des questions concernant

la fourniture de services de production du signal TV lors des matches de qualification de la Ligue des champions et de l'EURO, sans compter l'élaboration des bases légales sous-tendant la création de la Ligue des nations de l'UEFA. L'unité a également représenté l'UEFA au sein des groupes de travail de la Commission européenne sur l'octroi de licences transfrontalières et lors de la campagne contre le piratage sur Internet, et planché sur l'initiative du Pacte Mondial des Nations Unies visant à combattre la corruption dans le cadre du sponsoring et de l'hospitalité.

Sur le plan financier, le travail s'est concentré, durant les premiers mois de la saison, sur le bouclage des comptes annuels pour l'exercice 2012-13 et la préparation de perspectives financières stratégiques couvrant la période de cinq ans allant de 2013 à 2018, ainsi que sur l'établissement du budget pour la saison 2014-15, présenté au Congrès de l'UEFA en 2014.

S'agissant des deux principales compétitions inter-clubs, les montants dus aux clubs participants ont été versés en juin 2014, les participants à la Ligue des champions recevant 997,7 millions d'euros et ceux de la Ligue Europa 232,5 millions d'euros.

Le bouclage de l'exercice financier fait partie des processus opérés par le biais du module financier intégré à la plateforme SAP, qui fournit aussi d'importants outils de trésorerie et de gestion des risques. Le rapport et la lettre de management des réviseurs externes ont été présentés au secrétaire général de l'UEFA et à la Commission des finances, avant d'être soumis au Comité exécutif en décembre 2013. Les états financiers d'UEFA Events SA et d'EURO 2016 SAS ont eux aussi été certifiés par les réviseurs externes, puis inclus dans les états financiers consolidés de l'UEFA, qui ont ensuite été soumis pour approbation au Congrès de l'UEFA.

Une analyse approfondie de tous les aspects financiers de cet exercice est disponible dans le *Rapport financier 2013/14 de l'UEFA*.

Gestion administrative

Profitant du fait que le campus de l'UEFA vivait sa première saison complète sous la forme d'une entité pleine et entière, l'UEFA a installé dans la Maison du football européen une exposition de football permanente commémorant le 60^e anniversaire de l'organisation. Au cours de la saison, l'unité Ressources humaines (RH) a mis sur pied différents événements et ateliers internes, qui ont permis d'aborder de nombreux sujets liés à la gestion. Dans le but d'accroître l'efficacité de l'entreprise, diverses séances de formation destinées au personnel ont été organisées sur des thèmes comme la gestion de projets et la prise de décisions.

L'effectif comptant désormais environ 400 personnes (dont un tiers de femmes), la communication interne a gagné en importance, tout comme les activités favorisant l'esprit d'équipe, dont beaucoup ont été réalisées dans le domaine du sport. Une ambiance familiale a par ailleurs été créée à l'occasion d'événements traditionnels et saisonniers, ainsi que de la journée « Oser tous les métiers », dans le cadre de laquelle le personnel est invité à donner aux enfants un aperçu de l'environnement de travail de leurs parents. Cette philosophie s'est étendue jusqu'à Paris, où une journée d'introduction a été mise sur pied à l'intention des nouveaux collaborateurs rejoignant l'équipe de l'EURO 2016. Début 2014, l'unité RH a lancé le projet « I care about my health » (je prends soin de ma santé), destiné à influencer positivement sur le bien-être émotionnel et physique du personnel. Dans le cadre du programme Unité dans le sport, les représentants des RH d'autres instances sportives de la région ont été invités à Nyon pour échanger leurs vues sur les défis posés aux RH.

L'unité Voyages et conférences a soutenu l'ensemble des séances, ateliers et événements mentionnés dans le présent rapport, en plus des matches, minitournois et tournois finals des compétitions de l'UEFA, y compris, pour citer

quelques éléments marquants de la saison 2013-14, l'EURO de futsal 2014, en Belgique, et la première phase finale du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans à huit équipes, en Angleterre. À titre indicatif, l'unité Voyages et conférences était engagée dans près de 200 événements par mois. Au fil de la saison, l'EURO 2016 est devenu un point majeur de l'ordre du jour, avec la mise en œuvre d'un vaste programme d'hébergement, la définition d'une politique relative aux voyages et l'attribution de camps de base pour les équipes participantes et les arbitres.

Le complexe sportif de Colovray situé sur le campus de l'UEFA a été largement utilisé pour des événements locaux, régionaux et internationaux, et ses installations ont servi de cadre à plusieurs camps d'entraînement d'équipes nationales, ainsi qu'à un cours d'arbitrage pour débutants visant à offrir aux nouveaux venus une expérience directe de la manière de gérer un match. Les quatre cours du programme d'échange de participants à la formation des entraîneurs (licence Pro) organisés par l'UEFA durant la saison se sont tous déroulés dans le complexe de Colovray. D'importants travaux d'entretien ont été effectués en vue de la première phase finale de l'UEFA Youth League,

avec l'installation de nouveaux sièges et la décoration du stade aux couleurs de l'UEFA Youth League.

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, les contrats, les descriptions de poste et les articles publiés sur le site Intranet de l'organisation. L'unité a également été chargée d'organiser l'interprétation simultanée lors de différents événements de l'UEFA.

L'unité Technologie de la communication et de l'information (ICT) a finalisé plusieurs procédures de mises à jour et accordé une attention particulière à la sécurité de l'infrastructure informatique de l'UEFA. La plateforme numérique SAP a en outre été développée et actualisée de manière à rationaliser et à accélérer les procédures quotidiennes au sein de l'entreprise. La planification des activités commerciales, l'informatique décisionnelle, le reporting financier et les options budgétaires/prévisionnelles ont ainsi été ajoutés durant la saison. Parmi les préparatifs pour l'EURO 2016, il convient de mentionner les solutions informatiques proposées pour le tirage au sort de la phase de qualification à Nice, la



planification des installations et des activités informatiques dans les sites retenus pour le tournoi final et les séances de formation du personnel d'EURO 2016 SAS. S'agissant de la gestion opérationnelle des matches, une application appelée « Mambo » a été introduite pour contribuer à la préparation et au suivi de l'ensemble des compétitions de l'UEFA.

Le projet relatif à la préservation des documents historiques et à la conservation des archives de l'UEFA s'est accéléré en 2013-14, avec l'élaboration de règles fondamentales jetant les bases d'un archivage cohérent et rationnel. Dans le but de faciliter l'accès et, par conséquent, d'accroître l'utilité des archives, le projet prévoit de numériser les documents imprimés recueillis pendant la période allant de 1954 à 1995. Des règles ont par ailleurs été définies pour les utilisateurs externes des archives de l'UEFA.

Marketing

Concernant l'EURO 2016, les préparatifs incluaient des questions commerciales relatives aux villes hôtes, aux zones des supporters, aux camps de base des équipes, à l'hébergement et aux packages destinés aux supporters. En octobre 2013, un atelier pour les sponsors EUROTOP a été organisé à Paris, tandis que le travail portant sur les processus de vente des derniers packages globaux et nationaux se poursuivait avec CAA Eleven. Les directives et éléments relatifs à la marque ont été distribués aux parties prenantes les plus importantes en janvier 2014.

À l'issue d'une procédure d'appel d'offres, IMG a été désigné comme bénéficiaire de la licence principale, alors qu'un contrat commercial de sponsor des « European Qualifiers » et d'un certain nombre d'autres événements était conclu avec Continental. Le ballon officiel produit pour les « European Qualifiers » a été lancé en juillet 2014. La saison a également été marquée, avant le coup d'envoi des « European Qualifiers », en septembre 2014, par d'intenses négociations

avec des diffuseurs en Europe et au-delà au sujet des droits médias. Un atelier mis sur pied à Genève en avril 2014 a notamment accueilli 44 diffuseurs réunis pour planifier la couverture des matches de qualification. Plusieurs contrats relatifs aux droits médias (à l'intérieur et à l'extérieur de l'Europe) pour l'EURO 2016 ont été conclus, en collaboration avec CAA Eleven.

Le bon déroulement des projets des partenaires de l'UEFA en vue de la Super Coupe, disputée à Prague après avoir eu lieu pendant 15 ans dans le Stade Louis II de Monaco, a donné le coup d'envoi de la saison des compétitions interclubs. Le programme de sponsoring mondial de l'EURO de futsal 2014 a été mis en œuvre par dix sponsors, avec l'aide de partenaires médias qui ont assuré une promotion optimale de l'événement.

S'agissant de la Ligue des champions, Nissan a repris le rôle de sponsor automobile, en remplacement de Ford qui a été partenaire de la compétition pendant 22 ans. Suite à un processus d'appel d'offres, un concept d'identité de marque a été adopté pour la finale de la Ligue des champions 2015, à Berlin, et, s'agissant d'un avenir plus lointain, la stratégie de vente des droits de sponsoring et de licensing pour le cycle de trois ans 2015-18 a été élaborée, TEAM Marketing étant chargé de vendre les packages de la Ligue des champions et de la Ligue Europa sur le marché.

Une nouvelle édition de la tournée du trophée de la Ligue des champions a démarré avec le soutien d'UniCredit durant l'automne 2013. Les événements organisés à cette occasion à Berlin, Bucarest, Budapest, Sarajevo et Sofia ont attiré 45 000 supporters et ont eu lieu en présence de personnalités comme Fabio Capello, Karl-Heinz Riedle, Paulo Sousa, Christian Karembeu, Miodrag Belodedici, Hasan Salihamidzic et Robert Pirès, nommés ambassadeurs de la compétition. Une autre tournée, en partenariat avec Heineken, a ensuite conduit le trophée en Argentine, au Nigeria et au Vietnam au printemps 2014.



La finale de la Ligue des champions, à Lisbonne, a donné lieu à la meilleure promotion jamais réalisée en faveur d'une finale, un large éventail de projets innovants ayant été proposés en marge de l'événement, dans le cadre d'un plan de marketing intégré englobant les finales masculine et féminine et le Festival des champions. Au cours de la saison, Gazprom avait lancé un concept de « supporter du match » permettant à des supporters de gagner des billets pour des matches en enregistrant une fausse interview avec un média. Dans le domaine des applications, PlayStation et HTC ont introduit respectivement Fantasy Football et FootballFeed, cette dernière offrant aux supporters des actualités en direct sur les matches de compétitions interclubs. La marque de la Ligue Europa a été mise en valeur par un plan promotionnel portant sur l'ensemble de la saison et reposant sur des partenariats médias, un programme d'ambassadeurs et la distribution de vidéos promotionnelles aux clubs et aux diffuseurs.

Enfin, un plan promotionnel comprenant des partenariats médias et la participation sur site de quatre sponsors a été développé pour soutenir la première phase finale de l'UEFA Youth League.

Production TV

L'unité Production TV a démarré la saison en s'acquittant des tâches liées à la production du signal TV lors des tirages au sort, à Monaco, de la Ligue des champions et la Ligue Europa, alors que Česká Televisie couvrait la Super Coupe, à Prague. Avant le début des matches, un atelier d'avant-saison avait été proposé aux partenaires de diffusion à la Fußball Arena de Munich. Les 200 personnes présentes ont été informées des innovations prévues pour la saison 2013-14. Un atelier similaire a ensuite été organisé à l'intention de 20 réalisateurs TV.

Durant la saison, l'équipe responsable de la production TV a publié 33 magazines sur la Ligue des champions et assuré la couverture en direct de toutes les cérémonies des tirages au sort effectués à la Maison du football européen à Nyon. L'unité s'est également chargée de produire le matériel visuel demandé par d'autres divisions, fournissant notamment toute une série d'images à UEFA.com, ainsi que différentes vidéos de formation. À cela s'ajoute le contenu du projet d'archivage vidéo Legacy, destiné à conserver les séquences des compétitions de l'UEFA dignes d'être diffusées.

Pour la finale de la Ligue des champions, à Lisbonne, l'unité s'est associée avec Sport TV pour produire une couverture basée sur 34 caméras, y compris une caméra-araignée (installée dans le stade pour la première fois) et une caméra héliportée. La couverture TV comptait 132 positions de commentateurs, huit studios avec vue sur le terrain, 16 positions pour les présentations au bord du terrain, 80 cars de reportage pour les diffusions externes et des tests de la technologie 4K. La production TV réalisée par l'UEFA lors de la finale de la Ligue Europa incluait aussi la caméra-araignée et la caméra héliportée.

Parmi les préparatifs pour l'EURO 2016 figurait une série de visites d'inspection dans les stades de France, où l'UEFA a prévu d'offrir une couverture complète en tant qu'organisme producteur du signal TV.

L'unité a également été engagée à différents niveaux dans le Congrès de l'UEFA 2014, à Astana, dans le cadre duquel elle a produit neuf vidéos, y compris le film « Non au racisme » et un film contre le trucage de matches. L'équipe sur site a en outre produit deux vidéos d'information (en sept langues afin qu'elles puissent être utilisées sur UEFA.com et UEFA.org), qui ont été distribuées dans le monde entier.



Activités opérationnelles

Le premier défi de la saison 2013-14 a consisté à envoyer simultanément deux équipes opérationnelles distinctes à Monaco et à Prague, afin de garantir le bon déroulement des événements marquant respectivement le coup d'envoi de la saison et la Super Coupe. La préoccupation majeure de la saison a néanmoins été l'EURO 2016, pour lequel il a fallu élaborer les stratégies d'hospitalité et de billetterie et mettre en place les solutions informatiques nécessaires à leur application. L'unité a en outre publié des directives commerciales relatives aux villes hôtes et aux zones de supporters et établi le catalogue des terrains d'entraînement et des camps de base des équipes.

Le slogan de l'EURO 2016 a été lancé lors d'une cérémonie organisée à Marseille en octobre 2013, un événement auquel a été associée une séance du groupe de pilotage. Tous les aspects de la production du signal TV ont été fournis lors du tirage au sort de la phase de qualification, à Nice, y compris les scripts et le matériel vidéo incluant, notamment une animation de la Semaine du football et une vidéo sur les gardiens, commentée en voix off par Fabien Barthez.

L'unité a contribué à l'organisation des finales des compétitions interclubs 2014, plus spécifiquement dans les domaines des services techniques, des accréditations et des dispositions concernant les médias.

L'unité Coordination de projets a poursuivi ses préparatifs pour l'EURO 2016 en révisant des projets de chartes, en définissant des processus administratifs et en lançant le portail Intranet mettant en relation les différentes équipes de projet.

L'UEFA accorde beaucoup d'importance à la durabilité, qui est actuellement étudiée et appliquée de manière pragmatique dans le cadre de l'EURO 2016. Suivre une stratégie



durable signifie faire en sorte de réduire progressivement l'empreinte environnementale de l'EURO 2016, agir d'une façon durable et socialement responsable et évaluer l'impact économique du tournoi, pour pouvoir léguer au pays organisateur un héritage positif. L'UEFA vise à ce que ces efforts en faveur de la durabilité aient un effet en cascade sur les autres événements de l'UEFA, les compétitions interclubs et les associations nationales, et se traduisent, notamment, par la promotion et l'aménagement des systèmes de transports publics, l'inclusion de nouvelles technologies, l'incitation à trier les déchets et le respect des critères de durabilité en matière d'approvisionnement en produits et en services.

Bilan et perspectives

Lors du XXXVIII^e Congrès de l'UEFA à Astana se trouvait une horloge virtuelle, installée en dessous des drapeaux des 54 associations membres de l'UEFA, dont chaque minute représentait l'une des années aboutissant au 60^e anniversaire de l'UEFA. Pour l'unité Production TV, l'un des plus grands défis de la saison a d'ailleurs été de résumer 60 ans d'histoire dans une vidéo de six minutes.

L'histoire ne peut pas être modifiée, mais elle peut constituer le fondement sur lequel l'avenir sera édifié. En tant que Président de l'UEFA,

Michel Platini a insisté sur le fait que cet anniversaire devait nous inciter à revisiter les objectifs fondamentaux de l'UEFA consistant à développer le football dans tout le continent et à garantir que le plus grand nombre bénéficie du rôle social du football.

À la fin de la saison 2013-14, les routes menant à la réalisation de ces deux objectifs fondamentaux étaient clairement visibles sur la carte de l'UEFA. À court terme, les défis sur le terrain résideront principalement dans la mise en œuvre du concept centralisé prévu pour les matches de qualification pour l'EURO 2016. À long terme, l'introduction de la Ligue des nations de l'UEFA constituera une nouvelle source de dur labeur et de pensée créative.

Il en va de même dans le domaine du football féminin où, parmi les défis à relever au fur et à mesure que le programme de développement s'accélère, il conviendra de veiller, notamment, à former suffisamment d'entraîneurs et d'arbitres pour pouvoir répondre à la croissance exponentielle de cette discipline.

Des efforts devront également être accomplis pour encourager et réaliser des projets sociaux valorisants, tels que la Fondation de l'UEFA pour l'enfance. L'UEFA doit rester consciente de sa responsabilité dans la promotion des valeurs sociales pouvant être associées au football et de ses propres principes de travail en équipe et d'intégration.

C'est pour toutes ces raisons qu'il est impératif de protéger l'intégrité, qui est le fondement même du jeu, de la corruption, des abus, des mauvaises pratiques et des intentions criminelles. Le football européen doit s'appuyer sur ses 60 ans d'expérience pour continuer de développer le jeu et pour contribuer, inlassablement, à préserver son bien-être.





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

AU CŒUR DU FOOTBALL

