



Rapport du Président et du Comité exécutif
Rapport de l'Administration de l'UEFA
2014-15



Wolfgang
Niersbach

Peter
Gilliéron

Michael
van Praag

František
Laurin

CONTENU

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



Mircea Sandu Giancarlo Abete Ángel María Villar Llona Gianni Infantino Michel Platini Şenol Gülich Marios N. Lefkantis Grigoriy Surkis Allan Hansen Abraham Luzon Karen Espelund Sergey Fурсов

WE CARE ABOUT FOOTBALL



I. Rapport du Président et du Comité exécutif

1^{er} juillet 2014 – 30 juin 2015

RÉSUMÉ

Au cours de cette année chargée et riche en défis, l'UEFA, le Président et le Comité exécutif ont continué de mener à bien leur mission, à savoir guider le football européen, avec soin et dévouement.

En 2014, l'UEFA a fêté ses 60 ans, l'occasion de célébrer les succès du passé et de préparer l'avenir. L'instance européenne conserve le même objectif: encourager le dialogue, la coopération et la consultation avec ses associations membres et les autres parties prenantes, non seulement afin de développer et de protéger le football, mais aussi dans le but d'établir des standards élevés d'excellence et de transparence en matière de gouvernance et de défendre des valeurs et une vision stratégique.

De nombreux temps forts ont ponctué la période sous revue. À tous les niveaux et dans toutes les catégories, les compétitions de l'UEFA ont donné lieu à des rencontres inoubliables, à des buts spectaculaires et à de brillantes performances individuelles. En dehors du terrain, des décisions et des mesures ont été prises afin d'assurer un avenir sain au football européen.

La période 2014-15 a également été marquée par la tenue d'élections. Lors du XXXIX^e Congrès ordinaire de l'UEFA, à Vienne, en mars 2015, Michel Platini a été réélu par acclamation pour un troisième mandat de quatre ans en tant que Président de l'UEFA. Des élections visant à attribuer sept sièges au Comité exécutif de l'UEFA étaient également à l'ordre du jour de la séance. Quatre membres ont été réélus – Peter Gilliéron (Suisse), Boris Mihaylov (Bulgarie), Angel Maria Villar Llona (Espagne) et Grigoriy Surkis (Ukraine) – et trois nouveaux membres ont intégré le comité: Sandor Csanyi (Hongrie), Fernando Gomes (Portugal) et Davor Suker (Croatie).

Les élections du Comité exécutif à Vienne ont donc permis l'arrivée de nouveaux membres tout en assurant une continuité certaine.

Alors que, sur le terrain, nous assistons à l'essor du football féminin – qui bénéficie actuellement d'un élan positif dans son développement global – l'UEFA reste engagée à intégrer les femmes aux fonctions de direction et aux processus décisionnels en lien avec le jeu. En juin 2015, le Comité exécutif a confié à Karen Espelund (Norvège), présidente de la Commission du football féminin, un nouveau mandat de quatre ans au sein de l'exécutif.

Pendant la période sous revue, le Comité exécutif a fait avancer les politiques et la vision de l'UEFA dans des domaines clés tels que le fair-play financier, la lutte contre le trucage de matches, le racisme et la discrimination, ou encore la coopération avec les principales parties prenantes. À cet égard, la relation avec les associations membres, qui apportent une précieuse contribution aux réalisations de l'UEFA depuis plus de 60 ans, reste une pierre angulaire de la mission de l'organisation. De même, les relations avec les clubs ont été renforcées, tandis que le dialogue avec les autorités politiques européennes reste fructueux et encourageant. D'autre part, tout tend à montrer que les plans actuellement mis en œuvre aux fins du développement et du renforcement des compétitions de l'UEFA, en particulier sur le plan du football des équipes nationales, produiront les résultats escomptés.

Conformément aux valeurs clés qui sous-tendent les activités et le dialogue menés par l'UEFA dans les sphères politique, économique, sociale et sportive, le Comité exécutif est déterminé à garantir que la croissance et l'évolution du football se poursuivront dans les années à venir. Le football restera donc toujours la priorité et sera au cœur des décisions et mesures prises par le Comité exécutif.

COMPÉTITIONS

Compétitions pour équipes nationales

L'UEFA a tenu compte du souhait exprimé par ses associations membres de continuer à promouvoir et à inscrire dans la durée le développement du football des équipes nationales et de ses compétitions, comme en témoigne notamment la Résolution sur le football des équipes nationales pour la période 2018-22, adoptée par les 54 associations membres lors du Congrès de l'UEFA en 2014.

Dans cette optique, elle a mis en place le concept de Semaine du football pour le tour de qualification (« European Qualifiers ») de l'EURO 2016, qui a commencé en septembre 2014. Ce concept permet aux passionnés de football de suivre plus de matches internationaux que jamais. Des décisions capitales ont été prises pour l'EURO 2020, l'« EURO pour l'Europe », et les premiers jalons ont été posés en vue du lancement de la Ligue des nations de l'UEFA, prévu en septembre 2018.

L'EURO 2016 se rapprochant à grands pas, les préparatifs ont continué à un rythme soutenu. Lors de sa séance à Prague, en juin 2015, le

Comité exécutif a approuvé les procédures de tirage au sort des matches de barrage et de la phase finale. Pendant ce temps, les travaux de construction et de rénovation des dix stades ont atteint leur phase finale ; le compte à rebours des 500 jours a été lancé ; la mascotte du tournoi a été dévoilée et baptisée Super Victor au terme d'un vote auquel ont participé plus de 107 000 supporters sur UEFA.com et sur les réseaux sociaux ; et enfin, le recrutement des 6500 volontaires de l'événement a débuté. Pour ce premier EURO à 24 équipes, une très forte demande était attendue lors de l'ouverture de la première phase de vente de billets, le 10 juin 2015.

S'agissant de l'EURO 2020, le Comité exécutif a sélectionné les 13 villes hôtes parmi 19 villes candidates lors d'une séance qui s'est tenue à l'Espace Hippomène, à Genève, le 19 septembre 2014. L'annonce des villes hôtes a ensuite été faite lors d'une cérémonie.

Les villes hôtes de l'« EURO pour l'Europe » sont : *demi-finales et finale* : Londres (Angleterre) ; *trois matches de groupe et un quart de finale* : Bakou (Azerbaïdjan), Munich (Allemagne), Rome (Italie), Saint-Petersbourg (Russie) ; *trois matches de groupe et un huitième de finale* : Amsterdam (Pays-Bas), Bilbao (Espagne),



© UEFA via Getty Images



Bruxelles (Belgique), Bucarest (Roumanie), Budapest (Hongrie), Copenhague (Danemark), Dublin (République d'Irlande), Glasgow (Écosse). L'EURO 2020 répondra au souhait du Comité exécutif de voir des associations membres des quatre coins du continent engagées dans l'organisation de la compétition phare de l'UEFA pour les équipes nationales.

Une autre initiative, la création de la Ligue des nations, vise à satisfaire la volonté, manifestée par l'UEFA et ses associations membres et en premier lieu par le Président de l'UEFA, d'améliorer la qualité et le prestige du football des équipes nationales, tout en levant les inquiétudes des associations membres, qui estimaient que les matches amicaux n'étaient pas suffisamment compétitifs pour les équipes nationales. La formule de la Ligue des nations a été approuvée par le Comité exécutif lors de sa séance de décembre 2014. Cette nouvelle compétition sera composée de quatre divisions, elles-mêmes scindées en quatre groupes de trois ou quatre équipes. Les équipes pourront être promues ou reléguées, et un tournoi sera organisé entre les quatre meilleures lors des années impaires. La première édition aura lieu de septembre à novembre 2018 et le tournoi final sera joué en juin 2019. Le tour de qualification de l'EURO 2020 se disputera quant à lui de mars à

novembre 2019 et s'achèvera par des matches de barrage en mars 2020. Le premier et le deuxième de chacun des dix groupes seront automatiquement qualifiés pour l'EURO 2020, les quatre dernières places disponibles (sur les 24 au total) revenant aux vainqueurs des matches de barrage. Sur la base des résultats de la Ligue des nations, 16 équipes participeront à ces matches de barrage et seront réparties en quatre groupes de quatre.

En ce qui concerne le football des équipes nationales féminines, le Comité exécutif a désigné les Pays-Bas pour l'organisation de l'EURO féminin 2017. Il s'agira du premier EURO féminin à 16 équipes.

La République tchèque a organisé à la perfection le tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans. En 2017, la phase finale, qui se tiendra en Pologne, comptera 12 équipes. Les compétitions juniors ont révélé des jeunes de talent; des phases finales d'exception se sont déroulées en Hongrie (M19), en Norvège (M19F), en Bulgarie (M17) et en Islande (M17F). Les joueurs amateurs ont eux aussi eu droit à leur heure de gloire lors de la phase finale de la Coupe des régions de l'UEFA, organisée par la République d'Irlande.

Compétitions interclubs

Les compétitions interclubs de l'UEFA ont à nouveau rencontré un grand succès sur les plans commercial et sportif. Au total, les recettes commerciales brutes de la Ligue des champions de l'UEFA et de la Super Coupe de l'UEFA 2014-15 se sont élevées à 1465,6 millions d'euros, alors que les recettes de la Ligue Europa de l'UEFA ont atteint 253 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 outre été attribués aux clubs éliminés dans les tours de qualification de la Ligue des champions et de la Ligue Europa ainsi qu'aux clubs de première division non engagés dans une compétition de l'UEFA, afin qu'ils investissent dans des programmes de formation des jeunes et de développement de la collectivité.

La Ligue des champions et la Ligue Europa ont continué d'attirer les foules. Environ 6,5 millions de supporters ont assisté aux matches de la Ligue des champions, tandis qu'ils étaient environ 6 millions à aller voir les matches de la Ligue Europa.

Le Stade olympique de Berlin a accueilli la finale de la Ligue des champions 2014-15 entre

Juventus et Barcelone, et le Stade national de Varsovie a vu s'opposer Dnipro Dnipropetrovsk et le FC Séville à l'occasion de la finale de la Ligue Europa. Les deux finales, qui ont respectivement compté quatre et cinq buts, ont offert un spectacle magnifique aux millions de supporters qui les ont suivies. C'est également à Berlin, au Friedrich-Ludwig-Jahn-Sportpark, qu'a eu lieu la finale de la Ligue des champions féminine. Le 1. FFC Francfort l'a emporté face aux Françaises du Paris Saint-Germain. Le match, qui s'est joué à guichets fermés devant 18 300 spectateurs, souligne les progrès impressionnants réalisés par le football féminin d'élite.

Chaque année, l'UEFA récompense les plus belles performances de la saison écoulée lors d'événements organisés en août à Monaco qui marquent également le coup d'envoi de la nouvelle saison. À cette occasion, Cristiano Ronaldo (Real Madrid CF) a été élu Meilleur joueur d'Europe de l'UEFA 2013-14 par un jury constitué de journalistes spécialistes du football européen. L'internationale allemande Nadine Kessler (VfL Wolfsburg) a été désignée Meilleure joueuse d'Europe de l'UEFA 2013-14.

La Super Coupe de l'UEFA donne dorénavant aux associations nationales de toute l'Europe la possibilité d'accueillir et d'organiser le match de



début de saison opposant les vainqueurs de la Ligue des champions et de la Ligue Europa de la saison précédente. Le stade de la capitale galloise (Cardiff City Stadium) a ainsi offert un écran spectaculaire à la rencontre entièrement espagnole, qui a vu Real Madrid triompher de Séville et a enregistré une affluence record de 30 854 spectateurs, en août 2014.



La phase finale de la Youth league de l'UEFA s'est jouée pour la 2^e fois au stade de Colovray à Nyon en avril 2015 et le public est à nouveau venu en nombre voir les talents de demain. Les Anglais de Chelsea ont conquis le titre en battant les Ukrainiens de Shakhtar Donetsk 3-2.

Lors de sa séance de septembre 2014, le Comité exécutif de l'UEFA a décidé de convertir la Youth League de l'UEFA en une compétition permanente au terme d'une période-pilote couronnée de succès. Cette décision bénéficiera aux juniors. Le Comité exécutif a également approuvé l'introduction d'une nouvelle formule pour la saison 2015-16, afin d'améliorer la qualité de la compétition et d'augmenter la représentation des associations nationales, ce qui donnera à davantage de joueurs des possibilités de développement. La compétition passera de 32 à 64 équipes: les champions juniors nationaux pourront donc y participer, aux côtés des équipes juniors des 32 clubs qualifiés pour la phase de matches de groupe de la Ligue des champions de l'UEFA.

La MEO Arena de Lisbonne a accueilli la phase finale de la Coupe de futsal de l'UEFA en avril 2015 et l'événement a connu un succès retentissant. Les quatre matches ont attiré 29 207 supporters, un record, la demi-finale entre Barcelone et Sporting Clube de Portugal ayant enregistré une affluence sans précédent de 12 076 spectateurs. Kairat Almaty (Kazakhstan) a remporté le titre pour la deuxième fois en trois ans.

La poursuite du développement et des améliorations est au cœur de l'approche adoptée par le Comité exécutif en ce qui concerne les compétitions interclubs et les compétitions pour équipes nationales, l'objectif étant de réaliser des progrès constants et marquants dans le cadre de chaque compétition.

Arbitrage

La formation théorique et pratique des arbitres est essentielle à la fourniture de prestations de premier ordre lors des rencontres. En août 2014, 106 arbitres (hommes et femmes) des plus hautes catégories sont venus à Nyon pour leur cours d'été, suivi, quelques mois plus tard, par le traditionnel cours d'hiver, organisé à Athènes en février 2015. À cette occasion, les officiels expérimentés des matches ont suivi les cours de niveau avancé dispensés par l'UEFA tandis qu'un cours d'introduction était donné aux nouveaux arbitres de la liste internationale. À l'ordre du jour de chaque cours figurent notamment des exercices physiques, composantes indispensables de l'arbitrage d'élite moderne, le visionnage de vidéos montrant des incidents et des décisions, des sessions techniques et théoriques ainsi que l'échange de commentaires entre les arbitres et la Commission des arbitres de l'UEFA.

L'introduction d'arbitres assistants supplémentaires (AAS) dans les grandes compétitions interclubs et pour équipes nationales de l'UEFA a permis de disposer d'une paire d'yeux en plus sur les deux lignes de but, afin d'aider les



arbitres à prendre la bonne décision en cas d'incident dans la surface de réparation. L'UEFA a d'ailleurs organisé son premier cours à l'intention des arbitres assistants supplémentaires en septembre 2014, ce qui démontre l'importance accordée à cet aspect de l'arbitrage, qui a fait ses preuves depuis son inclusion dans les Lois du Jeu en juillet 2012.

Le spray temporaire, utilisé par l'arbitre pour marquer l'emplacement d'où un coup franc est tiré ainsi que la distance minimale requise pour le mur défensif, a également été introduit dans les compétitions de l'UEFA pour la saison 2014-15, ce qui a facilité le contrôle des coups francs par l'arbitre.

Le Comité exécutif reste déterminé à aider les arbitres européens à maintenir les standards élevés qu'ils ont établis au fil des années.

EN DEHORS DU TERRAIN

Le Comité exécutif étudie des questions couvrant la totalité du paysage footballistique européen, les discute et prend des décisions. La plupart de ces questions sont débattues dans le cadre du Conseil stratégique du football professionnel (CSFP), qui comprend le Président 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

Lors de sa séance tenue à Prague en juin 2015, le Comité exécutif a approuvé (au terme d'un processus consultatif de deux ans avec les principales parties prenantes, notamment l'ECA) la version révisée du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier pour 2015-18*. Étendues et affinées, les exigences qui y sont énoncées tiennent compte du contexte économique et de l'expérience acquise depuis que les mesures relatives au fair-play financier ont été introduites pour la première fois, en 2009.

Le règlement actualisé traite la situation des clubs qui ont subi une restructuration ou un rachat et des clubs qui souhaitent investir dans la durée en respectant l'esprit du fair-play financier. Par la suite, la supervision des clubs sera approfondie et sa portée sera plus vaste. En outre, les modifications apportées prennent en compte les problèmes rencontrés par les clubs qui sont confrontés à des chocs économiques soudains ou qui opèrent sur un marché présentant de graves carences structurelles.



Elles renforcent également les critères liés aux arriérés de paiement.

Les critères d'octroi de licence aux clubs ont été élargis afin d'encourager l'intégration, de promouvoir l'intégrité et d'accroître la prise de conscience. Les précisions apportées amélioreront la qualité de l'entraînement et de l'éducation des juniors en exigeant des programmes de formation qui ciblent les risques liés au truchage de matches et en imposant des qualifications minimales pour les entraîneurs de juniors. De plus, pour favoriser le développement du football junior et féminin les dépenses y relatives sont maintenant exclues du calcul concernant l'équilibre financier des clubs.

Cette nouvelle version du règlement cherche à renforcer le fair-play financier, l'objectif global étant toujours d'instaurer stabilité et discipline dans la gestion financière des clubs. Il semble qu'après l'austérité, la période offre davantage de possibilités de croissance et de développement durables. En plus de bénéficier du soutien de l'ensemble de la famille du football européen, les mesures de fair-play financier ont l'appui des autorités politiques européennes. Parallèlement, l'Instance de contrôle financier des clubs (ICFC) continue de surveiller de près les finances des clubs et prend les mesures disciplinaires qu'elle juge nécessaires. L'UEFA et le Comité exécutif gardent toute confiance en la capacité des mesures de fair-play financier, dorénavant adaptées aux circonstances actuelles, de fournir des bases solides pour l'avenir du football interclubs européen.

Intégrité

L'UEFA et la famille du football européen s'unissent pour faire de la lutte contre le truchage de matches leur première priorité, étant donné la menace que ce phénomène représente pour l'intégrité du jeu et pour le bon fonctionnement des compétitions.

La Convention du Conseil de l'Europe sur la manipulation de compétitions sportives, ouverte à la signature en septembre 2014, a été saluée par l'UEFA, qui y voit une étape importante dans l'intensification de la lutte contre le truchage de matches. L'UEFA estime que cette convention contribuera à promouvoir la coordination entre la police et les autorités judiciaires dans différents pays et favorisera la mise en place d'une coopération et d'un échange d'informations plus structurés entre les institutions étatiques et les organisations sportives. L'UEFA a, de façon répétée, exhorté les autorités publiques à soutenir les organisations sportives dans la lutte contre le truchage de matches, faisant valoir que ces dernières ne peuvent y parvenir seules.

Le groupe de travail de l'UEFA sur le truchage de matches s'est réuni à Barcelone en septembre 2014. Cette deuxième séance officielle a rassemblé des responsables de l'intégrité de l'UEFA, des procureurs publics, des représentants des associations nationales de football, des officiels de la police et d'agences de prévention de la criminalité ainsi que des spécialistes des paris et

des jeux d'argent et de hasard de nombreux pays européens, ce qui a renforcé les relations entre les organisations sportives et les organismes chargés de l'application de la loi. L'accent a notamment été mis sur la nécessité pour les gouvernements nationaux d'adopter des lois permettant le partage des informations relatives au truchage de matches d'un pays à l'autre.

Peu après, l'UEFA a lancé d'autres initiatives en la matière : une application sur l'intégrité, une plateforme de dénonciation et un numéro gratuit dédiés ainsi que des modules d'apprentissage en ligne pour les jeunes joueurs. L'UEFA a également intensifié sa vaste campagne d'information en donnant régulièrement des présentations auprès de jeunes joueurs, d'arbitres et d'entraîneurs afin de les prévenir des risques associés à la manipulation de matches de football. Le système de détection des fraudes liées aux paris de l'UEFA continue à suivre les activités de paris lors de quelque 32 000 matches européens par an et, conformément à la politique de tolérance zéro de l'UEFA en matière de truchage de matches, toute personne reconnue coupable de telles infractions s'expose à des sanctions sévères.

Par ailleurs, l'UEFA a réaffirmé sa détermination à éradiquer la violence dans les stades et aux alentours lors des matches de football. Elle a demandé que les autorités publiques accentuent leur soutien pour faire face aux inquiétudes que suscite notamment la montée de l'extrémisme et du nationalisme dans les stades.

Enfin, le Comité exécutif a réitéré sa ferme opposition à la propriété de joueurs par des tiers et a salué la mise en place, par la FIFA, d'une interdiction mondiale de cette pratique à compter du 1^{er} mai 2015. Le mois précédent, l'UEFA et la FIFPro, division Europe, avaient déposé officiellement une plainte auprès de la Commission européenne, mettant en doute la légalité de la propriété de joueurs par des tiers dans le droit européen au motif qu'elle porte atteinte aux intérêts des joueurs, des clubs et des supporters, ainsi qu'à l'intégrité du football.

Développements relatifs aux questions médicales et antidopage

Les activités menées par l'UEFA dans le cadre de la lutte contre le dopage bénéficient du plein soutien du Comité exécutif. En septembre 2014, ce dernier a approuvé l'introduction d'un profilage stéroïdien individuel au moyen du passeport biologique des sportifs (PBS) à compter de la saison 2015-16. Le PBS suit les joueurs dans le temps et peut donc indirectement mettre en évidence les effets du dopage. Avec son lancement, le programme de contrôles antidopage de l'UEFA reste à l'avant-garde de la lutte contre le dopage.

L'UEFA s'efforce de garantir que l'ensemble de ses programmes d'information et de contrôles correspond aux meilleures pratiques reconnues dans tous les domaines de la prévention et de la détection. Par exemple, des sessions d'information sont organisées à l'intention des jeunes joueurs et leur expliquent comment le dopage peut mettre un terme à leur carrière naissante.

La santé des joueurs est primordiale et, lors de la période sous revue, le Comité exécutif a approuvé une nouvelle procédure pour les cas de commotion cérébrale, laquelle a été appliquée avec effet immédiat dans les compétitions de l'UEFA. En cas de suspicion de commotion cérébrale, l'arbitre peut interrompre le jeu pendant au maximum 3 minutes afin de permettre l'évaluation du joueur blessé par son médecin d'équipe. Le joueur concerné n'est autorisé à reprendre le jeu que si le médecin d'équipe confirme expressément à l'arbitre qu'il est en état de le faire.

Responsabilité sociale

Le Comité exécutif a continué de suivre étroitement et de prendre une part active aux travaux menés par l'UEFA en matière de responsabilité sociale.

Du fait qu'il est l'un des sports les plus populaires au monde, si ce n'est le plus populaire, le football joue un rôle fondamental dans la promotion du développement social et peut à cette fin user de son influence. Les activités de l'UEFA en matière de responsabilité sociale comprennent des partenariats stratégiques à long terme visant à promouvoir la diversité et la lutte contre la discrimination, l'intégration sociale et la réconciliation, l'adoption d'un mode de vie sain et actif, le football pour tous, ainsi que le financement des fondations de football et des programmes caritatifs.

Lors de la période sous revue, le Comité exécutif a continué de soutenir la politique de tolérance zéro de l'UEFA à l'égard du racisme, de l'intolérance et de la discrimination dans le football. Chaque année, en octobre, la troisième journée de matches de groupe de la Ligue des champions et celle de la Ligue Europa – ainsi que, cette année, les matches de qualification de l'EURO – sont l'occasion, pour la famille du football européen, de manifester son opposition à ces phénomènes. En outre, les comportements racistes ou discriminatoires, sur le terrain comme en dehors, continuent de faire l'objet de sanctions infligées par les instances disciplinaires de l'UEFA.

En septembre 2014, la Fédération italienne de football a accueilli à Rome une Conférence sur le Respect de la diversité organisée par l'UEFA, son partenaire du réseau FARE (Football contre le racisme en Europe) et la FIFPro (syndicat des joueurs). Des associations nationales, des ligues, des clubs, des organisations politiques et gouvernementales ainsi que d'autres institutions se sont réunis pour sensibiliser le public au racisme et à la discrimination sous toutes leurs formes dans le football. Par la suite, l'ancien international néerlandais Clarence Seedorf a été désigné ambassadeur de l'UEFA pour la diversité et le changement. Dans ce cadre, il mettra à profit son expérience pour garantir que l'UEFA continue à suivre de près cette importante question.



En décembre 2014, le Comité exécutif a approuvé la modification des critères d'attribution des Distinctions du respect et du fair-play de l'UEFA à compter de la saison 2015-16 : les associations lauréates recevront dorénavant une prime à allouer à des projets en lien avec le fair-play ou avec le respect en général dans leurs pays respectifs, au lieu de places en Ligue Europa.

Le programme de l'UEFA Capitaines du changement a été lancé en janvier 2015. Il vise à favoriser la diversité et l'intégration au sein de la gestion du football européen. L'UEFA espère ainsi influencer la culture des organisations de football et les ouvrir progressivement, à tous les niveaux, à un plus large éventail de personnes d'origines et de milieux différents. Les participants à ce programme unique sont tout particulièrement encouragés à concevoir des projets pouvant entraîner de réels changements dans les organisations de football. L'ancien international français Christian Karembeu est l'ambassadeur de ce nouveau programme.

La Fondation UEFA pour l'enfance a été lancée en avril 2015 sur l'initiative du Président de l'UEFA, Michel Platini, et elle traduit la volonté de l'UEFA de contribuer au bien-être de la société au moyen du football. Son objectif est d'aider les enfants – par l'intermédiaire du sport et notamment du football – en leur apportant un soutien dans des domaines tels que la santé, l'éducation, l'accès au sport, le développement personnel et l'intégration, mais aussi en défendant leurs droits. Sous l'égide de la Fondation, de nombreux programmes humanitaires et de

développement vont être entrepris ou poursuivis dans le monde entier à l'intention des enfants, à l'instar du programme de football pour les réfugiés syriens du camp de Za'atari, en Jordanie, créé par la Fondation UEFA et le Projet de développement du football en Asie (AFDP).



Programmes de développement

Le développement constant du football est au cœur de la mission de l'UEFA. Le Comité exécutif mène à bien cette mission en veillant notamment à encourager la progression globale des associations nationales.

Le programme HatTrick de l'UEFA continue à fournir une assistance précieuse aux 54 associations membres sur les plans sportif et infrastructurel, améliorant ainsi les standards européens. En 2014, le dixième anniversaire du programme a été l'occasion de souligner les progrès accomplis et les résultats obtenus sur tout le continent depuis son lancement : nouveau siège pour les associations, rénovation de bureaux et fourniture d'équipements de pointe, nouveaux centres d'entraînement pour les équipes nationales et stades modernes ainsi qu'installations plus confortables pour les spectateurs.

D'autre part, les financements alloués aux associations membres pour soutenir leurs activités et encourager les investissements à long terme pour la période de 2016 à 2020 ont

atteint une somme record. Lors du Congrès à Vienne en mars 2015, une présentation a été donnée sur l'augmentation des versements HatTrick, lesquels servent notamment à financer la lutte contre le truchage de matches, le développement du football de base, les frais de fonctionnement et la bonne gouvernance, la formation des entraîneurs et des arbitres, l'application de la procédure d'octroi de licence aux clubs et le développement des infrastructures des associations. Dans le cadre du programme HatTrick IV, qui s'étend de 2016 à 2020, chaque association membre de l'UEFA pourra recevoir jusqu'à 11,1 millions d'euros sur quatre ans, soit une hausse de 1,6 million d'euros par comparaison avec HatTrick III.

Le programme HatTrick prévoit également un versement de solidarité annuel permettant aux associations membres de participer aux compétitions juniors, féminines et amateurs de l'UEFA. Il finance le Programme de développement du football féminin de l'UEFA ainsi que des programmes de partage de connaissances et de formation aidant les associations et leur personnel à renforcer leurs compétences en management pour le bien général du football.

Le Programme de l'UEFA pour la promotion des femmes aux postes de direction du football continue de mettre l'accent sur l'engagement de l'UEFA pour aider les femmes à accéder aux fonctions à responsabilités dans le sport. Viviane Reding, membre du Parlement européen et ancienne vice-présidente de la Commission européenne, a d'ailleurs remercié l'UEFA pour cette initiative avant-gardiste lors de sa visite au siège en octobre 2014 dans le cadre du programme. En outre, l'UEFA a organisé la première conférence sur les femmes et le sport, à Nyon, en février 2015, dans le but de suggérer des moyens de libérer le plein potentiel des femmes dans le sport.

Donner un maximum d'élan au football féminin reste l'une des priorités de l'UEFA et; à cette fin, elle coopère avec les associations nationales dans

le cadre du Programme de développement du football féminin, dans des domaines tels que la promotion, le développement du football de base, le marketing et l'engagement des femmes et des filles dans le jeu, en tant que joueuses ou à d'autres niveaux. Il est primordial de pouvoir compter sur des modèles; pour cette raison, des joueuses de premier plan – Camille Abilly, Verónica Boquete, Laura Georges et Lotta Schelin – ont été désignées comme ambassadrices du développement du football féminin de l'UEFA au cours de la période sous revue, aux côtés de l'ancienne internationale allemande Steffi Jones. L'UEFA espère que leur engagement stimulera la coopération avec les associations nationales européennes et donnera à davantage de filles l'envie de jouer au football.

L'UEFA rassemble ses associations membres et les différentes parties prenantes dans un large éventail de domaines afin d'échanger des informations et des conseils dans l'intérêt de tous. Le Programme des groupes d'étude de l'UEFA permet l'échange de connaissances techniques; le Programme de formation des médecins du football de l'UEFA transmet l'expertise médicale fondamentale; le programme KISS (partage d'informations et de connaissances) favorise la solidarité au sein de la famille du football; et les cours à l'intention des arbitres et des entraîneurs contribuent à l'évolution des deux disciplines. Parmi les nouvelles initiatives lancées en 2014-15, citons le Programme de l'UEFA sur le droit du football, spécialement conçu pour former les juristes des associations, des clubs et des autres parties prenantes aux développements récents liés au droit du football, et le Master exécutif de l'UEFA pour les joueurs internationaux, créé pour doter les anciens footballeurs des moyens de rester engagés dans le jeu en travaillant dans l'administration et la gestion du football.

Au cours des dernières années, l'UEFA a développé de nombreux liens avec la communauté universitaire. Les activités de recherche qui en découlent produisent

régulièrement des résultats qui aident la famille du football européen à prendre des décisions plus avisées. Le Programme de bourses de recherche de l'UEFA a été lancé il y a sept ans afin de faciliter de telles activités.

En 2014, pour célébrer ses 60 ans, l'UEFA a lancé une édition spéciale de son Programme de bourses de recherche dans le but de soutenir des projets développés pour ses associations membres et en collaboration avec elles. Suite au succès de cette édition spéciale (2015-16), l'UEFA souhaite conserver la même formule pour l'édition 2016-17 du programme, afin de continuer à encourager la collaboration entre les associations nationales et la communauté universitaire.

De plus, sept éditions du Certificat de l'UEFA en gestion du football (CFM) ont été réalisées. Les associations membres organisent ce programme, qui est destiné à leurs collaborateurs, mais aussi aux clubs, aux ligues et aux associations voisines.

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 la période 2014-15, le Comité exécutif a discuté d'une variété de questions, notamment la participation de l'UEFA à la Task Force de la FIFA sur le calendrier international des matches 2018-24 et la Coupe du monde 2022, en particulier sur les dates du tournoi. Il a débattu, entre autres thèmes, de l'application de la version révisée des *Statuts Standard de la*

FIFA et de la propriété de joueurs par des tiers, ce qui a abouti à la mise en œuvre, par la FIFA, d'une interdiction de cette pratique à compter du 1^{er} mai 2015. Les associations nationales européennes ont été pleinement engagées dans le processus de consultation avec l'UEFA et ont reçu des informations avant que les propositions ne soient soumises à la FIFA.

En mars 2015, lors du Congrès à Vienne, le Président de l'UEFA a détaillé certaines des priorités de son troisième mandat, notamment l'intégration de représentants de certaines parties prenantes au sein du Comité exécutif de l'UEFA, un principe approuvé par le Congrès.

Peu après, l'UEFA et l'Association des clubs européens (ECA) ont annoncé le renouvellement de leur protocole d'accord jusqu'au 31 mai 2022, renforçant ainsi le partenariat en place depuis 2008. Le nouveau protocole conclu porte sur le cycle de compétitions interclubs de l'UEFA 2018-21 et sur l'EURO 2020. Il accorde une stabilité et une sécurité à long terme à la famille du football européen et donne aux clubs une place plus importante dans la gouvernance au plus haut niveau.

Un processus de consultation entre l'UEFA et l'ECA a par ailleurs mené à l'instauration d'un nouveau système de distribution pour le cycle 2015-18 des compétitions interclubs européennes. Les montants générés par la Ligue des champions et la Ligue Europa ont augmenté de façon importante. Toutes les recettes de la Ligue des champions et de la Ligue Europa seront centralisées, pour un total record atteignant au moins 2,24 milliards d'euros chaque année. Davantage de fonds reviendront aux participants à la Ligue Europa, grâce au ratio fixe de la Ligue des champions. Les versements de solidarité subiront une hausse considérable, puisque pas moins de 79 millions d'euros sont réservés aux clubs qui ne se qualifient pas pour les phases de groupe (+ 62 %) et pas moins de 112 millions d'euros sont alloués aux clubs qui ne participent pas (+ 35 %). Cela est

dû au fait que la solidarité est devenue une part fixe (8,5 %) des revenus des deux compétitions.

L'UEFA a poursuivi le dialogue avec les groupes de supporters. Lors de la séance consultative annuelle, en mars 2015, elle les a assurés de son engagement continu à travailler à leurs côtés afin de garantir que toute l'attention et tout le soin nécessaires soient consacrés à l'avenir du football.

Les relations avec l'Union européenne restent excellentes. En octobre 2014, l'UEFA et la Commission européenne ont signé un accord historique, qui constitue une étape importante. Cet « arrangement de coopération », tel qu'il s'intitule, cimente l'engagement conjoint des deux entités en vue d'une coopération structurée sur des questions clés, notamment la lutte contre le truchage de matches, la violence, le racisme et la discrimination, les mesures relatives au fair-play financier et la promotion du football de base. Il reconnaît également la nécessité de remédier au problème de la propriété de joueurs par des tiers et la légitimité des instances arbitrales sportives pour la résolution des litiges dans le sport. En conclusion, cet accord renforce l'image de l'UEFA en tant qu'instance dirigeante démocratique et responsable agissant dans l'intérêt général du football européen.



SÉANCES ORDINAIRES

Cinq séances ordinaires du Comité exécutif ont eu lieu en 2014-15, ce qui a permis aux membres d'examiner sans aucun délai les questions et les problèmes liés au football européen.

Le Comité exécutif s'est également réuni à Genève le 19 septembre 2014 pour désigner les 13 villes hôtes de l'EURO 2020. Au terme d'un processus d'évaluation des 19 candidatures initialement reçues, mené pendant trois mois par l'Administration de l'UEFA, des rapports d'évaluation ont été transmis au Comité exécutif en vue de la sélection des 13 villes hôtes.

Le Président de l'UEFA et les membres du Comité exécutif ont été régulièrement en

contact avec les associations membres lors d'événements organisés par l'UEFA et par des associations, et ont été informés des questions relatives aux associations membres par l'Administration de l'UEFA. Chaque membre du Comité exécutif est responsable du suivi de certaines associations, et chacune des 19 commissions permanentes de l'UEFA est présidée par un membre du Comité exécutif, un autre membre de ce même comité le suppléant au besoin.

La liste ci-après présente un aperçu des sujets traités et des décisions prises par le Comité exécutif de l'UEFA lors des séances ayant eu lieu pendant la période sous revue.

Résumé des séances

18 et 19 septembre 2014, à Nyon et à Genève

- Sélection des 13 villes hôtes de l'EURO 2020.
- Désignation des sites qui accueilleront les finales 2016 de la Ligue des champions de l'UEFA et de la Ligue Europa de l'UEFA ainsi que la Super Coupe de l'UEFA 2016, à savoir, respectivement: Stade Giuseppe Meazza, Milan (Italie), Parc Saint-Jacques, Bâle (Suisse), Stade Lerkendal, Trondheim (Norvège).
- Approbation du mécanisme de distribution des primes suspendues sans conditions en raison du non-respect des règles de fair-play financier.
- Réaffirmation de l'opposition ferme à la propriété de joueurs par des tiers et demande adressée à la FIFA pour que les mesures nécessaires soient prises afin d'interdire cette pratique.
- Confirmation du caractère permanent de la Youth League de l'UEFA dans une formule différente à compter de la saison 2015-16, le nombre d'équipes participantes passant de 32 à 64.
- Approbation d'une nouvelle procédure pour les cas de commotion cérébrale, applicable avec effet immédiat dans les compétitions de l'UEFA.
- Approbation de l'introduction d'un passeport biologique des sportifs (PBS) dans le programme antidopage de l'UEFA à partir de la saison 2015-16 de la Ligue des Champions (dès la phase de matches de groupe).
- Réception d'un rapport sur une séance entre l'Union russe de football et la Fédération ukrainienne de football, lors de laquelle la situation des clubs de Crimée a été discutée.
- Levée de l'interdiction de disputer des matches de compétitions de l'UEFA en Israël.
- Approbation du système de versement des contributions de solidarité aux clubs pour les joueurs participant aux « European Qualifiers » et à l'EURO 2016, semblable à celui appliqué lors de l'EURO 2012.
- Approbation d'un code de conduite sur l'intégrité du football établissant des principes directeurs pour l'ensemble des joueurs, des arbitres, des clubs et des autres officiels.
- Approbation du *Règlement du Championnat d'Europe féminin 2015-17*.

4 décembre 2014, à Nyon

- Approbation de la formule de la Ligue des nations de l'UEFA et des « European Qualifiers » pour le cycle 2018-22.
- Désignation des Pays-Bas en tant que pays organisateur de l'EURO féminin 2017.
- Décision d'interdire aux clubs de Crimée de jouer dans des compétitions organisées par l'Union russe de football à partir du 1^{er} janvier 2015 et de considérer la région comme une « zone spéciale » à des fins de football jusqu'à nouvel ordre.
- Approbation d'un accord avec CAA Eleven reflétant le nouveau concept sportif pour le football des équipes nationales durant la période 2018-22.
- Décision de lancer une distinction pour les joueuses ayant disputé 100 matches pour leur équipe nationale.
- Approbation de la *Convention des entraîneurs de l'UEFA*, édition 2015.
- Approbation du *Règlement antidopage de l'UEFA*, édition 2015.
- Approbation du *Règlement du Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2015-17*.
- Approbation des états financiers consolidés du groupe UEFA et des états financiers de l'UEFA en tant qu'association pour 2013-14, pour approbation définitive par le Congrès à Vienne le 24 mars 2015.
- Approbation de l'ordre du jour et du programme provisoires du XXXIX^e Congrès de l'UEFA, à Vienne.
- Approbation du *Rapport du Président et du Comité exécutif de l'UEFA* ainsi que du *Rapport de l'Administration de l'UEFA*, pour approbation définitive par le Congrès à Vienne.

26 janvier 2015, à Nyon

- Réception de la liste des candidats aux élections lors du XXXIX^e Congrès ordinaire de l'UEFA à Vienne.
- Approbation du budget 2015-16, pour approbation par le Congrès à Vienne.
- Approbation de l'ordre du jour et du programme définitifs du XXXIX^e Congrès.
- Désignation des organisateurs des phases finales:
 - de la Coupe de futsal de l'UEFA 2014-15: Sporting Clube de Portugal;
 - EURO de futsal 2018: Slovaquie;
 - du Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2015-17: Pologne;
 - du Championnat d'Europe des moins de 19 ans 2016-17: Géorgie;
 - du Championnat d'Europe des moins de 19 ans 2017-18: Finlande;
 - du Championnat d'Europe des moins de 17 ans 2016-17: Croatie;
 - du Championnat d'Europe des moins de 17 ans 2017-18: Angleterre;
 - du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans 2016-17: Irlande du Nord;
 - du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans 2017-18: Suisse;
 - du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans 2016-17: République tchèque;
 - du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans 2017-18: Lituanie.
- Informations sur les préparatifs de l'EURO 2016 avant le lancement du compte à rebours des 500 jours, le 27 janvier 2015.
- Admission de Gibraltar à la Convention concernant l'arbitrage de l'UEFA.
- Réception d'un rapport sur le séminaire « Briser le plafond de verre », organisé à Amsterdam le 12 décembre 2014 en partenariat avec l'Association de football des Pays-Bas et le réseau FARE.
- Approbation d'une version révisée du *Règlement sur l'Ordre du mérite de l'UEFA*.

22 et 23 mars 2015, à Vienne

- Acceptation d'un nouveau système de distribution financière pour les clubs participant à la Ligue des champions et à la Ligue Europa, dans le but d'augmenter les versements de solidarité et les versements aux clubs prenant part à la Ligue Europa lors du cycle 2015-18.
- Accord sur l'augmentation du nombre d'équipes participant à la Ligue des champions féminine 2016-17, de façon à permettre aux 12 associations nationales les mieux classées d'inscrire leur champion national ainsi que le deuxième de leur championnat national.
- Confirmation de la formule des matches de qualification («European Qualifiers») en vue de la Coupe du monde 2018.
- Approbation du *Règlement de la Ligue des champions*, du *Règlement de la Ligue Europa* et du *Règlement de la Super Coupe de l'UEFA* pour le cycle 2015-18.
- Approbation du *Règlement de la Youth League de l'UEFA 2015-16*.
- Approbation du *Règlement de la Coupe de futsal de l'UEFA 2015-16*.

- Approbation du *Règlement de la Ligue des champions féminine 2015-16*.
- Approbation du *Règlement du Championnat d'Europe des moins de 19 ans 2015-16* et du *Règlement du Championnat d'Europe des moins de 17 ans 2015-16*.
- Approbation du *Règlement du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans 2015-16* et du *Règlement du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans 2015-16*.
- Approbation du *Règlement de la Compétition européenne de qualification de l'UEFA pour la Coupe du monde de futsal 2016*.
- Admission de Gibraltar à la Charte du football de base de l'UEFA.
- Approbation d'un nouveau contrat avec TEAM Marketing afin de mieux refléter l'augmentation des recettes et l'importance des compétitions interclubs de l'UEFA par rapport à la performance de TEAM. Ce nouveau contrat couvre les compétitions interclubs à partir de la saison 2015-16 jusqu'au terme de la saison 2020-21. Sous réserve de la performance continue de TEAM, il inclura également les saisons 2021-22 à 2023-24.

29 juin 2015, à Prague

- Approbation de l'édition 2015 du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*.
- Désignation des sites qui accueilleront les finales 2017 de la Ligue des champions et de la Ligue Europa ainsi que la Super Coupe de l'UEFA 2017, à savoir, respectivement: Millennium Stadium, Cardiff (Pays de Galles), Friends Arena, Stockholm (Suède) et Nacionalna Arena Filip II, Skopje (ARY de Macédoine).
- Désignation des organisateurs du Congrès ordinaire de l'UEFA en 2017 et en 2018: Helsinki (Finlande) et Bratislava (Slovaquie).
- Admission de l'Arménie, de la Lettonie, de la Lituanie et du Monténégro à la Convention des entraîneurs de l'UEFA (niveau Pro).
- Reconduction de Karen Espelund (Norvège) par acclamation en tant que membre féminin du Comité exécutif de l'UEFA pour un nouveau mandat de quatre ans.
- Nomination des vice-présidents de l'UEFA: Angel Maria Villar Llona (Espagne, premier

- vice-président); Marios N. Lefkaritis (Chypre, deuxième vice-président); Giancarlo Abete (Italie, troisième vice-président); Grigoriy Surkis (Ukraine, quatrième vice-président); Michael van Praag (Pays-Bas, cinquième vice-président).
- Approbation des procédures pour le tirage au sort des matches de barrage de l'EURO 2016 et pour le tirage au sort de l'EURO 2016.
- Approbation de la procédure relative au calendrier des «European Qualifiers» 2016-18 pour la Coupe du monde 2018.
- Confirmation des dates de la phase finale 2017 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans en Pologne (du 16 au 30 juin 2017).
- Approbation des amendements au *Règlement d'organisation de l'UEFA 2015*.
- Approbation des amendements au *Règlement du fair-play de l'UEFA 2015*.
- Approbation de la composition des commissions et des panels d'experts de l'UEFA, de l'Instance de contrôle, d'éthique et de discipline et de l'Instance d'appel ainsi que de la Commission en charge de la gouvernance et de la conformité pour la période 2015-19.

CONGRÈS DE L'UEFA À VIENNE

Le XXXIX^e Congrès ordinaire de l'UEFA a eu lieu dans la capitale autrichienne, à Vienne, le 24 mars 2015.

Michel Platini a été réélu par acclamation pour un troisième mandat de quatre ans en tant que Président de l'UEFA. Trois nouveaux membres ont été élus au Comité exécutif de l'UEFA: Sandor Csanyi (Hongrie), Fernando Gomes (Portugal) et Davor Suker (Croatie). Quatre membres ont été réélus: Peter Gilliéron (Suisse), Angel Maria Villar Llona (Espagne), Boris Mihaylov (Bulgarie) et Grigoriy Surkis (Ukraine). Trois membres ont quitté le Comité exécutif: Senes Erzik (Turquie), Sergey Fursenko (Russie) et Mircea Sandu (Roumanie). Senes Erzik, qui exerçait la charge de premier vice-président de l'UEFA, est devenu membre d'honneur de l'UEFA.

En sa qualité de Président de l'UEFA, Michel Platini a automatiquement été réélu vice-président de la FIFA. Angel Maria Villar Llona (Espagne) a été réélu par acclamation vice-président de la FIFA, David Gill (Angleterre) a été élu vice-président de la FIFA en tant que représentant des quatre associations

nationales britanniques, et Wolfgang Niersbach (Allemagne) a été élu membre du Comité exécutif de la FIFA.

Le Congrès a approuvé le principe de l'intégration de représentants d'autres parties prenantes en tant que membres du Comité exécutif de l'UEFA, sous réserve des modifications nécessaires des *Statuts de l'UEFA*, les parties prenantes représentées et le nombre de leurs représentants restant à convenir. Il est prévu que ces modifications soient proposées lors de la prochaine séance du Congrès ordinaire ou extraordinaire de l'UEFA.

Le Congrès a été informé d'une augmentation des versements du programme d'assistance HatTrick pour le cycle HatTrick IV. Chaque association membre de l'UEFA aura le droit de recevoir jusqu'à 11,1 millions d'euros sur quatre ans, soit une hausse de 1,6 million d'euros par comparaison avec HatTrick III.

En outre, le Congrès a approuvé les comptes annuels consolidés de l'UEFA et les comptes de l'association UEFA pour 2013-14 ainsi que le budget pour l'exercice 2015-16.



Comité exécutif de l'UEFA (dès mars 2015)

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

Premier vice-président: Angel Maria Villar Llona (Espagne), vice-président depuis 2000, membre du Comité exécutif depuis 1992

Deuxième vice-président: Marios N. Lefkaritis (Chypre), vice-président depuis 2007, membre du Comité exécutif depuis 1996

Troisième vice-président: Giancarlo Abete (Italie), vice-président depuis 2011, membre du Comité exécutif depuis 2009

Quatrième vice-président: Grigoriy Surkis (Ukraine), vice-président depuis 2013, membre du Comité exécutif depuis 2004

Cinquième vice-président: Michael van Praag (Pays-Bas), vice-président depuis 2015, membre du Comité exécutif depuis 2009

Membres:

Sandor Csanyi (Hongrie), 2015

Karen Espelund (Norvège), 2012

David Gill (Angleterre), 2013

Peter Gilliéron (Suisse), 2011

Fernando Gomes (Portugal), 2015

Allan Hansen (Danemark), 2009

Frantisek Laurinec (Slovaquie), 2009

Avraham Luzon (Israël), 2009

Borislav Mihaylov (Bulgarie), 2011

Wolfgang Niersbach (Allemagne), 2013

Davor Suker (Croatie), 2015

Membres européens du Comité exécutif de la FIFA

Vice-présidents:

Michel Platini (France)

Angel Maria Villar Llona (Espagne)

David Gill (Angleterre)

Membres:

Michel D'Hooghe (Belgique)

Senes Erzik (Turquie)

Marios N. Lefkaritis (Chypre)

Vitaly Mutko (Russie)

Wolfgang Niersbach (Allemagne)



© UEFA



Rapports des commissions 2014-15

Commission des associations nationales



La Commission des associations nationales a examiné essentiellement les résultats des tables rondes du programme Top Executive de l'UEFA (PTE) 2014. Les discussions ont porté en particulier sur les questions relatives au football, telles que les cycles des compétitions pour équipes nationales de l'UEFA 2014-18 (qualifications européennes « European Qualifiers ») et 2018-22 (Ligue des nations de l'UEFA). Parmi les autres sujets abordés, il convient de citer le modèle de financement HatTrick pour 2016-20 (HatTrick IV), les questions politico-footballistiques, telles que la gouvernance, notamment relative à l'UEFA (intégration des parties prenantes au sein du Comité exécutif, par exemple), et les questions relatives à la FIFA. La commission a fourni un compte-rendu et des conseils concernant le suivi à l'occasion du Congrès de l'UEFA, à Vienne, et de la séance stratégique du PTE, les 15 et 16 septembre 2015 à Malte.

Les derniers développements concernant les activités des associations nationales européennes et de l'UEFA en matière d'assistance à des associations hors de l'Europe ont en outre été présentés. Au cours de l'année écoulée, des initiatives ont été prises avec l'ensemble des

confédérations (avec l'accord de la FIFA) dans différents domaines: entraînement, arbitrage, gouvernance, compétitions, stades et sécurité, marketing, etc. Outre les thèmes précités, la commission a été informée sur les questions relatives aux associations nationales, y compris les changements intervenus au sein des directions, et sur le programme d'incitation à la bonne gouvernance 2014-15.

Séance: 12 février 2015

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15: Marco Casagrande (Finlande), Sandor Csanyi (Hongrie), Sergio Di Cesare (Italie), Senes Erzik (Turquie), Rotem Kamer (Israël), Adalbert Kassai (Roumanie), Sayan Khamitzhanov (Kazakhstan), Anatolii Konkov (Ukraine), Alex Miescher (Suisse), Karl-Erik Nilsson (Suède), Georgios Sarris (Grèce) et Nikolay Tolstykh (Russie).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Marios N. Lefkaritis (Chypre)
Président suppléant:	Fernando Gomes (Portugal)
1^{er} vice-président:	Gregory Dyke (Angleterre)
2^e vice-président:	Armand Duka (Albanie), nouveau
3^e vice-président:	Andrii Pavenko (Ukraine), nouveau
Membres:	Ofer Eini (Israël), nouveau Víggar Hvidbro (Îles Féroé) Yerlan Kozhagapanov (Kazakhstan), nouveau Patrick Nelson (Irlande du Nord), nouveau Hugo Quaderer (Liechtenstein), nouveau Charles Robba (Gibraltar), nouveau Kjetil P. Siem (Norvège) Alexey Sorokin (Russie), nouveau Radu Visan (Roumanie), nouveau Servet Yardimci (Turquie), nouveau Dimitar Zisovski (ARY de Macédoine)
Membres cooptés:	Noël Le Graët (France) Tomislav Karadzic (Serbie), nouveau

Commission des finances

Dans le cadre de son devoir 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.

Le suivi de la situation financière de l'UEFA a été effectué en comparant le budget avec les prévisions et les résultats. Ces analyses ont été présentées lors de chaque séance. La commission s'est aussi prononcée sur les demandes de budget ad hoc soumises par d'autres commissions et par l'Administration de l'UEFA.

Elle a en outre examiné en détail le budget de l'exercice 2015-16 et a soumis ses recommandations au Comité exécutif. Ce budget comprend une augmentation importante des recettes grâce à l'EURO 2016 à 24 équipes et au nouveau cycle des compétitions interclubs.

La société de révision externe a procédé à l'audit annuel des états financiers 2014-15 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 présentés à la commission et discutés par cette dernière. De plus amples informations sur les questions financières figurent dans le *Rapport financier de l'UEFA 2014-15*.

La commission a été régulièrement informée sur les actifs financiers et sur le portefeuille immobilier de l'UEFA ainsi que sur la gestion du risque de contrepartie. L'organisation a continué d'opérer dans un environnement difficile, avec des taux d'intérêt proches de zéro pour



© UEFA via Getty Images

les placements monétaires à court terme, raison pour laquelle la commission a maintenu une stratégie d'investissement axée sur une approche prudente.

Séances: 18 septembre et 20 novembre 2014; 26 janvier, 22 mars et 29 juin 2015

Composition

Le membre suivant a quitté la commission durant la saison 2014-15:
Mircea Sandu (Roumanie).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Marios N. Lefkaritis (Chypre)
Membres:	Giancarlo Abete (Italie) David Gill (Angleterre), nouveau Allan Hansen (Danemark) Wolfgang Niersbach (Allemagne)

Commission des arbitres

Depuis 2013, la Commission des arbitres propose ses programmes de formation et de développement au plus grand nombre possible d'arbitres. Les cours pour arbitres assistants se sont poursuivis, et quelque 350 arbitres assistants ont suivi des cours spécifiques lors des deux dernières saisons. La connaissance d'un nombre si important d'arbitres assistants a aussi facilité leur désignation pour des matches de l'UEFA par les responsables de l'arbitrage. Auparavant, cette tâche revenait presque exclusivement aux associations nationales, mais l'UEFA désigne dorénavant les arbitres assistants et les arbitres assistants supplémentaires pour l'ensemble des matches de l'UEFA dirigés par un arbitre de la catégorie élite.

Le Centre d'excellence pour arbitres de l'UEFA (CORE) a continué de se renforcer, comme l'atteste chaque année la nouvelle promotion d'arbitres internationaux. Lors du cours d'hiver en février à Athènes, les nouveaux arbitres passés par le CORE se sont montrés mieux préparés dans l'ensemble que leurs homologues n'ayant pas suivi cette formation. Par exemple, l'indice de masse grasse des arbitres ayant suivi le programme CORE était en moyenne inférieur à celui des autres arbitres et tous les arbitres de cette catégorie disposaient d'un niveau d'anglais suffisant. Par conséquent, la commission est convaincue que le CORE représente un retour sur investissement pour l'UEFA.

Un autre domaine d'investissement efficace dans les ressources est la formation des observateurs d'arbitres. Avec plus de 200 observateurs chargés de l'évaluation des arbitres de l'UEFA, il est important que leurs évaluations soient cohérentes et qu'elles donnent à la Commission des arbitres une image exacte de leurs performances. Depuis 2006, tous les observateurs d'arbitres participent à un cours de formation tous les deux ans. Le troisième cycle de cours s'est achevé au printemps 2015.



© Sportsfile

Le bon travail de la commission a été reconnu par la désignation d'arbitres européens pour la finale de la Coupe du monde 2014 et pour la finale de la Coupe du monde féminine 2015.

Séances: 12 décembre 2014 et 2 juin 2015

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Senes Erzik (Turquie), Jozef Marko (Slovaquie) et Kurt Zuppinger (Suisse).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Angel Maria Villar Llona (Espagne)
Présidente suppléante:	Karen Espelund (Norvège)
Responsable en chef de l'arbitrage:	Pierluigi Collina
Responsables de l'arbitrage:	Marc Batta Hugh Dallas
Membres:	Dagmar Damková (République tchèque) David R. Elleray (Angleterre) Herbert Fandel (Allemagne) Bo Karlsson (Suède) Nikolay Levnikov (Russie) Vladimir Sajn (Slovénie) Jaap Uilenberg (Pays-Bas) Kyros Vassaras (Grèce)

Commission des compétitions pour équipes nationales

Au cours de la période sous revue, la Commission des compétitions pour équipes nationales s'est principalement occupée du cycle 2018-22. Elle a aussi abordé d'autres thèmes concernant l'EURO, les qualifications européennes («European Qualifiers») et le Championnat d'Europe des moins de 21 ans.

Après la conception de la Ligue des nations, la commission a commencé à analyser plus en détail les futures formules: elle a approuvé un certain nombre de principes relatifs à cette nouvelle compétition et aux «European Qualifiers» (remaniés), et a discuté de la manière d'optimiser les matches amicaux restants, notamment la commercialisation centralisée de leurs droits. L'avenir du football des équipes nationales dominera l'ordre du jour des prochaines séances et comprendra des questions telles que les paramètres du calendrier et les critères de tirage au sort pour l'EURO 2020, qui se disputera dans 13 villes.

La commission a approuvé les procédures des tirages au sort des matches de barrage de l'EURO 2016 et de la phase finale, prévus respectivement le 18 octobre, à Nyon, et le 12 décembre, à Paris. La phase de qualification étant pratiquement achevée, les préparatifs pour l'EURO 2016 en France ont continué à être suivis de près.

Le tirage au sort de la compétition préliminaire de la Coupe du monde 2018 ayant eu lieu le 25 juillet 2015, l'UEFA a été chargée de publier le lendemain le calendrier des matches pour les équipes européennes. En vue des séances de Saint-Petersbourg, la commission a été invitée à approuver les principes pour le calendrier des matches des qualifications européennes 2016-18. Même si, pour l'UEFA et ses associations membres, l'édition 2016-18 sera la continuation du projet actuel des «European Qualifiers», la collaboration entre l'UEFA et la FIFA revêt un caractère très novateur: l'Administration de l'UEFA sera engagée dans les activités opérationnelles relatives à la préparation des matches mais la FIFA conservera le pouvoir décisionnel.

Par ailleurs, la commission a supervisé la préparation et l'organisation de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, en République tchèque. Plus de 160 000 spectateurs ont assisté aux 15 matches, et plus de 18 000 personnes ont suivi la spectaculaire finale. La commission s'est également penchée sur l'édition 2017 des M21, dont la phase finale en Pologne se déroulera pour la première fois avec 12 équipes. Au cours de la période sous revue, la commission a examiné la procédure de candidature et a approuvé le règlement de la compétition et le tirage au sort de la phase de qualification.

Séances: 25 septembre et 2 décembre 2014;
6 mai 2015

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Giancarlo Abete (Italie), Harry Been (Pays-Bas), Armand Duka (Albanie), Alex Horne (Angleterre), Zoran Lakovic (Serbie), Campbell Ogilvie (Écosse) et Willy Sagnol (France).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Wolfgang Niersbach (Allemagne)
Président suppléant:	Sandor Csanyi (Hongrie)
1^{er} vice-président:	Geir Thorsteinsson (Islande)
2^e vice-président:	Mahmut Özgener (Turquie)
3^e vice-président:	Miroslav Pelta (République tchèque)
Membres:	Jesper Möller Christensen (Danemark), nouveau
	Ludovic Debru (France), nouveau
	John Delaney (République d'Irlande)
	Martin Glenn (Angleterre), nouveau
	Yngve Hallén (Norvège)
	Rotem Kamer (Israël), nouveau
	Alfred Ludwig (Autriche)
	Alan McRae (Écosse), nouveau
	Alex Miescher (Suisse), nouveau
	Maciej Sawicki (Pologne)
	Hakan Sjöstrand (Suède), nouveau
	Michele Uva (Italie), nouveau
	Bert van Oostveen (Pays-Bas), nouveau
	Bjorn Vassallo (Malte)
	Damir Vrbancovic (Croatie)

Commission des compétitions interclubs

La principale réalisation de la Commission des compétitions interclubs a été la mise au point du nouveau système de distribution financière pour le cycle 2015-18 de la Ligue des champions et de la Ligue Europa. La proposition recommandée par la commission et approuvée par le Comité exécutif apporte des changements importants au système, opérationnel depuis la refonte des compétitions interclubs en 1999-2000. Les principaux avantages sont le ratio fixe de distribution entre la Ligue des champions et la Ligue Europa ainsi que le renforcement de la solidarité.

Une attention particulière a été accordée aux règlements en vue du cycle 2015-18, en particulier les modifications à la liste d'accès permettant au tenant du titre de la Ligue Europa d'avoir directement accès à la phase de groupes de la Ligue des champions. La commission a aussi été informée du processus de vente pour le nouveau cycle, en particulier concernant la nouvelle commercialisation centralisée de la Ligue Europa.

Par ailleurs, la commission a achevé la conception de la Youth League. Après analyse de tous les résultats de la phase de test et compte tenu du haut niveau de satisfaction exprimé par l'ensemble des parties prenantes, elle a recommandé une formule permanente comprenant 32 clubs champions nationaux juniors et les équipes des M19 des 32 clubs disputant la phase de groupes de la Ligue des champions.

Comme lors des années précédentes, la commission a été régulièrement informée sur l'application du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, en particulier concernant les accords de règlement conclus avec divers clubs et la distribution des montants suspendus aux clubs.

La commission a en outre discuté du fair-play et du respect sur le terrain, et réaffirmé que certains types de comportements pouvaient ternir l'image du jeu. Cette question sera davantage examinée par l'UEFA.



Parmi les autres questions traitées par la commission figuraient le calendrier des matches pour la saison 2015-16, les problèmes relatifs aux dates et les chevauchements de dates avec les compétitions nationales, les procédures de tirage au sort pour les phases à élimination directe 2014-15 et pour les phases de groupes 2015-16, ainsi que les questions financières telles que les excédents, les comptes pour les finales et les versements de solidarité.

Enfin, des recommandations ont été émises concernant les sites des finales de la Ligue des champions et de la Ligue Europa 2016-17 ainsi que de la Super Coupe 2017.

Séances: 28 août 2014; 3 mars et 5 juin 2015

Composition:

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Ian Ayre (Angleterre), Diogo de Paiva Brandão (Portugal) et Ausrys Labinas (Lituanie).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Fernando Gomes (Portugal)
Président suppléant:	David Gill (Angleterre)
Président suppléant:	Michael van Praag (Pays-Bas)
1 ^{er} vice-président:	Karl Hopfner (Allemagne)
2 ^e vice-président:	Sofoklis Pilavios (Grèce)
3 ^e vice-président:	Andrea Agnelli (Italie)
Membres:	Nasser Al-Khelaifi (France), nouveau Peter Fossen (Pays-Bas) Joan Gaspart (Espagne) Theodore Giannikos (Grèce) Bernhard Heusler (Suisse) Peter Lawwell (Écosse), nouveau Pedro López Jimenez (Espagne) Daniel Lorenz (Portugal), nouveau Nikola Prentic (Monténégro), nouveau
Membre coopté:	Roger Vanden Stock (Belgique)

Commission du football junior et amateur



En raison de l'augmentation de 8 à 16 du nombre d'équipes participant à la phase finale des M17, la Commission du football junior et amateur a proposé certains changements au système utilisé de calcul du classement par indices pour le Championnat d'Europe des moins de 17 ans et pour le Trophée Maurice Burlaz.

La commission a aussi approuvé l'utilisation du gazon synthétique lors des phases finales juniors et amateurs, à condition que tous les matches du tournoi se disputent sur le même type de surface. Toutefois, le gazon naturel reste la surface de jeu préférée.

Les deux tournois finals juniors masculins disputés au cours de la période sous revue – le tournoi des M19, en Hongrie, en juillet 2014, et le tournoi des M17 avec 16 équipes, en Bulgarie, en mai 2015 – ont été bien organisés et ont enregistré une bonne affluence. Plusieurs membres de la commission ont participé en tant que délégués aux deux tournois précités et à la Coupe des régions 2015, à Dublin, en République d'Irlande. Par ailleurs, la commission a supervisé les préparatifs en vue du tournoi 2015 des M19 en Grèce et des événements 2016 (M17 en Azerbaïdjan et M19 en Allemagne).

S'agissant de la Coupe des régions, la commission a discuté des compétitions nationales de qualification et des critères de qualification des joueurs, et a recommandé une réévaluation du concept de la compétition sur la base des besoins des associations nationales.

Enfin, la commission a recommandé l'approbation des règlements des compétitions juniors 2015-16 et a pris note de la décision du Comité exécutif concernant les associations organisatrices des phases finales 2017 et 2018.

Séance: 5 mars 2015

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Dennis Beiso (Gibraltar), Jim Boyce (Irlande du Nord), Philip Gartside (Angleterre), Romeo Jozak (Croatie), Süheyl Önen (Turquie), Mircea Sandu (Roumanie), Ori Shilo (Israël), Carlo Tavecchio (Italie), Christian Teinturier (France) et Matthias Voigt (Liechtenstein).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Sandor Csanyi (Hongrie)
Président suppléant:	Grigoriy Surkis (Ukraine)
1^{er} vice-président:	Aivar Pohlak (Estonie)
2^e vice-président:	Sergei Roumas (Biélorus)
3^e vice-président:	Armen Minasyan (Arménie)
Membres:	Hans-Dieter Drewitz (Allemagne)
	Mustafa Erögüt (Turquie), nouveau
	Richard Havrilla (Slovaquie), nouveau
	Trefor Lloyd Hughes (Pays de Galles), nouveau
	Christian Kofoed (Danemark), nouveau
	Yordan Letchkov (Bulgarie), nouveau
	Paul Lyon (Gibraltar), nouveau
	David Martin (Irlande du Nord), nouveau
	Rudolf Marxer (Liechtenstein), nouveau
	Marcelino Maté (Espagne)
	Ludovico Micallef (Malte)
	Savo Milosevic (Serbie)
	Maurizio Montironi (Saint-Marin)
	Joël Muller (France), nouveau
	Rudi Zavrl (Slovénie)

Commission du football féminin

La Commission du football féminin a supervisé attentivement la Ligue des champions féminine 2014-15. Cette édition a connu son apothéose par une finale disputée à guichets fermés (18 300 spectateurs à Berlin) et suivie en direct par près de 5 millions de téléspectateurs.

La commission a aussi suivi les préparatifs et le déroulement des phases finales 2014 et 2015 des Championnats d'Europe des M19F et des M17F.

Par ailleurs, la commission a reçu une évaluation technique de la candidature néerlandaise pour l'organisation de l'EURO féminin 2017, ainsi que les évaluations techniques des candidatures soumises pour les phases finales des M17F et des M19F en 2017 et en 2018, les organisateurs devant être désignés par la suite par le Comité exécutif.

Sollicitée pour recommander des principes de qualification pour le Tournoi olympique de football féminin, la commission a confirmé que l'UEFA devrait être représentée par les équipes européennes ayant obtenu les meilleurs résultats à la Coupe du monde féminine 2015. Elle a aussi recommandé les scénarios et les principes pour les matches de barrage qui seraient appliqués si les résultats de la Coupe du monde féminine se révélaient non déterminants.

La commission a discuté de différentes options relatives à la Ligue des champions féminine et a décidé de concentrer ses efforts afin d'assurer le meilleur équilibre sportif au sein de la formule actuelle. Elle a abouti à une recommandation visant à élargir l'accès à un deuxième club des associations placées du 9^e au 12^e rangs dans le classement par indices. La commission a en outre entamé des discussions sur la formule des compétitions de qualification pour l'EURO féminin 2017 et pour la Coupe du monde féminine 2019, le but étant d'éviter des résultats extrêmes et de maintenir une certaine motivation.

En outre, la commission a approuvé les calendriers européens des matches de football féminin 2015-16 et 2016-17, conformément aux nouveaux



principes discutés lors de l'atelier consacré au calendrier international des matches de football féminin de la FIFA, et a recommandé l'approbation du *Règlement du Championnat d'Europe féminin 2015-17*.

Enfin, le développement du football féminin est resté une priorité, l'accent étant mis notamment sur les compétitions de développement, le Programme de développement du football féminin de l'UEFA et le Programme de l'UEFA pour la promotion des femmes aux postes de direction du football.

Séances: 2 septembre et 3 décembre 2014;
16 février 2015

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Michel D'Hooghe (Belgique), Susanne Erlandsson (Suède), Clémence Ross (Pays-Bas) et Sergey Sidorovskiy (Russie).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Présidente:	Karen Espelund (Norvège)
Président suppléant:	Allan Hansen (Danemark)
1^{re} vice-présidente:	Anne Rei (Estonie)
2^e vice-présidente:	Hannelore Ratzeburg (Allemagne)
3^e vice-président:	Jasmin Bakovic (Bosnie-Herzégovine)
Membres	Minke Booij (Pays-Bas), nouveau Bernadette Constantin (France) Sue Hough (Angleterre), nouveau Monica Jorge (Portugal) Annelie Larsson (Suède), nouveau Anne McKeown (Écosse), nouveau Nikola Muzikova (République tchèque), nouveau Camelia Nicolae (Roumanie), nouveau Aleksandra Pejkovska (ARY de Macédoine) Gudrun Inga Sivertsen (Islande) Frances Smith (République d'Irlande) Marina Tashchyan (Arménie)

Commission du futsal et du football de plage

Le développement du futsal et les stratégies pour promouvoir le football en salle sont restés au cœur des discussions de la commission, conformément au principe selon lequel le futsal devrait être comparé à d'autres sports en salle et non pas au football, avec lequel il n'est pas en concurrence.

La commission a supervisé la procédure de candidature et validé l'évaluation technique des candidatures soumises pour l'organisation de l'EURO de futsal 2018, que le Comité exécutif a confiée à la Slovaquie.



Le *Règlement de la Compétition européenne de qualification de l'UEFA 2015-16 pour la Coupe du monde de futsal 2016* et le *Règlement de la Coupe de futsal 2016* ont également été recommandés pour approbation au Comité exécutif. Par ailleurs, la commission a reçu des informations sur les trois projets de développement principaux: l'introduction d'un diplôme d'entraîneur de futsal dans le cadre de la Convention des entraîneurs de l'UEFA, la production de dépliants pour promouvoir le futsal et pour mieux sensibiliser le public à cette discipline, et la distribution de ballons de futsal à chaque association membre de l'UEFA.

La commission a approuvé le calendrier de futsal 2015-16 et a été informée que le nouveau calendrier international de futsal de la FIFA serait introduit le 1^{er} janvier 2016, pour la période 2016-20. Ce calendrier ne tiendra compte que des compétitions pour équipes nationales A.

Séance: 20 janvier 2015

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Giorgio Crescentini (Saint-Marin), Sergey Fursenko (Russie), Gennady Lisenchuk (Ukraine), Elnur Mammadov (Azerbaïdjan), Edgars Pukinskis (Lettonie) et Ferenc Ragadics (Hongrie).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Borislav Mihaylov (Bulgarie)
Président suppléant:	Avraham Luzon (Israël)
1 ^{er} vice-président:	Petr Fousek (République tchèque)
2 ^e vice-président:	Fabrizio Tonelli (Italie)
3 ^e vice-président:	Ilir Shulku (Albanie), nouveau
Membres :	Olzhas Abayev (Kazakhstan)
	Emil Aliev (Russie), nouveau
	Alexandru Burlac (Moldavie), nouveau
	Pedro Dias (Portugal)
	Zoltan Drucsko (Hongrie), nouveau
	Boris Durlen (Croatie)
	Philippe Hertig (Suisse), nouveau
	José Venancio López Hierro (Espagne)
	Ciprian Paraschiv (Roumanie), nouveau
	Hans Schelling (Pays-Bas)
	Sergejus Slyva (Lituanie), nouveau
	Marco Tura (Saint-Marin), nouveau
	Sergii Vladyko (Ukraine), nouveau

Commission HatTrick

La Commission HatTrick a déployé des efforts considérables pour que les 54 associations membres de l'UEFA bénéficient de tout le soutien nécessaire à leur développement dans les domaines des infrastructures, de l'administration, de la gestion et du sport lui-même.

La deuxième édition des distinctions HatTrick de l'UEFA, lancée en août 2014, a vu 11 propositions soumises par huit associations membres. Les catégories sont: meilleur projet d'investissement, meilleur projet social, meilleur projet spécial, meilleur projet de football de base, meilleur projet de développement du football féminin et meilleur projet d'organisation (nouvelle catégorie).

S'agissant de la formation, la commission a noté les excellents progrès du Certificat de l'UEFA en gestion du football (UEFA CFM), qui est proposé sous forme d'éditions nationales depuis 2013. En tout, 28 éditions ont été confiées à 24 associations nationales. L'intérêt pour l'organisation du programme reste fort.

La commission a en outre été informée des nouveaux projets en matière de formation, notamment le programme sur le droit du football, le master pour joueurs internationaux et le projet Capitaines du changement. Le programme Capitaines du changement a été lancé en automne 2014 afin d'encourager la diversité dans la gestion du football européen. La première édition du programme a vu le lancement de 14 projets en matière de diversité, dans 13 associations nationales et au sein de l'UEFA. Tous les projets visent à promouvoir l'intégration au niveau du football, indépendamment du sexe, de l'orientation sexuelle, de la religion, de l'origine ethnique ou des handicaps.

Par ailleurs, le premier cycle 2012-16 du Programme de développement du football féminin de l'UEFA approche de sa fin et les effets positifs sont déjà perceptibles, avec une augmentation du nombre de joueuses inscrites et du personnel en charge du football féminin. L'UEFA n'est pas seule dans cette démarche : la participation d'autres investisseurs a produit un effet boule de neige, entraînant un quasi-doublement. En 2014-15, le projet « Free-Kicks » (coups francs) a été introduit par l'UEFA pour fournir un soutien sur mesure allant de missions de consultants à des bourses liées à la formation d'entraîneur; et la troisième édition du Programme de l'UEFA pour la promotion des femmes aux postes de direction du football, d'une durée d'une semaine,

a réuni 24 participantes représentant 22 associations nationales, la FIFPro et l'UEFA. La commission a reçu d'excellents commentaires indiquant une grande satisfaction parmi les participantes et les associations qu'elles représentent.

L'assistance en 2014-15 dans le cadre du programme HatTrick a aussi comporté un volet pratique, avec l'amélioration des terrains et de l'éclairage des stades accueillant les « European Qualifiers ».

En bref, des fonds de HatTrick II, 129 258 513 euros, et de HatTrick III, 140 271 500 euros, ont été attribués jusqu'ici afin de soutenir plus de 320 projets. En tout, 22 associations membres ont déjà utilisé en partie ou en totalité les fonds de HatTrick IV.

Séances: 23 octobre (plénière) et 4 décembre 2014 (bureau); 12 février (plénière), 23 mars (bureau), 21 avril (bureau) et 23 juin 2015 (bureau)

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15: Tomislav Karadzic (Serbie) – membre coopté, Gareth Latin (Gibraltar), Daniel Claudiu Prodan (Roumanie), Michael van Praag (Pays-Bas) et Servet Yardimci (Turquie).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Allan Hansen (Danemark)
Président suppléant:	Giancarlo Abete (Italie)
1^{er} vice-président:	Costakis Koutsokoumnis (Chypre)
2^e vice-président:	Leo Windtner (Autriche)
3^e vice-président:	Pertti Alaja (Finlande)
4^e vice-président:	Karl-Erik Nilsson (Suède), nouveau
Membres :	Azamat Aitkhozhin (Kazakhstan), nouveau Marie Barsacq (France) Mette Christiansen (Norvège), nouveau Edvinas Eimontas (Lituanie) Stefan Hans (Allemagne), nouveau Neil Jardine (Irlande du Nord) Michail Kassabov (Bulgarie) Jozef Kliment (Slovaquie) Miroslaw Malinowski (Pologne) Vicente Muñoz Castello (Espagne) Sarah O'Shea (République d'Irlande) Filip Popovski (ARY de Macédoine), nouveau Sergei Safaryan (Belarus) Marton Vagi (Hongrie) Kurt Zuppinge (Suisse), nouveau
Conseiller spécial:	Marios N. Lefkaritis (Chypre) Membre du Comité exécutif de l'UEFA

Commission de développement et d'assistance technique

Au cours de la période sous revue, la Commission de développement et d'assistance technique a supervisé les programmes de développement et de formation technique de l'UEFA. Elle a approuvé la révision de la Convention des entraîneurs de l'UEFA et a autorisé l'université Leeds Beckett à mener une étude afin de comparer les structures de formation d'entraîneurs existantes, d'identifier les besoins et les souhaits des associations, d'évaluer l'efficacité de la Convention des entraîneurs et de faire des propositions d'amélioration. La commission sera informée des résultats de l'étude en 2015-16, l'accent étant placé sur la mise en œuvre de certaines recommandations, comme la formation pragmatique, la formation des formateurs et le perfectionnement.

La commission a en outre suivi de près la mise à disposition d'une formation spécialisée pour entraîneurs dans le domaine des gardiens, de la condition physique et du futsal, ainsi que le Programme d'échange pour les candidats à la licence Pro. De plus, la commission a supervisé la première saison du nouveau concept du Programme des groupes d'étude et a reçu des informations sur son état d'avancement.

Des membres de la commission ont assisté à la Conférence FIFA/UEFA pour sélectionneurs et directeurs techniques, qui s'est tenue à St-Petersbourg, en Russie. L'excellente performance européenne lors de la Coupe du monde figurait en tête des thèmes techniques abordés à cette occasion.

S'agissant du football de base, la commission a supervisé l'introduction des nouveaux critères de la Charte du football de base de l'UEFA, l'élaboration d'un guide des meilleures pratiques et la planification d'un programme pilote concernant le football scolaire.

Enfin, la commission a soutenu les tournois de développement internationaux et les programmes ciblés de développement des joueurs d'élite, qu'elle considère comme un excellent moyen de faire éclore et de développer des jeunes talents.



Séance: 15 septembre 2014

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15: Miodrag Belodedici (Roumanie), Trevor Brooking (Angleterre), Bosko Gjurovski (ARY de Macédoine), Mikael Santoft (Suède), Mordechai Shpigler (Israël) et Dusan Tittel (Slovaquie).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Giancarlo Abete (Italie)
Présidente suppléante:	Karen Espelund (Norvège)
1^{er} vice-président:	Paul Philipp (Luxembourg)
2^e vice-président:	Janis Mezeckis (Lettonie)
3^e vice-président:	Nikolay Tolstykh (Russie), nouveau
Membres:	Paul Allaerts (Belgique), nouveau
	Dan Ashworth (Angleterre), nouveau
	Dusan Bajevic (Bosnie-Herzégovine)
	Karol Belanik (Slovaquie)
	Bent Clausen (Danemark)
	Jerzy Engel (Pologne)
	Mario Gjurovski (ARY de Macédoine), nouveau
	Ronen Herscho (Israël), nouveau
	Romeo Jozak (Croatie)
	Emil Kostadinov (Bulgarie)
	Lars Richt (Suède), nouveau
	Dusan Savic (Serbie)
	Aurel Ticleanu (Roumanie), nouveau
	Hannu Tihinen (Finlande), nouveau
	Fridin Ziskason (Îles Féroé), nouveau

Commission des licences aux clubs

Lors de chacune de ses trois séances en 2014-15, la Commission des licences aux clubs a mis l'accent sur l'approbation de l'édition 2015 du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*. Le développement et le renforcement des dispositions du règlement, qui ont été précédés d'un processus de consultation approfondi, ont abouti à des mesures importantes destinées à encourager les investisseurs responsables et les parties prenantes à contribuer à une croissance forte et saine du football interclubs en Europe.



Séances: 12 novembre 2014; 1^{er} avril et 1^{er} juin 2015

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Marco Brunelli (Italie), Peter Gilliéron (Suisse), Steven Martens (Belgique) et Anatoly Vorobyev (Russie).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	David Gill (Angleterre)
Président suppléant:	Michael van Praag (Pays-Bas)
1^{er} vice-président:	Jorge Pérez Arias (Espagne)
2^e vice-présidente:	Ivancica Sudac (Croatie)
3^e vice-président:	Thomas Christensen (Danemark)
Membres:	Roman Babaev (Russie), nouveau
	Bjarne Berntsen (Norvège)
	Volodymyr Chorno-Ivanov (Ukraine)
	Ludvik Georgsson (Islande)
	Jacques Lagnier (France)
	Eamon Naughton (République d'Irlande), nouveau
	Nick Nicolaou (Chypre), nouveau
	Kieran O'Connor (Pays de Galles), nouveau
	Peter Peters (Allemagne)
	Nenad Santrac (Serbie), nouveau
	Francesca Sanzone (Italie), nouveau
	Heinrich Schifferle (Suisse), nouveau
	Johan Timmermans (Belgique), nouveau
	Milan Vojtak (Slovaquie), nouveau
	Ales Zavrl (Slovénie)

La commission a été satisfaite de noter que les chiffres indiquent une situation financière plus stable et plus durable pour les clubs européens, et soulignent que le fair-play financier est dorénavant intégré dans les stratégies des clubs et qu'il constitue un élément clé dans toutes leurs décisions importantes.

Commission des stades et de la sécurité

La Commission des stades et de la sécurité a analysé les incidents et les tendances qui ont marqué la première partie de la saison 2014-15 dans la Ligue des champions, la Ligue Europa et les matches des « European Qualifiers ».

Des incidents ont continué à se produire lors d'un grand nombre de matches des compétitions de l'UEFA et une augmentation de leur gravité a été enregistrée de manière générale. La responsabilité des incidents est répartie sur un large échantillon de clubs et de pays, mais certains ont de lourds antécédents. Les sévères sanctions disciplinaires de l'UEFA ont également entraîné une augmentation du nombre de protestations, principalement de la part de groupes d'ultras.

La commission a discuté de la nouvelle menace liée à la sécurité qui se pose lors de l'organisation d'événements de football, à savoir l'utilisation d'UAV (pour « Unmanned Aerial Vehicle », soit « véhicule aérien sans pilote »), communément appelés drones. Elle a approuvé les mesures prises par l'UEFA, notamment la collaboration avec des partenaires au niveau européen afin de soutenir la mise en place d'un cadre juridique efficace, la distribution de conseils et de bonnes pratiques aux clubs et aux associations nationales, la sensibilisation du personnel et des responsables chargés de l'application des lois sur la nécessité d'une observation renforcée, ainsi que la surveillance de l'environnement du stade.

La commission a aussi donné son aval à plusieurs programmes de formation, qu'elle considère comme essentiels pour soutenir les plans d'actions découlant des visites consultatives communes de l'UEFA et du Conseil de l'Europe. Ces programmes de formation se basent sur une approche intégrée de la sécurité et des services lors des matches de football à travers l'Europe.

Le programme de formation des stadiers de l'UEFA a vu la participation de six associations nationales, et plusieurs programmes supplémentaires ont été planifiés au cours de la période sous revue. L'UEFA, l'UE et d'autres partenaires ont dispensé le programme européen de formation spécifique pour policiers à plus de 350 officiers de police provenant de 29 pays, et un nouveau programme de formation conjointe pour la police et les responsables de stade a été réalisé à Chypre (il sera adapté pour d'autres associations nationales en temps voulu).

Enfin, la commission a discuté et approuvé le travail conjoint de l'UEFA, du groupe de réflexion de l'UE et du Comité permanent du Conseil de l'Europe sur la violence des spectateurs. Un nouveau projet de convention européenne a été approuvé par tous les pays membres du Conseil de l'Europe et a été soumis au Comité des ministres du Conseil de l'Europe pour approbation formelle. Par ailleurs, les ministres de la Justice et de l'Intérieur des pays membres de l'UE ont approuvé le programme de travail de l'UE sur trois ans visant à garantir la sécurité dans le football. Ce programme prévoit une série de mesures qui permettront au groupe d'experts de l'UE de travailler avec l'UEFA et le Conseil de l'Europe sur plusieurs initiatives importantes.

Séance: 27 janvier 2015

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Trygve Bornø (Norvège), Gijs de Jong (Pays-Bas), Sune Hellströmer (Suède), Trefor Lloyd Hughes (Pays de Galles), Odile Lanceau (France), Michal Listkiewicz (Pologne), Avraham Luzon (Israël), Paddy McCaul (République d'Irlande), Rudolf Marxer (Liechtenstein), Ansgar Schwenken (Allemagne) et Grigoriy Surkis (Ukraine).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Michael van Praag (Pays-Bas)
Président suppléant:	Frantisek Laurinec (Slovaquie)
1^{er} vice-président:	Elvedin Begic (Bosnie-Herzégovine)
2^e vice-président:	David Griffiths (Pays de Galles), nouveau
3^e vice-président:	Markku Lehtola (Finlande), nouveau
Membres:	Bert Andersson (Suède), nouveau Donel Conway (République d'Irlande), nouveau Jean-François Crucke (Belgique) Zoran Cvrk (Croatie), nouveau Josep Garcia (Andorre), nouveau Volodymyr Geninson (Ukraine), nouveau Cécile Grandsimon (France), nouveau Adrian Ixari (Moldavie), nouveau George Koumas (Chypre) Stephan Schippers (Allemagne), nouveau Giovanni Spitaleri (Italie), nouveau Raimondas Statkevicius (Lituanie), nouveau

Commission médicale

La Commission médicale a discuté et passé en revue un grand nombre de questions relatives à la médecine, à la santé et aux blessures. Elle a notamment dressé un bilan de la réunion des médecins qui s'est tenue en janvier 2015 au siège de l'UEFA dans le cadre de l'Étude de l'UEFA sur les blessures dans les clubs d'élite. À cette occasion, des médecins de clubs d'élite européens avaient discuté des résultats de cette étude, notamment des questions clés telles que les commotions cérébrales et les effets potentiels des styles de jeu sur la fréquence des blessures. Depuis sa création en 2001, l'étude de l'UEFA sur les blessures constitue la plus grande source mondiale de données scientifiques sur les blessures des joueurs et le nombre de clubs participants a progressé chaque année, pour atteindre 32. Au total, des données sur plus de 12 000 blessures ont été collectées durant cette période, ce qui permet aux clubs de bénéficier d'informations précieuses sur la prévention des blessures.

La lutte contre le dopage a aussi figuré en bonne place parmi les priorités de la commission, celle-ci ayant approuvé la mise en œuvre en 2015-16 du programme antidopage le plus avancé jamais vu dans le football européen. Ce programme comprend l'introduction d'un profilage stéroïdien individuel au moyen du passeport biologique des sportifs de l'AMA, le renforcement des dispositions relatives à la transmission d'informations sur la localisation des équipes et des joueurs, la conservation des échantillons à long terme afin de permettre l'identification rétrospective de substances interdites, ainsi que la poursuite du programme global de contrôles antidopage de l'UEFA (sang et urine), en compétition et hors compétition. Les plans du plus vaste programme antidopage jamais mis en œuvre lors d'un EURO ont en outre été abordés par la commission, et les préparatifs pour le programme de contrôles antidopage d'avant-tournoi ont commencé en vue de son lancement en janvier 2016. Par ailleurs, la commission a approuvé le concept médical pour l'EURO 2016.

La commission a reçu des rapports sur l'état des préparatifs pour le troisième et dernier atelier



sur le Programme de formation des médecins du football de l'UEFA, qui allait avoir lieu à Budapest en avril 2015. À l'issue du cours et des modules d'apprentissage en ligne correspondants, un premier groupe de médecins (composé d'un représentant de chacune des 54 associations membres) recevra une formation sur des questions médicales liées au football telles que la réanimation, les blessures à la tête, le traitement des blessures et le diagnostic, la psychologie, la nutrition, la récupération et la rééducation, ce qui améliorera la sécurité des joueurs dans les compétitions nationales et de l'UEFA. Le cours a été conçu par des experts médicaux de toute l'Europe, et son contenu est d'une qualité si élevée qu'il sera utilisé par la maison d'édition Thieme plus tard cette année pour produire une encyclopédie de médecine du football.

Séances: 1^{er} septembre 2014 et 4 mars 2015

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Jim Boyce (Irlande du Nord), Pr Jan Ekstrand (Suède), Pr Andrea Ferretti (Italie) et Dr Mogens Kreutzfeldt (Danemark).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président: Dr Michel D'Hooghe (Belgique)

1^{re} vice-présidente: Dr Helena Herrero (Espagne)

2^e vice-président: Dr José Henrique Jones (Portugal)

3^e vice-président: Pr Pierre Rochcongar (France)

Membres:

Dr Zoran Bahtijarevic (Croatie), nouveau

Dr Ian Beasley (Angleterre)

Pr Mehmet S. Binnet (Turquie)

Dr Ioannis Economides (Grèce)

Dr Magnus Forsblad (Suède), nouveau

Dr John Maclean (Écosse), nouveau

Dr Tim Meyer (Allemagne)

Dr Juan Carlos Miralles (Andorre)

Dr Piero Volpi (Italie), nouveau

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

La Commission sur le statut, le transfert et les agents de joueurs et sur les agents de matches a été informée des derniers amendements au *Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs de la FIFA* (entré en vigueur le 1^{er} août 2014), ainsi que du nouveau *Règlement sur la collaboration avec les intermédiaires de la FIFA*, qui remplace le *Règlement des Agents de Joueurs de la FIFA* depuis le 1^{er} avril 2015.

La commission a été informée sur les recommandations faites à la FIFA par le Conseil stratégique du football professionnel de l'UEFA sur les questions relatives aux transferts ainsi que sur 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. La commission a aussi été informée sur la jurisprudence récente du Tribunal arbitral du sport en matière de transferts internationaux des mineurs et sur les aspects procéduraux des affaires portées devant la Commission du statut du joueur et la chambre de résolution des litiges de la FIFA.

Enfin, une présentation a été faite à la commission au sujet de l'applicabilité des règles de transfert international de la FIFA dans le football féminin. En particulier, la commission a été informée sur la seule décision qui a été rendue jusqu'ici par la Chambre de Résolution des Litiges de la FIFA dans ce domaine. Selon cette décision, le système des indemnités de formation, du moins pour le moment, ne peut pas s'appliquer au football féminin, les circonstances étant sensiblement différentes de celles du football masculin.

Séance: 12 novembre 2014

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Christian Andreasen (Îles Féroé), Ruben Hayrapetyan (Arménie) et Tervel Zlatev (Bulgarie).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Frantisek Laurinac (Slovaquie)
Président suppléant:	Angel Maria Villar Llona (Espagne)
1^{er} vice-président:	Sergey Pryadkin (Russie)
2^e vice-président:	Marco Casagrande (Finlande), nouveau
3^e vice-président:	Mario Gallavotti (Italie), nouveau membre
Membres:	Darren Bailey (Angleterre), nouveau Oleksandr Bandurko (Ukraine), nouveau Robert Barczy (Hongrie), nouveau Thomas Hollerer (Autriche) Sergei Ilyich (Belarus) Pavel Kolev (Bulgarie), nouveau Paulo Lourenço (Portugal) Rod Petrie (Écosse) Henrik Ravnild (Danemark) Jean-Jacques Schoncker (Luxembourg) Peter Stadelmann (Suisse), nouveau Lukasz Wachowski (Pologne), nouveau



Commission juridique

La Commission juridique a été informée sur le processus de révision des *Statuts Standard* de la FIFA et a soutenu le point de vue selon lequel seul un nombre limité de principes de base devrait être reflété dans les statuts des associations nationales. Pour le reste, afin de préserver l'autonomie organisationnelle des associations, les dispositions des *Statuts Standard* de la FIFA devraient être considérées uniquement comme des recommandations.

La commission a aussi été informée du *Règlement de la FIFA sur la collaboration avec les intermédiaires*, qui remplace le *Règlement des Agents de Joueurs de la FIFA* depuis le 1^{er} avril 2015, ainsi que du nouveau projet de *Règlement de la FIFA sur les ligues et compétitions comptant des clubs d'associations différentes*.

Par ailleurs, la commission a été tenue au courant de différentes affaires concernant l'octroi de licence aux clubs, le fair-play financier et le truchage de matches, qui ont été traitées par l'Instance de contrôle financier des clubs, les instances disciplinaires de l'UEFA et le Tribunal arbitral du sport lors de la saison 2014-15.



© Getty Images

Elle a aussi été informée des mesures prises par l'UEFA dans la lutte contre le truchage de matches et concernant les paris en ligne en relation avec l'EURO 2016.

Enfin, la commission a été informée sur la dernière édition du *Règlement des matches internationaux de la FIFA* et a décidé que les tournois amicaux internationaux disputés sur le territoire d'une association membre de l'UEFA comprenant au maximum huit équipes composées de joueurs âgés de 16 ans ou moins et dont la durée ne dépasse pas une semaine devraient être autorisés uniquement par l'association nationale concernée et non plus par l'UEFA.

Séance: 13 novembre 2014

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Chris Bonett (Malte), Jesper Möller Christensen (Danemark), Frantisek Laurinec (Slovaquie), Alan McRae (Écosse), Amir Navon (Israël), Peter Stadelmann (Suisse) et Theo Zwanziger (Allemagne).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Angel Maria Villar Llona (Espagne)
Président suppléant:	Peter Gilliéron (Suisse)
1 ^{er} vice-président:	François de Keersmaecker (Belgique)
2 ^e vice-président:	Aleksander Ceferin (Slovénie)
3 ^e vice-président:	Christian Andreasen (Îles Féroé), nouveau
Membres:	Efraim Barak (Israël), nouveau
	Mark Boetekees (Pays-Bas), nouveau
	Artan Hajdari (Albanie)
	Herbert Hübel (Autriche)
	Vladimir Iveta (Croatie)
	Nebojsa Ivkovic (Serbie), nouveau
	Ainar Leppänen (Estonie)
	Luca Miranda (Italie), nouveau
	Krzysztof Malinowski (Pologne), nouveau
	Ramish Maliyev (Azerbaïdjan), nouveau
	Krister Malmsten (Suède)
	Andrew McKinlay (Écosse), nouveau
	Borislav Popov (Bulgarie)

Commission de conseil en marketing



Au cours de la période sous revue, la Commission de conseil en marketing a mis principalement l'accent sur le football des équipes nationales, en particulier les « European Qualifiers » et la future Ligue des nations de l'UEFA.

S'agissant des « European Qualifiers », la commission a reçu des informations commerciales sur le sponsoring, les droits de licensing et les droits des médias, ainsi que des informations données par adidas. Elle a aussi été informée sur la production TV, notamment la question de l'identité visuelle centralisée et de la collaboration des diffuseurs. La commission a exprimé son enthousiasme quant au travail effectué sur la compétition jusqu'ici, qui porte déjà ses fruits.

En vue de la période 2018-22, la formule de la future Ligue des nations et le calendrier ainsi que le programme des droits médias ont été présentés. Le Règlement commercial applicable aux « European Qualifiers », à la Ligue des nations et aux matches amicaux 2018-22 a été revu et approuvé.

La commission a été informée régulièrement sur l'EURO 2016, en particulier sur la vente en cours des droits des médias et de sponsoring (y compris les paquets de droits « European Qualifiers »-EURO), les derniers développements de la marque et les installations de production TV pour l'événement.

Le point sur le cycle des compétitions interclubs 2015-18 a inclus des informations commerciales sur la Ligue des champions et la Ligue Europa, notamment sur les activités promotionnelles liées à la Ligue des champions. La nouvelle identité visuelle des deux compétitions a été présentée au moyen de visuels et des plus récentes séquences d'ouverture.

Les autres thèmes présentés à la commission et discutés par cette dernière au cours de la période sous revue concernaient la plate-forme numérique de l'UEFA, le concept de l'Expérience de la Ligue des champions et le lancement d'UEFA.tv.

Enfin, des informations ont été données sur le programme KISS et le président de la commission a souligné la qualité de ce programme, qui s'est bien développé au fil du temps.

Séances: 26 août 2014 et 26 février 2015

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Emre Alkin (Turquie), Sergey Fursenko (Russie), Florence Hardouin (France) et Kuanysh Kanapyanov (Kazakhstan).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Grigoriy Surkis (Ukraine)
Président suppléant:	Davor Suker (Croatie)
1^{er} vice-président:	Guntis Indriksons (Lettonie)
2^e vice-président:	Jan Kovacic (Slovaquie)
3^e vice-président:	Stewart Regan (Écosse)
4^e vice-président:	Tiago Craveiro (Portugal)
Membres :	Alexandr Alaev (Russie), nouveau
	Razvan Burleanu (Roumanie), nouveau
	Ioannis Farfarellis (Grèce)
	Jonathan Ford (Pays de Galles)
	Atanas Furnadzhiev (Bulgarie)
	Javid Garayev (Azerbaïdjan)
	Kardas Kadir (Turquie), nouveau
	Ilija Kitic (Slovénie), nouveau
	Denni Strich (Allemagne)
	Dusan Svoboda (République tchèque)
	Stuart Turner (Angleterre)
	Askar Urankhayev (Kazakhstan), nouveau
	François Vasseur (France), nouveau

Commission des médias

La Commission des médias a reçu des informations concernant les activités médias dans le cadre du cycle des compétitions interclubs 2015-18, les distinctions de la Meilleure joueuse d'Europe de l'UEFA et du Meilleur joueur d'Europe de l'UEFA et le bilan des deux forums organisés en 2014-15 pour les responsables de presse de clubs.

La commission a examiné la nouvelle approche en matière d'activités médias dans la Ligue des champions, qui verra une fusion des fonctions du responsable des médias et du manager « Gestion opérationnelle du site et diffusion » lors de la plupart des matches, même si, dans certaines circonstances, il restera possible de désigner un responsable des médias.

S'agissant des distinctions annuelles de la Meilleure joueuse d'Europe de l'UEFA et du Meilleur joueur d'Europe de l'UEFA, que le Président de l'UEFA remet à l'occasion du tirage au sort de la phase de groupes de la Ligue des champions à Monaco, un aperçu a été fourni par Rainer Holzschuh, président de l'European Sports Media (ESM), partenaire des distinctions de l'UEFA. Les commentaires ont été nombreux de la part de la commission, qui a reçu l'assurance que l'UEFA et l'ESM sont en train de réexaminer tous les aspects du projet afin de rehausser l'image de ces distinctions relativement nouvelles.

Une présentation des deux forums des responsables de presse de clubs organisés lors de la saison 2014-15 a été faite à la commission. Le premier, organisé par l'Association anglaise de football à Wembley, a réuni les responsables de presse de clubs participant à la phase de groupes de la Ligue des champions et de la Ligue Europa. La réunion, organisée autour des journées pour matches internationaux, en septembre 2014, a vu la participation de 71 clubs sur 80. Le principal thème traité a été la nécessité d'assurer une collaboration constante sur différentes questions des médias entre les clubs eux-mêmes et avec l'UEFA. Le deuxième forum, organisé en janvier 2015 à Nyon, a réuni les clubs participant à la phase à élimination directe de la Ligue des champions.

Il a mis principalement l'accent sur les possibilités en matière de médias sociaux. La commission a en outre été informée que, lors de la saison 2015-16, quatre responsables de presse de clubs engagés dans la Ligue des champions féminine participeront à l'atelier de septembre.

Les autres présentations et discussions ont concerné l'audit des publications de l'UEFA et le prochain programme destiné aux jeunes reporters, une initiative commune de l'UEFA et de l'Association Internationale de la presse sportive (AIPS), mis en œuvre dans le cadre de la phase finale 2015 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans. Enfin, la commission a réaffirmé son soutien à la campagne « Non au racisme » de l'UEFA et à ses efforts constants visant à éradiquer la discrimination.

Séance: 3 février 2015

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Adrian Bevington (Angleterre), Thorir Hakonarson (Islande), Mamuka Kvaratskhelia (Géorgie), Armen Melikbekyan (Arménie), Alex Manfré (Malte), Patrick Nelson (Irlande du Nord) et Antonello Valentini (Italie).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Avraham Luzon (Israël)
Président suppléant:	Wolfgang Niersbach (Allemagne)
1 ^{er} vice-président:	Roland Ospelt (Liechtenstein)
2 ^e vice-président:	Nicolai Cebotari (Moldavie)
3 ^e vice-président:	Momir Djurdjevac (Monténégro)
Membres:	Janusz Basalaj (Pologne) Onofre Costa (Portugal) Matej Damjanovic (Bosnie-Herzégovine), nouveau Marton Dinnyés (Hongrie), nouveau Otar Giorgadze (Géorgie), nouveau Antonios Karpetopoulos (Grèce) Tony Paeffgen (Lituanie) Heather Rabbatts (Angleterre), nouveau Tomaz Ranc (Slovénie) Stiliyan Shishkov (Bulgarie), nouveau

Commission du fair-play et de la responsabilité sociale

Avec le respect comme thème dominant et 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 2014-15, dans les domaines stratégiques suivants: la paix et la réconciliation, le football pour tous (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 dans des événements ou des compétitions de l'UEFA.

Les temps forts de la saison ont été la Conférence sur le Respect de la diversité, organisée en septembre, à Rome, conjointement par l'UEFA, la Fédération italienne de football et le réseau FARE (Football contre le racisme en Europe), et le séminaire sur la discrimination institutionnelle dans le football, organisé en collaboration avec l'Association de football des Pays-Bas et le réseau FARE.

Les compétitions de l'UEFA, et en particulier la Ligue des champions et la Ligue Europa, ont fourni une nouvelle fois des plates-formes idéales pour la campagne « Non au racisme », qui a reçu le soutien de nombreux joueurs et joueuses de premier plan. Par ailleurs, la commission a approuvé le deuxième Rapport de l'UEFA sur le football et la responsabilité sociale, qui a dressé un bilan de la saison 2013-14, et le rapport sur la responsabilité sociale et le développement durable à un an de l'EURO 2016.

Également en 2014-15, 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 », et la Fédération européenne de football des amputés a rejoint le portefeuille Football pour tous (handicaps), aux côtés de l'IBSA (cécifoot), de l'EDSO (football pour sourds et malentendants), de l'IFCPF (football pour paralytiques cérébraux), de l'EPFA (foot-fauteuil) et de Special Olympics. Les six membres ont bénéficié d'un soutien de l'UEFA pour accroître les possibilités de football de base.

La commission a été informée du dialogue constant avec les mouvements européens de supporters concernant la tarification des billets,

les questions disciplinaires, la sécurité, l'accès pour tous et d'autres questions, et a approuvé le soutien aux projets de sept associations membres dans les domaines de la diversité et de la lutte contre la discrimination. Quatre autres associations membres ont bénéficié d'une assistance financière pour catastrophe naturelle d'un montant total de 1,8 million d'euros.

Enfin, la commission a supervisé le programme de surveillance de FARE. Les observateurs de FARE ont supervisé 113 matches de compétitions interclubs de l'UEFA et soumis 47 rapports quant à des incidents à caractère discriminatoire, qui ont abouti à 27 sanctions imposées à 20 clubs par l'Instance de contrôle, d'éthique et de discipline. De plus, la surveillance de 30 matches de qualification de l'EURO 2016 a donné lieu à 19 rapports quant à des incidents à caractère discriminatoire et à 7 sanctions infligées à 5 associations membres.

Séances: 20 août (bureau) et 23 octobre 2014; 28 avril 2015

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Michel Dumoulin (Belgique), David Griffiths (Pays de Galles), Jonathan Hall (Angleterre) et Domenti Sichinava (Géorgie).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Peter Gilliéron (Suisse)
Président suppléant:	Allan Hansen (Danemark)
1^{er} vice-président:	Norman Darmanin Demajo (Malte)
2^e vice-président:	Elkhan Mammadov (Azerbaïdjan)
3^e vice-président:	Georgios Gkirtzikis (Grèce), nouveau
Membres:	Klara Bjartmarz (Islande), nouveau Milovan Djukanovic (Monténégro), nouveau Paul Elliott (Angleterre), nouveau Ekaterina Fedyshina (Russie) Gül Keskinler (Allemagne), nouveau Conrad Kirkwood (Irlande du Nord), nouveau Fiona May (Italie), nouveau Eduard Prodani (Albanie) Edgars Pukinsks (Lettonie), nouveau Teresa Romao (Portugal), nouveau Charles Schaack (Luxembourg) Gaston Schreurs (Belgique), nouveau Phivos Vakis (Chypre) Johan van Geijn (Pays-Bas)

Commission du football

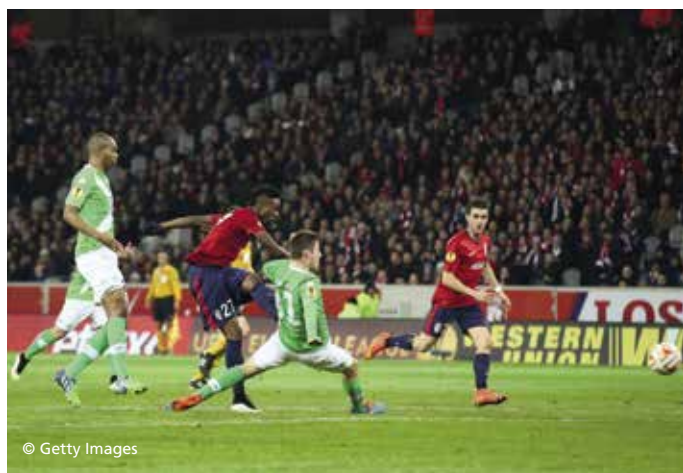
Les discussions de la Commission du football ont principalement porté sur les compétitions pour équipes nationales, les compétitions interclubs, la Youth League, les Lois du Jeu et la promotion des compétitions de l'UEFA.

La commission a formulé un avis positif quant aux avantages apportés par le concept de la Semaine du football et a fortement soutenu l'introduction de la Ligue des nations, qui créera plus de matches compétitifs sans ajout de dates au calendrier international.

Les modifications principales des règlements des compétitions interclubs pour le cycle 2015-18 ont été présentées à la commission, notamment l'annulation des cartons jaunes après les quarts de finale, la décision par le club recevant de l'arrosage du terrain, la qualification automatique du tenant du titre de la Ligue Europa pour la Ligue des champions, et les nouveaux principes de désignation des têtes de série pour le tirage au sort de la phase de groupes de la Ligue des champions.

La commission a mené des discussions constructives sur des thèmes en relation avec les Lois du Jeu, dont les principaux résultats sont les suivants:

- accord selon lequel il faut traiter le problème du comportement des joueurs, mais les avis sont partagés quant à savoir si les expulsions temporaires pourraient régler cette question;



- opposition à la règle actuelle d'imposer une triple sanction pour avoir annihilé une occasion de but et accord sur la nécessité du réexamen de cette règle par l'IFAB;
- reconnaissance de la difficulté de la tâche des arbitres assistants dans les décisions de hors-jeu;
- soutien aux remplacements supplémentaires lors des prolongations afin de contribuer à la prévention des blessures, sans retards ni perturbations du match;
- consensus selon lequel un joueur sanctionné par un carton jaune pour avoir commis une faute dangereuse entraînant une blessure devrait quitter le terrain jusqu'à ce que son adversaire revienne sur le terrain.

Enfin, la commission a recommandé à l'unanimité l'extension au football féminin de la distinction récompensant 100 sélections en équipe nationale.

Séance: 19 novembre 2014

Composition

Les membres suivants ont quitté la commission durant la saison 2014-15:

Dan Ashworth (Angleterre), Julius Kvedaras (Lituanie), Anton Ondrus (Slovaquie) et Mircea Sandu (Roumanie).

Composition de la commission au 1^{er} juillet 2015

Président:	Davor Suker (Croatie)
Président suppléant:	Borislav Mihaylov (Bulgarie)
1 ^{er} vice-président:	Pavel Cebanu (Moldavie)
2 ^e vice-président:	Dejan Savicevic (Monténégro)
3 ^e vice-président:	Zbigniew Boniek (Pologne)
4 ^e vice-président:	Luís Figo (Portugal)
Membres:	Demetrio Albertini (Italie) Matt Crocker (Angleterre), nouveau Ivan Curkovic (Serbie) Ilcho Gorgijoski (ARY de Macédoine) Faruk Hadzibegic (Bosnie-Herzégovine) Anghel Iordanescu (Roumanie), nouv. Tibor Nyilasi (Hongrie) Fernando Ruiz Hierro (Espagne) Helmut Sandrock (Allemagne), nouv. Alexey Smertin (Russie), nouveau
Conseiller spécial:	Pierluigi Collina Responsable en chef de l'arbitrage



II. Rapport de l'Administration de l'UEFA

1^{er} juillet 2014 – 30 juin 2015



AVANT-PROPOS

Au cours de la saison 2014-15, l'UEFA a promu ses valeurs clés en protégeant le jeu et en développant les bases d'un avenir encore plus prometteur. Nous pouvons être fiers des résultats obtenus.

Un cadre solide a été constitué pour l'avenir du football – à court, moyen et long terme – des équipes nationales, non seulement au niveau A, mais également dans le secteur junior, compte tenu des tournois de développement de plus en plus nombreux et de la mise en place du Programme de développement des juniors d'élite qui promet de constituer la pierre angulaire du sport au sein de nos 54 associations membres.

Il convient de préserver le développement durable du football et nous avons établi à cette fin un solide cadre juridique. Les discussions concernant la législation relative à la propriété de joueurs par des tiers se sont poursuivies, et la prise de sanctions disciplinaires dans les cas de racisme et de débordements de spectateurs a apporté des résultats tangibles.

Nous espérons obtenir la même réussite de notre participation à la réforme de l'instance mondiale, la FIFA, réforme à laquelle nous sommes fiers de nous associer. Il est important que la gouvernance du football soit transparente et que la confiance en sa capacité de bénéficier au sport dans son ensemble, à tous les niveaux, soit restaurée. Ces thèmes relèvent de notre responsabilité, tout comme les répercussions du football sur la société au sens large, un domaine dans lequel nous avons réalisé de grandes avancées au cours de l'année, notamment grâce à la création de la Fondation UEFA pour l'enfance.

Nos compétitions nous offrent une plateforme de choix pour partager ce type de messages positifs et elles ont elles-mêmes subi des



changements importants au cours de l'année. Le présent rapport passe en revue douze mois d'engagement et de travail, qu'il espère condenser dans un compte rendu de l'avancée de l'UEFA précis, transparent et agréable à lire.

Gianni Infantino

Administration de l'UEFA, 2014-15

Gianni Infantino (secrétaire général)

Directeurs:

Theodore Theodoridis (secrétaire général adjoint et directeur Associations nationales)

Alasdair Bell (Affaires juridiques)

Stéphane Igolen (Services et Management)

Josef Koller (Finances)

Giorgio Marchetti (Compétitions)

Martin Kallen (Activités opérationnelles, UEFA Events SA)

Guy-Laurent Epstein (Marketing, UEFA Events SA)

Compétitions pour équipes nationales

Championnat d'Europe de football

La saison a commencé par une victoire européenne en finale de la Coupe du monde, au Brésil. Le lancement des « European Qualifiers » a accru l'engagement de l'UEFA dans les matches de qualification, qui s'étendra à d'autres compétitions pour équipes nationales, tandis que les sites de l'EURO 2020 ont été annoncés à l'occasion d'une cérémonie à Genève.

Le calendrier des rencontres de l'EURO 2016 ayant déjà été fixé à Nice en février 2014, les derniers préparatifs ont été effectués hors du terrain en vue des premières journées de matches avec la finalisation du manuel de la compétition et une assistance aux associations membres qui disputaient en septembre 2014 leurs premiers matches selon la nouvelle formule.

Dans l'attente de connaître les 23 équipes nationales qui disputeront le tournoi aux côtés de la France en été 2016, les procédures techniques des tirages au sort des matches de barrage et de la phase finale ont été achevées, et les directeurs de matches de l'UEFA ont été désignés.

L'année 2020 marquera le 60^e anniversaire du Championnat d'Europe de football, et l'ensemble du continent sera invité à participer aux festivités après la désignation en septembre 2014 de 13 villes hôtes lors d'une cérémonie organisée à Genève. Le processus de vote a été divisé en quatre phases séparées, commençant par la désignation par acclamation du Stade de Wembley, à Londres, pour les demi-finales et la finale, après le retrait de la candidature de Munich avant le vote.

La ville bavaroise est arrivée en tête de la deuxième phase de vote pour les sites qui organiseront un quart de finale et trois matches de groupe, devant Bakou (Azerbaïdjan), St-Petersbourg (Russie) et Rome (Italie). Les villes de Copenhague (Danemark) et de Bucarest

(Roumanie) sont arrivées en tête de la troisième phase de vote, dans le cadre de laquelle un huitième de finale et trois matches de groupe étaient attribués dans chaque zone géographique non encore sélectionnée lors des deux premières phases. Et enfin, pour la quatrième et dernière phase de vote, Amsterdam (Pays-Bas), Dublin (République d'Irlande), Bilbao (Espagne), Budapest (Hongrie), Bruxelles (Belgique) et Glasgow (Écosse) ont aussi obtenu le droit d'organiser un huitième de finale et trois matches de groupe.

La formule du tournoi pour 2020 a permis à plusieurs pays d'obtenir des droits d'organisation qu'ils n'auraient pas pu se procurer individuellement, mais l'UEFA s'est également efforcée par d'autres moyens d'établir des relations plus étroites avec ses associations membres en rapport avec le football des équipes nationales au cours de la période sous revue. En raison de la commercialisation centralisée des droits dans le cadre des « European Qualifiers », l'UEFA est engagée pour la première fois dans l'organisation des matches de qualification européens pour la Coupe du monde, au terme desquels les participants européens à la Coupe du monde 2018 en Russie seront connus. La définition précise de la coopération avec la FIFA a ainsi constitué une part importante du travail de l'année, tout comme les préparatifs pour la publication, en juillet 2015, du calendrier des matches des « European Qualifiers » juste après le tirage au sort, organisé à Saint-Petersbourg le 25 juillet.

La planification des futurs cycles des « European Qualifiers » et de la nouvelle Ligue des nations de l'UEFA a été finalisée grâce aux discussions intervenues avec les associations nationales lors des tables rondes du Programme Top Executive (PTE), qui ont abouti à la formulation de

plusieurs recommandations techniques au Comité exécutif de l'UEFA. En parallèle, des concepts ont été réalisés pour la commercialisation centralisée des matches amicaux des équipes nationales pour la période 2018-22, et une présentation sur les matches des équipes nationales et les possibilités de matches amicaux en découlant a été réalisée à l'intention des secrétaires généraux des confédérations sœurs de l'UEFA. Ce travail souligne l'approche de l'UEFA en matière de football des équipes nationales. Elle cherche à améliorer le statut et la compétitivité de cette discipline afin de créer les conditions permettant d'accroître sa valeur de marché et son attrait, dans l'intérêt de l'ensemble des associations nationales.

Par ailleurs, les options au niveau du calendrier pour la Coupe du monde 2022 ont aussi été à l'ordre du jour, et des séances ont été organisées avec l'EPFL (Association des Ligues européennes de football professionnel), l'ECA (Association des clubs européens) et la FIFPro (syndicat mondial des joueurs) afin de discuter et d'harmoniser la position européenne. L'UEFA

a participé aux travaux de la Task Force de la FIFA chargée d'élaborer une proposition pour le Calendrier international des matches 2018-24, y compris la période hivernale concernée par la Coupe du monde 2022 au Qatar.

Championnat d'Europe des moins de 21 ans

Le point fort du dernier trimestre de l'année, en matière de compétitions pour équipes nationales, a sans nul doute été la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, en République tchèque. Ce tournoi final a enregistré une affluence moyenne de près de 11 000 spectateurs par match, ce qui signifie qu'au total, 163 000 supporters ont assisté aux rencontres, 18 886 spectateurs ont notamment été présents lors de la finale, à Prague, pour assister à la première victoire de la Suède à ce niveau, remportée contre le Portugal aux tirs au but. Par ailleurs, la Pologne a été sélectionnée pour accueillir la phase finale 2017, qui sera la première à compter non plus huit mais douze participants.



Football féminin

L'élargissement de l'EURO féminin a aussi été confirmé. L'édition 2015-17 comptera ainsi 16 équipes, soit quatre de plus que le tournoi 2013 organisé en Suède. L'Association de football des Pays Bas a été confirmée comme association organisatrice de ce tournoi par le Comité exécutif lors de sa séance de décembre 2014. Les matches de qualification ont commencé en avril 2015. On a compté un nombre record d'équipes inscrites, puisque 47 associations nationales sont représentées, dont Andorre, avec une première participation à ce niveau. Des informations et du matériel ont été envoyés aux équipes participantes, et le calendrier des matches sera défini au cours du premier trimestre de la saison 2015-16.

Le football féminin était à l'honneur en cette année de Coupe du monde féminine, huit équipes européennes ayant figuré parmi les 24 équipes qualifiées pour la compétition finale, au Canada. Sans que le développement du football féminin soit perdu de vue, les calendriers des matches ont été fixés pour la saison 2015-16 et des représentants de l'UEFA ont assisté à un atelier de la FIFA sur le football féminin à Zurich.

Futsal

Les futures éditions du Championnat d'Europe de futsal ont été programmées avec succès, et le travail s'est poursuivi pour la préparation de l'EURO de futsal 2016 à Belgrade, en Serbie, la Slovénie étant d'ores et déjà désignée pour organiser la phase finale suivante, deux ans plus tard. L'édition 2014 a présenté des développements importants « à tous les niveaux », selon l'observateur technique de l'UEFA Javier Lozano et, afin de maintenir cette dynamique, l'UEFA a produit 40 000 dépliant promotionnels dans le cadre du Programme de développement du futsal, qu'elle a distribués à ses associations membres afin d'inscrire dans la durée les progrès enregistrés.

Football junior

L'engagement de l'UEFA envers le développement du football junior à tous les niveaux a été souligné par un large éventail de projets durant l'année et les progrès réalisés se sont reflétés dans la qualité des tournois juniors pour équipes nationales. L'organisation des championnats d'Europe des moins de 17 ans et des



moins de 19 ans actuels a compris la palette habituelle de minitournois de qualification, de visites d'inspection et de tirages au sort. Les tirages au sort ont eu lieu au siège de l'UEFA, à Nyon, à l'exception de ceux des phases finales, qui ont offert d'excellentes occasions de promotion des tournois dans les pays organisateurs.

Outre ses compétitions officielles, l'UEFA soutient également les tournois de développement juniors. Cette saison en a compté 26 chez les M16 (14 pour des équipes masculines, qui ont vu la participation de la totalité des associations membres de l'UEFA, et 12 pour des équipes féminines, qui ont compté 48 associations participantes). Donner aux jeunes joueurs l'occasion de se mesurer à des adversaires internationaux permet de réduire l'écart entre les catégories d'âge des M14/M15 et des M17, âge auquel commencent véritablement les compétitions pour équipes nationales de l'UEFA.

Championnat d'Europe des moins de 19 ans

La Hongrie est revenue sur le devant de la scène du 19 au 31 juillet 2014 en organisant la 13^e phase finale du Championnat d'Europe des moins de 19 ans, un événement qu'elle avait déjà organisé 24 ans auparavant, quand il s'agissait encore d'une compétition des M18. Douze des quinze matches ont été diffusés en direct sur Eurosport et plus de 32 000 spectateurs ont suivi l'action en direct, soit une moyenne d'environ 2140 par match, un chiffre très honorable au vu des conditions climatiques très contrastées dans lesquelles les matches se sont joués.

À peine 18 jours après que l'équipe A de son pays eut brandi le trophée de la Coupe du monde au Brésil, Niklas Stark a reçu pour l'Allemagne le trophée des M19 au Stade Ferenc-Szusza, à Budapest, suite à la victoire de son équipe 1-0 face au Portugal sur un but inscrit en première mi-temps par l'ailier droit Hany Mukhtar. Le Portugal s'était qualifié pour



la finale aux tirs au but en demi-finale contre la Serbie, qui disputait la phase finale des M19 pour la quatrième saison successive. Mais la performance de la Serbie en Hongrie lui avait d'ores et déjà assuré une place dans la Coupe du monde M20 en Nouvelle-Zélande, où elle allait remporter la finale sur un but inscrit par Nemanja Maksimovic au cours de la prolongation contre le Brésil, au North Harbour Stadium d'Auckland.

Au moment de cette Coupe du monde, les préparatifs étaient déjà très avancés en vue de la phase finale 2015 en Grèce, Giorgos Karagounis remplissant la fonction d'ambassadeur du tournoi lors du tirage au sort de la phase finale, le 9 juin 2015 à Katerini.

Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans

Les Pays-Bas ont été la première équipe à remporter le nouveau trophée du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans, ajoutant ainsi une victoire importante 1-0 sur l'Espagne à une année pleine de succès pour le football féminin dans le pays.



Championnat d'Europe des moins de 17 ans

La phase finale du Championnat d'Europe des moins de 17 ans, qui comptait 16 équipes pour la première fois depuis 2002, a présenté une atmosphère très différente des éditions précédentes. En plus, la désignation des six représentants européens à la Coupe du monde M17 entraînait que les quart-de-finalistes perdants devaient disputer des matches de barrage afin de déterminer les deux équipes qui rejoindraient les demi-finalistes au Chili, plus tard dans l'année. Par conséquent, au lieu des 15 matches joués à Malte la saison précédente, les équipes présentes en Bulgarie en ont disputé 33.

Le tournoi s'est joué pendant une période marquée par des températures exceptionnellement élevées dans le pays organisateur, la Norvège, ce qui a nécessité l'instauration de pauses rafraîchissement durant une grande partie des matches disputés. Six stades – tous dans la région d'Oslo – ont accueilli les matches, et la finale, organisée à Ullevaal, a enregistré une affluence de 4054 spectateurs. Vivianne Miedema est devenue une star aux Pays-Bas en inscrivant le but décisif en finale. Cette victoire est venue parachever une année au cours de laquelle l'équipe A s'est qualifiée pour la première fois pour la Coupe du monde féminine et où le pays a obtenu les droits d'organisation de l'EURO féminin 2017.

Jarmo Matikainen, membre de l'équipe technique de l'UEFA lors de cette phase finale, a noté: «Ce tournoi a montré que le football féminin, dans cette catégorie d'âge, se rapproche de plus en plus du niveau du jeu le plus élevé.» Cette constatation a été prouvée par la solidité des équipes européennes féminines des M19.

Pendant la période sous revue, outre les préparatifs pour ce tournoi en Israël, une visite d'inspection s'est déroulée en Slovaquie, qui accueillera la phase finale 2016.

L'Union bulgare de football a relevé avec succès le défi d'organiser ce tournoi élargi, hébergeant toutes les délégations dans un complexe hôtelier de la station balnéaire de Pomorie, sur la Mer noire. Le public a répondu présent puisque le match d'ouverture, opposant la Bulgarie à la Croatie, a enregistré 11 684 spectateurs et la finale plus de 14 000, lorsque la France s'est imposée magistralement sur l'Allemagne 4-1, remportant ainsi le trophée pour la deuxième fois.

Disputé du 6 au 22 mai 2015, ce tournoi a offert une tribune exceptionnelle au football junior en Bulgarie. Stiliyan Petrov, ambassadeur du tournoi, a souligné que cette exposition était «très importante. Ainsi, la prochaine fois que nous disputerons un tournoi comme celui-ci, nous pourrions montrer notre travail et nos progrès au public.» La planification de la phase finale 2016 en Azerbaïdjan a également progressé au cours de la période sous revue.

Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans

La saison 2014-15 a vu la phase finale du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans revenir à son créneau habituel dans le

calendrier annuel, après avoir été avancée en 2013-14 afin de déterminer les équipes européennes qualifiées pour la Coupe du monde féminine M17 2014 au Costa Rica.

Le tournoi 2015 était seulement le deuxième à compter huit équipes participantes. La phase finale du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans 2014-15 s'est tenue en Islande, après que la première édition organisée loin du siège de l'UEFA, en Angleterre, a justifié la décision de l'UEFA de sortir ce tournoi du campus de l'UEFA, à Nyon, pour en confier l'organisation aux associations nationales. La phase de qualification a mis aux prises 44 équipes. La preuve de l'amélioration du niveau dans cette catégorie d'âge a été la sélection, dans le cadre du Meilleur but de la saison de l'UEFA, de la fantastique reprise de volée de Mariam Abdulai Toloba lors de la victoire 5-0 de la Belgique sur le Pays de Galles, moins d'un mois après son 15^e anniversaire.

L'Espagne et la Suisse se sont classées en tête de leur groupe lors de la phase finale et se sont ensuite rencontrées en finale, à Valsvöllur, où 757 spectateurs ont assisté à la victoire de l'Espagne 5-2.

Compétitions interclubs

Les bases des futures saisons des compétitions interclubs de l'UEFA ont été posées lors de la dernière saison du cycle actuel de trois ans. La Commission des compétitions interclubs a approuvé une série de recommandations pour le cycle 2015-18 après une séance organisée le 29 juillet 2014 à Nyon sur les questions des médias et du marketing. Le dialogue s'est ensuite poursuivi tout au long de l'année entre les principales parties prenantes sur la redistribution financière aux clubs disputant les compétitions de l'UEFA.

Les listes d'accès définitives ont été approuvées pour les compétitions masculines et féminines 2015-16, ce qui n'a pas été facile dans le premier cas. La modification apparemment simple consistant à faire bénéficier le vainqueur de la Ligue Europa d'une place en Ligue des champions la saison suivante a nécessité beaucoup de travail administratif et la modification de nombreux articles des règlements des compétitions.

Les premières prévisions en matière de recettes ont montré que le football interclubs se porte



© UEFA via Getty Images

bien sur le continent. Pour la Ligue des champions, les recettes des droits pour la saison 2014-15 devraient s'élever à environ 1,47 milliard d'euros à la fin de la période sous revue, sachant qu'un excédent important devrait être versé aux clubs participants après la clôture des comptes et leur examen par la société de révision externe. Les clubs ayant participé uniquement à la phase de qualification ont reçu au total 48,5 millions euros. Les 18 associations membres de l'UEFA comptant des participants dans la phase de groupes de la Ligue des champions 2013-14 ont reçu 70,7 millions euros dans le cadre du plan de solidarité de la Ligue des champions et les 36 associations sans participant ont reçu 11,4 millions d'euros à l'intention de leurs clubs de première division, à investir dans des programmes de développement du football junior.

Des tendances positives analogues ont été observées en Ligue Europa, où les recettes des droits devraient s'établir à environ 254 millions d'euros à la fin de la période sous revue, sachant qu'un excédent sera également versé aux clubs. En outre, 50 millions d'euros ont été transférés des comptes de projet de la Ligue des champions dans le système de distribution de la Ligue Europa, augmentant ainsi les fonds mis à la disposition des équipes participantes. Les détails de cette opération figurent dans le *Rapport financier de l'UEFA 2014-15*.

Suite à des discussions longues mais fructueuses avec l'Association des clubs européens (ECA), qui ont montré les répercussions positives que le football peut avoir lorsque ses parties prenantes s'engagent ensemble à trouver une solution concertée, le système de distribution des recettes des compétitions interclubs, qui était en place depuis la saison 1999-2000, a subi une modification importante pour le nouveau cycle 2015-18, en faveur des clubs de la Ligue Europa et des versements de solidarité.

Les recettes des deux principales compétitions interclubs seront mises en commun et

redistribuées selon un ratio fixe de 3,3 pour la Ligue des champions contre 1 pour la Ligue Europa, ce qui attribue à cette dernière une part beaucoup plus favorable que le système précédent. La part de marché de la Ligue des champions est ainsi réduite de 45% à 40%, tandis que la prime de participation pour chaque club participant à la phase de groupes augmente, passant à 12 millions d'euros. Quant aux versements de solidarité, ils représenteront 8,5% des recettes annuelles brutes. Les clubs éliminés lors des tours de qualification de la Ligue des champions et de la Ligue Europa verront leurs recettes augmenter de 65% et les clubs non-participants de 35% (versements par l'intermédiaire des associations nationales et des ligues).

Ligue des champions de l'UEFA

La 60^e saison de ce qui est aujourd'hui la Ligue des champions a vu Barcelone écrire une page d'histoire en devenant le premier club européen à réussir le « triplé » (coupe et championnat nationaux + Ligue des champions) pour la seconde fois. Conformément au slogan du tournoi, l'équipe de Luis Enrique a présenté « *ce qui se fait de mieux au niveau des compétitions d'élite* » au Stade olympique de Berlin lors de sa victoire en finale contre Juventus, devant 70 442 spectateurs dans le stade et des millions de téléspectateurs dans le monde entier.

Cette finale a été diffusée en direct dans plus de 200 pays et a atteint un public record estimé à quelque 400 millions de téléspectateurs. Le Brésil a enregistré à lui seul l'audience record de 17 millions lors de la finale, prouvant ainsi l'attrait mondial de la Ligue des champions et rendant le but de Neymar, qui a scellé le score en faveur de Barcelone, encore plus significatif.

Tout au long de la saison, le duel entre Cristiano Ronaldo et Lionel Messi pour le sacre du meilleur buteur de tous les temps en coupe d'Europe (Coupe des clubs champions européens et Ligue des champions combinées) a assuré une intrigue



secondaire de choix à la saison. Ces deux joueurs ont marqué dix buts pour leur équipe, terminant ainsi la saison à égalité avec un total de 77, les buts marqués lors de la phase de qualification n'étant pas comptabilisés. Dans son bilan de la saison, l'équipe technique de l'UEFA a fait part d'une tendance constante au développement des compétences offensives dans la compétition.

Parmi les 32 clubs participant à la phase de groupes, on ne comptait pas que de grands noms, Ludogorets Razgrad et Malmö faisant leurs débuts dans la compétition. Lors du tirage au sort de cette phase, à Monaco, 18 associations nationales étaient représentées, et, outre le duel Ronaldo-Messi, l'action sur le terrain a été fascinante lors des matches de groupes. Bâle a écarté Liverpool avant la phase à élimination directe; Monaco est venu à bout d'Arsenal et Schalke 04 s'est incliné avec les honneurs en huitième de finale contre Real Madrid en dépit de sa victoire 4-3 lors du match retour en Espagne.

Pendant que l'action se déroulait, l'UEFA exploitait la riche histoire des six premières décennies de la compétition pour mener la campagne numérique « Moments légendaires », encourageant

les supporters à voter dans le cadre d'un sondage mondial pour désigner les cinq meilleurs moments dans une liste de 60 événements marquants. Ce sondage, qui a bénéficié d'une large promotion sur les plateformes de l'UEFA sur les réseaux sociaux, a abouti à plus de 712 000 visites sur le site UEFA.com et à plus de 2,8 millions de pages consultées. L'empreinte des réseaux sociaux a montré tout au long de la saison que la Ligue des champions jouit d'une popularité croissante. La page Facebook de la compétition est passée de 31,6 à 45,8 millions de « J'aime » et est ainsi en bonne voie pour devenir la première page de ligue ou d'association à atteindre les 50 millions d'abonnés. Dans le même temps, son compte Twitter a pratiquement doublé en taille, et la nouvelle image de la chaîne officielle de l'UEFA sur YouTube, dorénavant dénommée UEFA.tv, lui a permis de devenir une nouvelle plateforme présentant des vidéos d'archives de l'UEFA d'une manière thématique et conviviale.

Les diffuseurs ont reçu 33 magazines TV et, pour la troisième saison, le programme audio en direct les jours de matches de la Ligue des champions était proposé sur UEFA.com et pouvait être téléchargé gratuitement en podcast par des auditeurs du monde entier.

La possibilité, pour les supporters de football, d'admirer de près le trophée interclubs le plus célèbre au monde a été étendue, la Tournée du trophée, passant par Bratislava, Vienne, Zagreb et Belgrade en automne. Le trophée est ensuite parti pour les États-Unis au printemps, avec des haltes à Dallas et à Los Angeles.

Le Festival des champions, à Berlin, organisé près de la Porte de Brandebourg, un lieu emblématique, a accueilli environ 320 000 visiteurs du 4 au 7 juin et offert une plateforme à l'ensemble des partenaires de l'UEFA. Dans le cadre de ses activités, l'UEFA a mis en valeur son portefeuille « Football pour tous » avec ses partenaires en matière de responsabilité sociale, soulignant ainsi le lien entre le jeu d'élite et le football de base. L'objectif en vue de la finale 2016 à Milan est de continuer à faire passer le message en matière de responsabilité sociale et à le convertir en actions concrètes.

Ligue Europa de l'UEFA

Le slogan du premier atelier organisé dans le cadre de la Ligue Europa pour partager les meilleures pratiques et les campagnes de promotion était « Ensemble comme un seul », un titre parfait au vu du large éventail de

clubs et d'associations nationales représentés dans l'édition 2014-15.

Les 48 clubs en lice dans les matches de groupes représentaient 26 associations nationales, ce qui signifie que des clubs des deux tiers des associations membres de l'UEFA ont dorénavant joué à ce niveau de la compétition. L'essence de la compétition réside dans sa nature de tournoi de football le plus étendu d'Europe, dans lequel on trouve à la fois des valeurs sûres du football européen et des outsiders prometteurs.

Et cette saison n'a pas dérogé à la règle. Guingamp a su conquérir le cœur de toute une nation en accédant aux matches à élimination directe, et Dnipro Dnipropetrovsk a connu un parcours impressionnant jusqu'en finale bien qu'il ait dû jouer loin de sa ville, devenant ainsi le porte-drapeau d'un pays traversant une période difficile. Leurs joueurs ont incarné l'esprit de la Ligue Europa en effectuant un don pour contribuer aux frais de déplacement de leurs supporters. Et il n'y a pas eu de meilleure application concrète du slogan de la compétition que le match de groupe entre Zurich et Borussia Mönchengladbach, en Suisse, lors duquel 1500 supporters sur 10 000 supporters visiteurs ont voyagé avec l'équipe allemande.



© Getty Images

Cette édition a été marquée par une tendance défensive durant les 205 matches, mais la finale, au Stade national de Varsovie, entre Dnipro Dnipropetrovsk et Séville a produit le score le plus élevé en finale depuis 2003. L'équipe andalouse a en effet remporté le trophée pour la quatrième fois, un record, sur le score de 3-2, ce qui fait de lui le premier club de l'histoire à accéder à la Ligue des champions par le biais de la Ligue Europa. Cette victoire a aussi permis aux clubs espagnols d'égaliser le record de leurs homologues italiens, en remportant la compétition pour la neuvième fois.

La finale 2015 a été diffusée dans plus de 100 pays, pour une audience mondiale estimée à 60 millions de téléspectateurs. En Allemagne, l'audience a présenté une hausse de 37% pour l'ensemble de la Ligue Europa, et l'audience moyenne la plus élevée pour une journée de matches depuis le début de la compétition a été enregistrée par la couverture à accès libre en Italie, avec 3,4 millions de téléspectateurs. Le défi consiste maintenant à consolider ces acquis et à bâtir sur cette base l'édition 2015-16 jusqu'à la finale, au Parc Saint-Jacques de Bâle, sachant que les préparatifs pour cette 45^e finale ont commencé bien avant la conclusion de l'édition 2014-15 dans la capitale polonaise.

Super Coupe de l'UEFA

Depuis qu'elle n'est plus rattachée aux événements liés au coup d'envoi de la saison, à Monaco, la Super Coupe de l'UEFA a trouvé une nouvelle place dans le calendrier, l'édition 2014 s'étant jouée un mardi soir.

Le Cardiff City Stadium a accueilli ce match opposant deux clubs espagnols, Real Madrid et Séville le 12 août 2014. Real s'est imposé 2-0 sur un doublé de Cristiano Ronaldo, inscrit devant 30 854 spectateurs.

L'organisation de cette compétition par une association nationale permet à un public beaucoup plus large d'assister à un match opposant



l'élite du football, même si elle pose certains défis logistiques. Avant même que le match n'ait lieu au Pays de Galles, les préparatifs avaient déjà commencé pour la troisième édition de cette compétition sous sa nouvelle formule, à Tbilissi, et une séance avec les finalistes s'est déroulée en juin 2015, une fois les clubs connus. Le vainqueur de la Ligue Europa, le FC Séville, se trouverait cette fois-ci opposé à un autre club espagnol, le FC Barcelone.

Avant la fin de la période sous revue, les visites d'inspection et l'organisation de l'hospitalité, de la billetterie et des cérémonies ont également commencé en vue de l'édition 2016 de l'événement, qui se jouera dans la ville norvégienne de Trondheim. Le Comité exécutif de l'UEFA a attribué la Super Coupe de l'UEFA 2017 à Skopje, en ARY de Macédoine.

Ligue des champions féminine de l'UEFA

La 14^e édition de la compétition interclubs féminine de l'UEFA a commencé avec les 32 clubs qui ont disputé la phase de qualification, en août 2014.

L'organisation de la Coupe du monde féminine 2015 au Canada a signifié que, pour la première fois depuis le changement de nom de la Coupe féminine de l'UEFA en 2009-10, la finale féminine ne se disputerait pas la même semaine que la finale masculine. Trois semaines plus tôt qu'à l'accoutumée, le 1. FFC Francfort et Paris Saint-Germain se sont affrontés devant un public de 18 300 spectateurs, parmi lesquels

la chancelière d'Allemagne, Angela Merkel, au Friedrich-Ludwig-Jahn-Sportpark de Berlin – la couverture TV européenne étant assurée par Eurosport. Le club allemand a remporté le trophée pour la quatrième fois, un record, grâce au tir au but décisif de Mandy Islacker.

La ville italienne de Reggio Emilia a été choisie pour accueillir la finale 2016; les nouveaux principes relatifs à la liste d'accès ont été finalisés et approuvés pour la saison 2016-17, permettant aux associations classées de la 9^e à la 12^e places d'inscrire une deuxième équipe à la compétition, à savoir le club classé deuxième au championnat national.

Compétitions de futsal

La 14^e édition de la Coupe de futsal de l'UEFA a été l'édition de tous les records. La phase finale de l'édition 2014-15 s'est jouée à Lisbonne, où la popularité croissante du futsal ne laissait plus aucun doute au moment où Kairat Almaty, du Kazakhstan, a remporté le trophée pour la deuxième fois en trois saisons. L'affluence de 12 076 spectateurs enregistrée lors de la demi-finale entre Barcelone et Sporting Clube de Portugal est la plus élevée pour cette compétition, et l'affluence totale, de 29 207 spectateurs, a également battu le record établi pour cette compétition constituée de quatre matches. Les 35 buts marqués au cours de ces rencontres dépassent les totaux enregistrés lors des précédentes phases finales et ont maintenu en haleine les téléspectateurs sur Eurosport.

Dès la fin de la phase finale, les préparatifs en vue du premier tirage au sort de l'édition 2015-16 se sont accélérés. L'UEFA a reçu 45 inscriptions de clubs, dont le premier club luxembourgeois, signe de l'intérêt croissant de cette discipline. L'UEFA a également été occupée par la préparation de l'EURO de futsal 2016 en Serbie et par les premiers matches de qualification en vue de la Coupe du monde de futsal.

Youth League de l'UEFA

Fort du succès de la première saison, la Youth League a continué de recevoir des commentaires positifs de l'ensemble du continent durant la deuxième et dernière année de sa phase pilote. Le Comité exécutif de l'UEFA a donc confirmé son introduction dans le calendrier à titre permanent et l'élargissement de sa portée. Elle intègre dorénavant les champions nationaux juniors aux côtés des équipes juniors des clubs représentés dans la phase de groupes de la Ligue des champions.

Avant le début de l'édition 2014-15, les répercussions positives de cette compétition en termes de développement des joueurs avaient déjà commencé à se faire sentir. Moins de cinq mois après avoir marqué, de la ligne médiane, un but extraordinaire dans la première finale de la compétition, l'attaquant de Barcelone Munir El Haddadi a été convoqué par Vicente Del Bosque en équipe nationale A pour disputer son premier match dans le cadre des « European Qualifiers ».

Plus de 70 collaborateurs de l'UEFA se sont portés volontaires pour travailler lors de la phase finale de la compétition, au stade de Colovray, à Nyon. Un plan promotionnel a été conçu à cette occasion, comprenant des partenariats avec les médias et une visibilité régionale de la compétition. Une fois en Suisse, les quatre dernières équipes en lice ont participé à des ateliers sur le truchage de matches, la lutte contre le dopage et la gestion des médias.

Sur le terrain, Shakhtar Donetsk est revenu au score en demi-finale pour finalement s'imposer contre Anderlecht 3-1: une extraordinaire démonstration de courage et de détermination de la part d'un club qui n'a pas pu jouer à domicile en raison de la situation politique en Ukraine. Chelsea a mis un terme au parcours de Shakhtar, après une victoire 4-0 en demi-finale face à Rome, s'imposant 3-2 lors de la finale. Il est le deuxième club à remporter le trophée Lennart Johansson.

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 2014-15. Le Centre de gestion des matches, à Nyon, a pour sa part joué un rôle précieux à cet égard en supervisant la préparation et le déroulement des rencontres, en offrant son appui aux équipes responsables des sites et en proposant des solutions concrètes en cas de problème majeur.

Une assistance active a été offerte aux associations grâce à la nouvelle plateforme d'échange d'informations relatives aux matches des « European Qualifiers » (TIME). Durant l'année, des développements ont été réalisés afin de la mettre à disposition également pour les compétitions interclubs de l'UEFA, faisant de cette plateforme une interface centralisée pour l'organisation internationale des matches de l'UEFA.

Soixante-trois nouveaux délégués de match de l'UEFA ont assisté à un atelier d'introduction. Ils avaient été sélectionnés parmi les 93 candidats soumis par les associations membres de l'UEFA

à l'issue d'un processus de recrutement portant sur différentes fonctions sur site, comprenant également les directeurs de site (VD), les responsables de la sécurité et les contrôleurs antidopage. Un atelier s'est aussi tenu à Genève à l'intention des futures équipes sur site, en vue de la première saison du nouveau cycle, afin de transmettre aux VD, aux VOBM (managers Gestion opérationnelle du site et diffusion) et aux VSSM (managers Services sur site et sponsoring) les informations nécessaires pour qu'ils s'acquittent efficacement de leurs tâches dans l'ensemble des compétitions de l'UEFA. Les équipes sur site ont ensuite réalisé les visites d'inspection pour la nouvelle saison.

Arbitrage

Les responsables de l'arbitrage de l'UEFA ont connu une année bien chargée : ils ont géré un nombre croissant de désignations d'arbitres pour les compétitions de l'UEFA et ont fourni un soutien administratif en relation avec les problèmes de visa dans certains pays, procédant même à des changements de dernière minute au sein des équipes arbitrales dans ces cas. Outre la poursuite du travail relatif aux cours

pour les observateurs d'arbitres, plusieurs visites de réévaluation ont été organisées dans le cadre de la Convention concernant l'arbitrage de l'UEFA ainsi que d'une réunion des membres du panel.

Comme pour les autres aspects du jeu, l'accent a été mis sur la formation, la progression et le développement. Deux réunions des arbitres d'élite et de première catégorie ont eu lieu cette année, le cours d'été annuel étant organisé à Nyon et le cours d'hiver à Athènes. Avant la fin de la saison, Athènes a également accueilli 90 arbitres assistants internationaux pour un cours qui comprenait des tests obligatoires de condition physique, tandis que 25 candidats à la fonction d'observateur d'arbitres participaient à un cours au siège de l'UEFA.

Le Centre d'excellence pour arbitres (CORE) a conclu le premier semestre 2015 par l'organisation de son 28^e cours d'introduction et d'un événement de développement pour les arbitres en exercice de la FIFA, notamment trois arbitres des États-Unis. Plus tôt dans l'année, d'autres arbitres non-européens ont bénéficié de l'investissement de l'UEFA dans l'arbitrage: dans le cadre d'un cours de l'UEFA, un projet d'échange de connaissances a été présenté à des délégués de la Confédération asiatique de football (AFC), de la Confédération africaine de football (CAF) et de la Confédération d'Amérique du Nord,

du Centre et des Caraïbes (CONCACAF) en vue du développement de la collaboration. Un signe évident de la réussite du CORE a été l'arbitrage de la finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans par Szymon Marciniak, diplômé du CORE.

Stades et sécurité

La collaboration avec les parties prenantes afin de garantir la sécurité dans les stades a été à l'ordre du jour tout au long de l'année. Plus de 300 délégués ont assisté à la Conférence annuelle de l'UEFA et de l'UE sur les stades et la sécurité, à Varsovie, et une séance a également été organisée pour les responsables de la sécurité des associations nationales, qui ont contribué à l'élaboration d'un programme de formation destiné aux responsables de stade et aux commissaires de police.

Le travail s'est poursuivi avec le Conseil de l'Europe concernant la révision de la Convention européenne sur la violence et les débordements de spectateurs lors de manifestations sportives et notamment de matches de football et le programme de suivi, et une assistance sur mesure a été fournie pour répondre aux besoins individuels de nombreuses associations membres de l'UEFA. En outre, les connaissances acquises dans ce domaine ont été mises à profit pour aider l'AFC dans ses efforts pour mettre en place sa propre unité en charge des stades et de la sécurité.

Questions médicales et antidopage

Tout au long de l'année, l'UEFA a montré la voie, des initiatives scientifiques étant mises en place afin de préserver l'intégrité du football en matière de lutte contre le dopage. Le Comité exécutif de l'UEFA a ratifié la proposition de la Commission



© P. Grzybowski

médicale portant sur l'introduction du passeport biologique du sportif (PBS) dans la Ligue des champions pour la saison 2015-16.

Dans le cadre de l'introduction d'un profilage stéroïdien individuel, l'UEFA a rempli et signé l'accord d'utilisation du Système d'administration et de gestion antidopage (ADAMS) de l'AMA et révisé le *Règlement antidopage de l'UEFA* afin qu'il soit conforme à l'édition 2015 du *Code mondial antidopage*.

L'Étude sur les blessures dans les clubs d'élite a battu un nouveau record avec la participation de 36 clubs de 15 pays, qui ont soumis régulièrement des données sur les blessures au groupe d'étude. Le rapport final 2014-15 sur l'étude a été soumis aux clubs à la fin de juin. Par ailleurs, des sessions de formation antidopage ont continué à être organisées lors des compétitions et des tournois finaux, et des contrôleurs antidopage du continent entier ont assisté à Nyon au séminaire annuel qui leur est destiné.

Projets spéciaux

L'unité Projets spéciaux de football a contribué à la diffusion des messages de l'UEFA et à l'organisation d'événements au cours de la saison. Son travail lors du tirage au sort de la phase de groupes de la Ligue des champions 2014-15, à Monaco, a permis de rendre hommage aux stars d'hier et d'aujourd'hui. L'unité a fait venir d'anciens vainqueurs de Real Madrid pour qu'ils conduisent la cérémonie en l'honneur des victoires du club espagnol en Coupe/Ligue des champions et a facilité la participation des six joueuses et joueurs nominés pour les distinctions de Meilleure joueuse et de Meilleur joueur d'Europe de l'UEFA à la cérémonie de remise.

L'équipe a contribué à la promotion des compétitions tout au long de l'année. Elle s'est assurée les services de Karl-Heinz Riedle (Berlin) et de Jerzy Dudek (Varsovie) en qualité d'ambassadeurs des finales interclubs, et



a collaboré avec d'anciens joueurs afin qu'ils représentent l'organisation dans différentes étapes de la Tournée du trophée de la Ligue des champions, présentée par les partenaires de la compétition. Le match « Ultimate Champions », organisé à Berlin la veille de la 60^e finale, a mis aux prises ces mêmes joueurs, avant que les 22 clubs qui ont remporté la Coupe des clubs champions européens et/ou la Ligue des champions ne soient honorés au cours d'une cérémonie spéciale. L'unité Projets spéciaux de football a également réuni les entraîneurs d'élite à Nyon pour qu'ils abordent les problèmes actuels avec l'UEFA à l'occasion du Forum annuel des entraîneurs des clubs d'élite.

Enfin, elle a mis à profit la participation des joueurs pour qu'ils soutiennent les programmes en matière de responsabilité sociale, nommant Clarence Seedorf ambassadeur de la diversité et du changement et fournissant une aide opérationnelle en vue du match contre la pauvreté, organisé dans le cadre du Programme des Nations Unies pour le développement, le 20 avril 2015 à Saint-Étienne.

Football de base

Le principal objectif de l'UEFA, qui consiste à développer le potentiel à venir du football en favorisant le football de base, était évident dans les célébrations organisées dans le cadre des 60 ans de l'UEFA: un tournoi de football de base a opposé des équipes d'écoles locales sur le campus de l'UEFA, à Nyon, un mois seulement avant la journée portes ouvertes.

En termes de promotion du football de base à l'échelle européenne, un accord a été signé avec la Commission européenne, et il a été décidé que la Journée du football de base (et les distinctions correspondantes) serait déplacée de la semaine précédant la finale de la Ligue des champions et deviendrait la Semaine du football de base de l'UEFA. Cet événement coïncidera dès septembre 2015 avec la Semaine européenne du sport de la Commission européenne. La donation de maxiterrains aux organisateurs des finales des compétitions interclubs s'est poursuivie, les villes en bénéficiant cette année étant Varsovie et Berlin. L'inauguration d'un autre maxiterrain est prévue à Bruxelles en septembre 2015, pour fêter la première Semaine du football de base de l'UEFA.

Concernant la Charte du football de base de l'UEFA révisée, des statistiques ont été recueillies auprès de toutes les associations et elles seront utilisées pour évaluer les progrès au cours des saisons à venir. Par ailleurs, un projet pilote a été lancé en collaboration avec la division Marketing afin de soutenir les efforts d'associations sélectionnées pour accroître la participation au football.

Coupe des régions de l'UEFA

La neuvième édition de la compétition de l'UEFA réservée aux équipes amateurs s'est déroulée à la fin de la période sous revue, la phase finale s'achevant le 4 juillet 2015, au Tallaght Stadium de Dublin, en République d'Irlande. Présent lors de toutes les phases finales précédentes, l'ancien

président de la Commission du football junior et amateur de l'UEFA, Jim Boyce, a fait part de sa satisfaction quant au développement de ce qu'il a nommé « la Ligue des champions pour joueurs amateurs ».

Solidarité et soutien des associations nationales

L'un des objectifs clés de l'UEFA dans sa collaboration avec ses associations membres est de leur offrir le meilleur soutien possible en matière de coopération, d'interactions, de partage de connaissances et de promotion de la solidarité dans l'optique de préserver la santé du football européen et de répondre au désir constant d'évolution.

HatTrick

La publication sur les plateformes numériques de l'UEFA d'un rapport sur dix ans d'assistance HatTrick a amélioré la communication sur ce projet, notamment dans les programmes des finales et des tournois en 2015. Pour maintenir la qualité de cette assistance, des visites régulières ont été organisées dans le cadre du programme HatTrick et de nombreux projets ont été réalisés avec succès, notamment le nouveau siège des Îles Féroé, la nouvelle salle nationale de futsal en Moldavie et le Temple de la renommée du football italien.

Des conseils ont été donnés concernant un plan de développement des infrastructures des stades de l'ARY de Macédoine et l'Association de football du Pays de Galles a reçu une aide pour l'installation de terrains synthétiques de troisième génération. En Lettonie, un accord a été trouvé pour la construction d'un nouveau stade national, entièrement financé par le programme HatTrick, et des projets similaires sont en cours en Albanie et en Irlande du Nord.



Un soutien opérationnel aux associations nationales a été accordé pour les « European Qualifiers », notamment en vue d'améliorer les terrains et les installations générales des stades. L'équipe a travaillé sur le quatrième cycle du programme HatTrick, qui sera mené de 2016 à 2020, et a pris acte des nominations définitives pour les distinctions HatTrick 2015 de l'UEFA durant la période sous revue. Outre cette reconnaissance de l'excellent travail accompli par les associations membres de l'UEFA dans le cadre des trois piliers de l'assistance HatTrick, à savoir l'investissement, le partage de connaissances et la formation sportive, les projets soutenus par le programme HatTrick ont continué à renforcer les racines du jeu en Europe et à développer et favoriser le football à tous les niveaux.

KISS, universités et recherche

Au total, 51 nominations aux Distinctions de marketing KISS ont été reçues de 37 associations nationales en vue de la cérémonie de remise prévue à Cascais, au Portugal, en novembre 2014. Au cours de cette cérémonie, qui, selon les termes d'Allan Hansen, président de la Commission HatTrick de l'UEFA, « *met à l'honneur les meilleures campagnes de marketing des associations nationales* », ont été remises les distinctions suivantes: Meilleure

campagne de marketing numérique portant sur l'engagement des supporters (Croatie), Meilleure promotion en matière d'expérience des supporters (Malte), Meilleure activation du sponsoring (Turquie), Meilleures stratégie de marque et réalisation (Belgique) et Meilleure campagne de marketing pour le football de base (Pays-Bas).

Par ailleurs, des représentants de 49 associations membres de l'UEFA, de l'AFC et de la CONCACAF ont assisté à un atelier juridique KISS à Vienne, et sept associations de football européennes ont organisé ensemble un atelier KISS sur le développement des clubs et des ligues de football féminin, au siège de la Fédération allemande de football, à Francfort, en vue de l'évolution de l'équilibre de leurs principales compétitions.

À Nyon, un large éventail d'intervenants étaient présents à l'occasion de la troisième édition du Programme de l'UEFA pour la promotion des femmes aux postes de direction du football, qui a rassemblé 24 femmes issues des associations membres. Les participantes ont entendu les discours de Claudia Bokel, championne du monde d'escrime (qui représente aujourd'hui le Comité international olympique), de Florence Lombardo (Credit Suisse) et de Raphael Crowe, spécialiste du

Bureau pour l'égalité des sexes de l'Organisation internationale du travail. Le partage de connaissances a été complété par un programme pour talents et mentors, pour lequel trois anciennes participantes étaient présentes en qualité d'intervenantes.

La formation – et le développement des programmes larges et variés de l'UEFA – a été l'un des thèmes clés de la période sous revue. Le Master exécutif de l'UEFA pour les anciens joueurs internationaux (« UEFA MIP ») a été lancé afin que la famille du football puisse bénéficier des connaissances des joueurs expérimentés une fois qu'ils ont raccroché leurs crampons, et des candidatures ont été reçues immédiatement pour la première édition, qui a commencé à l'automne 2015. Le cadre dans lequel ces joueurs s'efforceront d'agir au niveau de l'administration du football est également en cours d'établissement avec l'inauguration du Programme de l'UEFA sur le droit du football, conçu en collaboration avec des spécialistes internationaux dans le domaine académique et dans le domaine du droit afin de gérer les développements juridiques importants dans l'environnement du football en constante évolution.

Ces nouveaux projets sont menés en parallèle avec les programmes de formation existants dans le but de renforcer les fondations pour le développement du sport. La troisième édition du Master exécutif en gouvernance du sport européen (MESGO) s'est poursuivie avec succès, et les éditions nationales du Certificat de l'UEFA en gestion du football (UEFA CFM) ont pris de l'ampleur. Cinquante universitaires de l'Europe entière ont soumis des propositions pour le Programme de bourses de recherche de l'UEFA, qui demandait pour la première fois une lettre de soutien d'une association nationale. Des bourses allant jusqu'à 15 000 euros ont été accordées à six d'entre eux par le jury, qui a accueilli deux nouveaux membres féminins au cours de l'année.

L'équipe Formation et universités de l'UEFA a par ailleurs coordonné une première étude sur les répercussions économiques de l'EURO 2016, produite par le Centre de droit et d'économie du sport de l'université de Limoges, et a salué les premiers travaux de recherche de l'Institut de hautes études de Glion sur les programmes culturels pour le tournoi final ainsi que sur le développement d'une application pour les VIP et les VVIP qui assisteront à l'événement en France. Près du siège de l'UEFA, une quarantaine d'étudiants en gestion et en administration du sport ont saisi l'occasion d'organiser des activités de divertissement lors des demi-finales et de la finale de la Youth League, au stade de Colovray. À l'occasion de ce tournoi, 100 jeunes footballeurs, formateurs et représentants élus de la région de Lorraine, en France, ont profité de la chance unique de participer à la cérémonie d'ouverture.

Capitaines du changement



Pendant la Conférence sur le Respect de la diversité, organisée à Rome en septembre 2014, le Président de l'UEFA a annoncé une nouvelle initiative destinée à encourager la diversité dans la gestion du football européen. Appelée « Capitaines du changement », cette initiative a accueilli, lors de sa première édition, des représentants des associations nationales, des parties prenantes de la famille du football et de l'UEFA. Les participants ont pris part, dans un premier temps, à des séances de formation et

de développement, avant d'élaborer et de mettre en œuvre leur propre programme en matière de diversité.

Des projets ont été lancés sur tout le continent, dans un large éventail de secteurs du football en rapport avec l'intégration. À l'UEFA, Rebecca Lee, assistante Questions antidopage, a organisé une Journée de sensibilisation au handicap, le 26 juin, tandis que Pedro Pinto, chef de presse, coordonnait une étude sur la diversité à l'UEFA, avec le soutien de Kennedy Makambira, expert en gestion de projets.

Programme Top Executive (PTE)

À Monaco ont été lancées non seulement la nouvelle saison des compétitions interclubs européennes mais également les discussions entre l'UEFA et ses associations membres pour la saison 2014-15. Entre cette première séance avec tous les membres et la fin 2014, sept tables rondes PTE se sont tenues, facilitant le débat sur les questions stratégiques dans le domaine du football, y compris les futures compétitions pour équipes nationales A, le quatrième cycle du programme HatTrick et les questions relatives à la politique des sports.

Un soutien ad hoc a en outre été fourni sur demande aux associations, tandis que se poursuivait la planification de la séance stratégique du PTE à Malte, qui allait précéder la séance du Comité exécutif de l'UEFA sur cette même île, en septembre 2015. Par ailleurs, le programme d'encouragement à la bonne gouvernance 2014-15 s'est achevé et un programme d'assistance en matière d'équipement a été lancé pour 2016-17.

Programme des groupes d'étude

Cette saison a marqué la septième édition du Programme des groupes d'étude, organisée dans toute l'Europe. L'évolution la plus importante cette année a été l'accent mis spécifiquement sur certains thèmes en matière



de formation des entraîneurs, sur le développement du football junior d'élite ainsi que sur le football de base et le football féminin. Des séminaires de préparation physique spécifique au football ont été intégrés en réponse aux commentaires des associations membres de l'UEFA, et des séminaires sur le football de base ont permis à l'ensemble des associations de se familiariser avec les nouveaux critères de la charte.

Entraîneurs

Après la Coupe du monde le temps est venu de se pencher sur le tournoi et d'évaluer les aspects techniques du football des équipes nationales. Cette réflexion a eu lieu à l'occasion de la Conférence FIFA/UEFA pour sélectionneurs et directeurs techniques, qui s'est tenue à Saint-Petersbourg en septembre 2014.

La cinquième année de cours du Programme d'échange pour les candidats à la licence Pro de l'UEFA a permis de développer les compétences de nombreux futurs entraîneurs du continent entier. Depuis leur lancement, ces cours se sont davantage axés sur la pratique et utilisent les installations du campus de l'UEFA, à Nyon, notamment pour la planification et la réalisation de séances d'entraînement, pour l'analyse tactique et pour la formation relative aux médias. Les participants à chacun des quatre cours organisés dans l'année ont également profité des conseils d'un entraîneur européen

expérimenté, Fatih Terim (Turquie) ayant dirigé l'une de ces sessions à Nyon, ce qui a enrichi le processus d'apprentissage des entraîneurs de 16 associations nationales.

Une étape importante en matière de formation des entraîneurs a été le développement et l'approbation de la Convention des entraîneurs de l'UEFA, qui a été signée par 53 des 54 associations membres de l'UEFA (Gibraltar n'est pas encore signataire). L'université Leeds Beckett, en Angleterre, a été sélectionnée pour réaliser une étude sur les répercussions de la Convention depuis son lancement, afin de recueillir les commentaires des associations et de formuler des recommandations pour l'avenir. Ses conclusions ont donné lieu à la publication de deux rapports intermédiaires.

En mars 2015, l'UEFA a organisé avec succès un cours sur mesure pour 20 titulaires français de la licence Pro sans emploi. Ce cours comprenait des discussions ouvertes et des présentations sur le travail à l'étranger, l'esprit d'équipe, le maintien d'une attitude positive, la gestion des médias et d'autres questions techniques.

Des cours de licence Pro ont été introduits pour la première fois en Géorgie et à Malte. Des associations ont été choisies pour organiser le cours pilote de diplôme B de futsal de l'UEFA et des éditions nationales des cours de diplôme A des gardiens de l'UEFA ont été recommandées au Panel Jira, dont huit, organisées par des associations de pays de l'ex-Union soviétique, ont reçu un soutien spécial. L'engagement de l'Irlande du Nord en matière de développement du futsal a été souligné par l'organisation d'un cours de formation destiné aux formateurs d'entraîneurs de futsal de dix associations.

L'UEFA continue à suivre régulièrement les tendances dans le jeu en mettant à disposition des équipes techniques expérimentées pour l'ensemble des phases finales et des principales compétitions interclubs et en produisant des rapports techniques résumant leurs observations.

Pour la première fois, elle a également envoyé des observateurs aux matches de la Ligue des champions féminine à partir des quarts de finale et a publié un rapport sous forme électronique en été 2015.

Développement du football féminin

Cinq ambassadrices ont été nommées dans le cadre du Programme de développement du football féminin (PDF) à l'occasion d'une cérémonie à Paris, en février 2015. Camille Abily et Laura Georges (France), Verónica Boquete (Espagne) et Lotta Schelin (Suède) ont rejoint l'ambassadrice déjà en poste, Steffi Jones, pour participer à des activités de promotion et de motivation en relation avec ce programme. Steffi Jones a ensuite dû abandonner son rôle en raison de ses fonctions auprès de l'équipe nationale d'Allemagne.

« Grâce à l'essor du football féminin, les filles disposent d'un nombre croissant de footballeuses d'élite qui peuvent leur servir de modèles, et nous pouvons bénéficier de leur popularité pour continuer de développer le football féminin en Europe », a expliqué Karen Espelund, présidente de la Commission du football féminin de l'UEFA. Le travail des ambassadrices a commencé presque immédiatement, Boquete assistant à un tournoi de développement sponsorisé par l'UEFA en Croatie en mars 2015 afin d'offrir ses conseils et son soutien aux équipes participantes et d'inspirer les footballeuses locales. Le travail se poursuit pour que de tels événements fassent dorénavant partie intégrante du calendrier de l'UEFA.

L'équipe chargée du développement du football féminin a également conçu une série d'actions ponctuelles, conseillant les associations sur les programmes de partage de connaissances, les cours pratiques et les programmes de conseil dont les associations membres peuvent bénéficier en plus du financement de projets. Dans



ce cadre, un soutien est offert sur le terrain et en dehors dans les domaines du développement, de l'arbitrage, des entraîneurs, de la promotion (communication et marketing) et des échanges entre associations nationales. Un dépliant a été publié afin de souligner les options disponibles, et une autre publication a retracé les progrès accomplis en termes de développement du football féminin au moyen des statistiques fournies par chaque association.

Un programme destiné exclusivement aux femmes entraîneurs a été mis en place par l'unité Formation technique suite au succès de la formule pilote organisée en Croatie. À l'issue de la première saison, douze événements sont déjà prévus pour 2015-16. La plupart de ces cours étaient organisés en marge de tournois de développement, et une initiative semblable a été menée par l'unité Arbitrage pour les femmes arbitres.

La première saison de l'« UEFA Women's Football Show » – d'abord sur YouTube, puis sur Eurosport – a souligné l'ampleur de l'évolution du football féminin ces dernières décennies et ces dernières années. Cette émission a montré les coulisses de la Ligue des champions féminine et expliqué le Programme de développement du football féminin au moyen d'images passion-

nantes. La conception d'une édition 2015-16 de ce programme est en cours, à condition qu'une meilleure exposition puisse être offerte.

Développement des joueurs juniors d'élite

Vingt-six tournois de développement internationaux pour des équipes masculines et féminines des moins de 16 ans ont été organisés en Europe pendant le printemps et l'été, l'objectif pour l'UEFA étant de permettre à des joueurs d'acquérir de l'expérience à un stade crucial de leur développement. En 2014-15, les 54 associations membres de l'UEFA ont participé aux compétitions masculines et 48 aux compétitions féminines.

La philosophie de ces tournois est restée la même depuis leur introduction en 2012, à savoir que les matches sont organisés dans un cadre amical, le développement étant mis en avant plutôt que les résultats. Ces tournois ont aussi été utilisés comme un terrain propice à l'innovation, avec la production d'un rapport sur l'expérience de l'expulsion temporaire – dans le cadre des tournois 2013-14 – aux fins de discussion au sein du Forum des entraîneurs des clubs d'élite. Des compétitions féminines ont aussi été organisées aux niveaux des M17 et des M18.

Les premiers échos du nouveau programme de développement des académies sont extrêmement favorables. Sous l'impulsion de Jean-François Domergue, chef du Développement du football de l'UEFA, cinq sessions pratiques ont été menées en Arménie, en ARY de Macédoine et en Géorgie, les trois associations engagées dans la phase pilote du programme. Par ailleurs, dans le cadre de ce projet, un tournoi de développement des M14/M15 a été organisé à Chypre pour ces trois associations, qui seront rejointes par le Belarus, sélectionné pour 2015-16.

Bonne gouvernance

Projets en matière de bonne gouvernance

Les associations membres de l'UEFA ont continué à améliorer la gouvernance dans leur contexte national, 57 projets en matière de bonne gouvernance ayant été menés en 2014-15. Par l'intermédiaire de son programme d'incitation à la bonne gouvernance (géré par l'unité PTE), l'UEFA a investi 5,4 millions d'euros dans ces projets, dont la majeure partie a amélioré l'efficacité des associations concernées, développant leurs stratégies et améliorant la transparence et la solidarité.

L'action de l'UEFA sur le développement du football s'est étendue au-delà des frontières

de l'Europe en 2014-15, grâce à la signature de protocoles d'accord avec d'autres confédérations. Les fruits de ce travail ont pu être récoltés de différentes manières tout au long de l'année, en particulier par l'intermédiaire d'échanges d'experts pour évaluer divers domaines opérationnels des compétitions et du développement.

L'UEFA a fourni des équipements à Grenade et au Chili, organisé des projets en matière de football féminin et de sécurité en Asie, invité un entraîneur hondurien à un séminaire consacré à la condition physique dans le cadre du Programme des groupes d'étude de l'UEFA aux Pays-Bas, envoyé des experts de l'UEFA pour évaluer un cours de formation des entraîneurs à Porto Rico et organisé un échange de connaissances (des experts de l'UEFA et de la CONCACAF ont ainsi pu observer en coulisses des matches significatifs à la fin de la saison de leur ligue des champions respective).

Les discussions se sont poursuivies avec l'AFC, la CAF et la CONCACAF concernant les engagements en termes opérationnels des protocoles d'accord respectifs, mais ces négociations n'ont pas entravé l'avancée des projets. Alex Phillips, chef des Relations avec les parties prenantes de l'UEFA, a continué à apporter un soutien à l'AFC et les spécialistes techniques Hesterine de Reus et Béatrice von



Siebenthal ont participé à des projets de développement du football féminin respectivement au Koweït (un mois) et au Bhoutan (trois mois).

L'UEFA a invité ses confédérations sœurs à participer à Dublin à un atelier sur l'octroi de licence, les experts assistant également à un séminaire au Caire visant à soutenir les efforts de la CAF pour introduire un système similaire. Des arbitres issus d'autres confédérations ont par ailleurs assisté à des sessions du CORE. Dans le cadre du Conseil stratégique du football professionnel de l'UEFA (CSFP), l'accent a été mis principalement sur les questions relatives aux transferts, sur l'intégrité et sur le dialogue social, ainsi que sur les exigences minimales requises pour les contrats types de joueurs.

Une étape importante a été franchie en septembre 2014, quand le Comité exécutif de l'UEFA a approuvé un code de conduite définissant les principes directeurs pour les arbitres, les joueurs, les clubs et les autres officiels sur l'ensemble des questions relatives à l'intégrité du sport. Ce document a amené les parties prenantes, notamment l'Association des clubs européens (ECA), l'Association des Liges européennes de football professionnel (EPFL), la FIFPro – division Europe, et l'UEFA, à réfléchir ensemble aux moyens de coordonner efficacement les activités dans ce domaine.

L'UEFA s'est également associée à la FIFPro pour déposer officiellement plainte auprès de la Commission européenne en avril 2015 contre la propriété de joueurs par des tiers, contestant sa légalité au sens du droit européen. Cette plainte est fondée sur le fait que la propriété de joueurs par des tiers va à l'encontre des intérêts des joueurs, des clubs et des supporters et qu'elle porte préjudice à l'intégrité du football. La FIFA a ensuite introduit une interdiction de cette pratique au niveau mondial, qui est entrée en vigueur le 1^{er} mai 2015, le Comité exécutif de l'UEFA ayant appelé à son interdiction dès décembre 2012, sur la recommandation du CSFP.

Par ailleurs, l'UEFA a été engagée dans la très médiatisée réforme de la FIFA. Le détail de sa participation figure dans le chapitre « Questions juridiques, politiques et financières » du présent rapport.

Gouvernance d'entreprise et conformité

Poursuivant les réalisations de l'an dernier, le cadre de la gouvernance et de la conformité a été renforcé grâce au lancement ou à la réalisation d'initiatives clés au niveau de l'entreprise, entièrement soutenues par la direction de l'UEFA.

La deuxième édition de l'initiative en matière de gestion des risques s'est achevée avec succès – davantage de risques faibles et moins de risques moyens/élevés –, ce qui démontre l'efficacité de cette pratique si elle est régulièrement menée.

La culture de l'UEFA favorise l'amélioration continue, et grâce à des mesures clés et à des actions opportunes, l'organisation recueille régulièrement les fruits de cette politique sous la forme d'avantages précieux.

Le cadre de la conformité est respecté à tous les niveaux de l'Administration de l'UEFA, dans toutes ses activités. La mise en œuvre des directives, de la réglementation interne et des normes externes est supervisée et assurée grâce à des mesures de formation et à des contrôles.

Le respect des standards et des règles est une valeur clé de l'UEFA, d'où l'importance essentielle de la bonne gouvernance et des principes de conformité.

De plus, le respect des politiques définies est capital et contribue à préserver l'image et la réputation de l'UEFA.

Octroi de licence aux clubs et fair-play financier



Une nouvelle édition du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, visant à renforcer les règles et à prolonger les répercussions positives du fair-play financier en assurant une croissance et des investissements durables, a été approuvée par le Comité exécutif de l'UEFA lors de sa séance de Prague, en juin 2015. Cette approbation vient couronner un long processus de consultation avec toutes les parties prenantes, et notamment les 54 associations membres de l'UEFA et les clubs. Dans le cadre de ce processus, une table ronde consacrée au fair-play financier a été organisée en octobre 2014, au cours de laquelle des représentants de l'ECA, de l'EPFL, de la FIFPro – division Europe, et de nombreux clubs se sont réunis afin de soutenir le fair-play financier.

La révision du règlement a également été facilitée par la tenue de séances régulières avec les associations membres de l'UEFA durant la saison 2014-15 et suite à l'atelier annuel de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, qui a eu lieu à Dublin en septembre 2014. Des ateliers régionaux ont aussi été organisés à Erevan, à Sofia et à Bled en 2015. Ces rencontres ont non seulement offert une plateforme pour discuter des

amendements au règlement, mais ont aussi permis aux bailleurs de licence d'échanger des idées et des expériences en relation avec les derniers développements en matière d'octroi de licence aux clubs et de fair-play financier.

À présent que l'octroi de licence aux clubs gagne en importance dans le monde du football, ces échanges ont également lieu au niveau des confédérations, l'UEFA apportant en la matière un soutien continu à ses confédérations sœurs en partageant les compétences et les connaissances qu'elle a acquises depuis l'introduction de la procédure en Europe.

Le travail approfondi accompli par l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA a compris des évaluations détaillées des clubs disputant les compétitions interclubs de l'UEFA. La surveillance globale dans le cadre de la règle relative à l'absence d'arriérés de paiement et de l'exigence relative à l'équilibre financier ainsi que la surveillance des clubs qui font l'objet d'accords de règlement ont permis d'atteindre des résultats notoires en termes de pertes des clubs européens et de réduire considérablement la somme des arriérés de paiement. Au cours de la saison 2014-15, ces évaluations ont entraîné la prise de sanctions disciplinaires à

l'encontre de six clubs, qui avaient enfreint les dispositions du règlement. Les décisions correspondantes ont été publiées sur UEFA.org afin de garantir une transparence accrue et de favoriser la compréhension des questions de fair-play financier.

Enfin, les bailleurs de licence des associations nationales ont pris leurs décisions relatives à la licence en avril et en mai. Sur les 548 demandes de licence pour participer aux compétitions interclubs de l'UEFA 2015-16, 454 ont été accordées et 94 refusées, cinq refus ayant concerné des clubs qui étaient qualifiés pour les compétitions sur la base de leurs performances sportives.

Intégrité du sport

L'UEFA a appuyé la résolution en matière d'intégrité adoptée lors de son XXXVIII^e Congrès ordinaire, en mars 2014, par de nouvelles mesures destinées à lutter contre le truchage de matches dans le football, y compris une application sur l'intégrité, une nouvelle plateforme de dénonciation assortie d'un numéro gratuit, et des modules d'apprentissage en ligne.

L'application peut être téléchargée dans sept langues sur les appareils mobiles (iPhone, iPad et Android) et contient des vidéos et de nombreuses informations sur la question. Elle comprend également une boîte à lettres électronique personnelle pour ceux qui souhaitent communiquer des informations de manière anonyme sur la plateforme disponible depuis plusieurs années.

Un module d'apprentissage en ligne sur le truchage de matches a également été développé pour sensibiliser à cette question les jeunes joueurs qui participent aux compétitions européennes. Ce programme interactif se base sur la déclaration d'un joueur reconnu coupable de truchage de matches dans son championnat national, qui est suivie d'une série de questions

auxquelles le participant doit répondre. En fonction des réponses, l'UEFA est à même d'identifier les joueurs qui ont besoin d'une formation sur le sujet.

Les séances de formation se sont poursuivies lors des tournois officiels de l'UEFA et des compétitions de développement en Europe et un outil sur l'intégrité a été produit dans plusieurs langues européennes.

Enfin, l'organisation a salué la *Convention du Conseil de l'Europe sur la manipulation de compétitions sportives*, adoptée à Macolin, en Suisse, en septembre 2014. L'UEFA a abondamment contribué à la rédaction de la convention.

Respect

L'UEFA s'est efforcée de tirer profit de l'exposition de la campagne du Respect au cours des six premières saisons, afin de renforcer l'importance de ce concept en profitant de sa large médiatisation lors des compétitions et des événements de l'UEFA. Travaillant avec des organisations partenaires, elle a soutenu des initiatives liées à la lutte contre la discrimination, à l'intégration, à l'adoption d'un style de vie sain et actif, au football pour tous et aux questions environnementales.

S'agissant des semaines d'action « Football People » de FARE, elles ont été non seulement rebaptisées pour la saison 2014-15, mais aussi



© AFP/Getty Images

élargies à deux semaines en octobre 2014, afin d'inclure deux journées de matches des « European Qualifiers », aux côtés des activités dorénavant habituelles lors de la troisième journée de matches de la Ligue des champions et de la Ligue Europa. Des spots vidéo « Non au racisme » ont été conçus spécialement pour les associations membres de l'UEFA et adaptés en permanence pour pouvoir être utilisés par les clubs participant aux compétitions de l'UEFA et sur les plateformes numériques de l'UEFA.

La mission consistant à transmettre des messages sociaux, civiques et humanitaires forts se reflète dans le programme de l'UEFA en matière de football et de responsabilité sociale, qui favorise un grand nombre de projets et prévoit des contributions tout au long de l'année.

Responsabilité sociale

Une fois encore, le portefeuille des projets et des partenaires de l'UEFA en matière de responsabilité sociale s'est élargi cette saison, en reconnaissance de la nécessité pour le football de montrer la voie et d'apporter une contribution à la société. La responsabilité sociale est une approche systémique visant à promouvoir le développement durable dans tous les aspects du jeu en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes. Il ne s'agit pas d'empêcher l'entreprise de réaliser des bénéfices mais de réfléchir aux moyens de conduire les affaires de telle sorte que les répercussions sociales soient positives.

L'équipe en charge du football et de la responsabilité sociale a collaboré avec le Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE) afin d'évaluer les stades où se joueront les finales des compétitions interclubs de l'UEFA et les dix sites en France qui accueilleront des matches de l'EURO 2016, et de suggérer des améliorations. L'UEFA a également invité le CAFE à l'atelier KISS sur la communication en mai 2015, afin de partager avec lui les ressources et les connaissances en termes de diffusion de messages.

Les conclusions du CAFE ont été présentées lors de la cinquième séance annuelle avec des groupes de supporters, organisée à Nyon en mars 2015. L'un des objectifs de cette réunion était de renforcer la communication autour des matches des compétitions de l'UEFA pour lesquels l'équipe recevante est sous le coup d'une sanction de fermeture partielle ou totale du stade ou de match à huis-clos, afin de réduire le risque de perte financière pour les supporters de l'équipe visiteuse. Il est également noté que les sanctions prises dans les cas de racisme ou de violence de supporters ont réduit le nombre de clubs récidivistes, un fait confirmé par le programme de surveillance des matches de FARE.

Pour la deuxième année successive, un rapport sur la responsabilité sociale a été publié par l'UEFA. Il énumère les divers projets soutenus par l'organisation durant la saison 2013-14. Ce rapport a fait l'objet d'un pré-lancement à Berlin le jour de la finale de la Ligue des champions, une procédure appropriée compte tenu des nombreux projets de « Football pour tous » organisés en vue du match sur le terrain du Festival des champions.

La Fédération européenne de football pour amputés (EAFF) a bénéficié du soutien de l'UEFA dans l'année de sa création, et des équipes de joueurs amputés d'Espagne et de Pologne ont disputé un match sur le maxiterrain près de la Porte de Brandebourg quelques heures seulement avant le coup d'envoi de la finale Juventus – Barcelone. La veille, des athlètes de Special Olympics avaient démontré leurs talents, et le cécifoot avait aussi été mis à l'honneur en collaboration avec le partenaire de l'UEFA IBSA (Fédération internationale des sports pour aveugles).

Le lien entre les compétitions d'élite et les projets sociaux était manifeste en mars 2015, quand deux joueurs élus par les utilisateurs d'UEFA.com membres de l'Équipe de l'année 2014 – à savoir Toni Kroos et Cristiano Ronaldo – ont remis un chèque de 100 000 euros au

Comité international de la Croix Rouge (CICR) avant le huitième de finale retour de la Ligue des champions entre Real Madrid et Schalke. Ce don, qui s'inscrit dans le cadre d'un partenariat avec le CICR remontant à 1997, est destiné à un projet de réinsertion des victimes de mines antipersonnel mené à Kaboul, en Afghanistan. L'équipe en charge de la communication d'entreprise a travaillé en étroite collaboration avec ses homologues du CICR afin de maximiser la résonance de cette (co)opération.

Une Journée du Respect a été organisée dans le cadre de la 12^e Coupe du monde des sans-abri en octobre 2014, et le message positif diffusé par l'UEFA était également au programme lors de la Conférence sur le Respect de la diversité, qui s'était tenue à Rome un mois auparavant. Plus de 200 délégués s'étaient réunis pour cet événement de deux jours visant à définir les mesures à prendre en vue de l'éradication de la discrimination et de toute forme de racisme dans le football. Cette conférence s'était ouverte sur un discours du Président de l'UEFA, Michel Platini, qui avait donné le ton de l'événement, avant que les participants, représentant tous les membres de la famille du football, des organismes politiques, des organisations non gouvernementales et des groupes minoritaires, ne soient encouragés par des exemples de bonnes pratiques dans un grand nombre de domaines. Clarence Seedorf s'était également exprimé lors de cet événement, avant qu'il ne soit nommé, trois mois plus tard, ambassadeur de l'UEFA de la diversité et du changement, à l'occasion d'un événement intitulé « Briser le plafond de verre », organisé avec le soutien de l'UEFA au Stade olympique d'Amsterdam à l'occasion du 125^e anniversaire de l'Association de football des Pays Bas.

Toujours en rapport avec les Pays-Bas, le 200^e terrain Cruyff (Cruyff Court) a été inauguré officiellement en juin 2015, un projet qui avait reçu le soutien de l'UEFA à Monaco en 2013. En août 2014, le chèque de Monaco a été remis à 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). En reconnaissance de l'importance de développer le potentiel des enfants, la donation 2015 a été attribuée à la Fondation UEFA pour l'enfance.

Des détails sur les projets menés en matière de développement durable à l'occasion de l'EURO 2016 figurent dans le chapitre Activités opérationnelles de ce rapport.

Fondation UEFA pour l'enfance

Dans son discours lors du XXXIX^e Congrès ordinaire de l'UEFA, à Vienne, le Président de l'UEFA a évoqué l'obligation, pour l'UEFA, de « *s'engager avec conviction dans des actions de responsabilité sociale d'envergure, dans des actions citoyennes et solidaires.* » En créant peu après la Fondation UEFA pour l'enfance, Michel



© UEFA Foundation

Platini et l'UEFA sont passés des paroles aux actes, s'assurant que la fondation commence ses activités au plus vite et soutenant ses projets.

Présidé par l'ancien président de la Commission européenne, José Manuel Barroso, le Conseil de Fondation comprend également Michel Platini, Président de l'UEFA, Sandor Csanyi, membre du Comité exécutif de l'UEFA, Viviane Reding, membre du Parlement européen, Margarita Louis-Dreyfus, de la Fondation Louis Dreyfus, Norman Darmanin Demajo, président de l'Association de football de Malte, et Peter Gilliéron, président de la Commission du fair-play et de la responsabilité sociale de l'UEFA. Les premières tâches de la Fondation ont concerné des activités liées à des projets en Europe et au-delà, notamment le soutien au camp de réfugiés de Za'atari en Jordanie et le programme « Just Play » dans les îles du Pacifique.

En Europe, des enfants ont été invités par la Fondation aux finales de la Ligue des champions et de la Ligue Europa et un message en faveur de la paix adressé par des enfants des pays voisins lors de la cérémonie d'avant-match de la Super Coupe de l'UEFA à Tbilissi, en août 2015, avait été planifié.

Au siège de l'UEFA, les employés ont été encouragés à aider la Fondation en participant à deux courses caritatives en juin 2015, l'Administration de l'UEFA versant un don de 50 francs suisses par participant. Cette initiative a permis de lever plus de 13 000 francs suisses pour Terre des Hommes et de montrer que l'esprit d'équipe n'est pas un vain mot à l'UEFA.

Avant la fin de l'année, la division Affaires juridiques a obtenu l'enregistrement officiel de la Fondation.

Communication

La saison 2014-15 a été marquée par des progrès constants au sein de l'équipe en charge de la communication, de nombreux projets étant mis en place en vue de renforcer les messages destinés au public concernant les objectifs et les projets clés de l'UEFA en tant qu'organisation. Outre ses tâches quotidiennes, le Bureau des médias s'est également chargé des stratégies en matière de communication pour la toute nouvelle Fondation UEFA pour l'enfance. Dans le même temps, l'accent a été mis sur la communication d'entreprise et sur les relations avec les parties prenantes, notamment avec les équipes des associations nationales afin d'uniformiser et de développer la diffusion des messages sur les 54 territoires.

Relations avec les parties prenantes

L'unité Relations avec les parties prenantes a travaillé sur plusieurs fronts, notamment en développant les relations avec les parties prenantes clés du football. Les représentants en matière de communication des clubs qualifiés pour les compétitions de l'UEFA ont assisté au troisième Forum de l'UEFA pour les responsables de presse des clubs qui a été organisé par l'Association anglaise de football au Stade de Wembley, à Londres. Au cours de ce forum ont été abordées les questions opérationnelles relatives aux médias à l'occasion des matches de l'UEFA, et des modifications mineures ont été apportées au concept de Journée des médias de l'UEFA pour sa cinquième saison, afin d'en garantir le succès. Les Journées des médias permettent aux différentes plateformes de l'UEFA de rassembler des informations sur les clubs et les équipes nationales et d'adopter une approche coordonnée, synonyme de gain de temps pour les joueurs, les entraîneurs et les personnalités du football concernées. L'accent étant de plus en plus mis sur les médias sociaux, une première réunion avec les représentants des clubs travaillant sur les plateformes des clubs en

Europe a été organisée à Nyon, dans le but de développer une approche concertée qui maximise l'impact.

Les résultats en termes de contenus sur les plateformes de communication publique de l'UEFA ont été favorisés par le développement d'une photothèque centralisée, rassemblant des millions d'images numériques sur toute l'histoire de l'UEFA dans un seul système accessible. Contenant les archives de plusieurs photothèques préexistantes, cet outil a été conçu pour être partagé par de nombreuses parties prenantes sous l'égide de l'UEFA et sera lancé lors de l'exercice 2015-16.

Forte de ses ressources et de sa compréhension des défis en matière de communication, l'équipe de l'unité Relations avec les parties prenantes a collaboré avec les équipes de deux autres divisions de l'Administration de l'UEFA en vue de la célébration du centenaire du match de football improvisé durant la Trêve de Noël lors de la Première Guerre mondiale. Pour la réalisation d'une vidéo spéciale de l'UEFA à cette occasion, l'unité a invité des joueurs actuels de la Ligue des champions à y participer.

L'équipe en charge des publications s'est occupée des nombreux magazines, dépliants et périodiques requis pour la communication avec les différents lectorats concernés. Neuf éditions d'UEFA.direct ont été produites, avec ses suppléments consacrés aux entraîneurs, aux questions médicales et au football de base, et un audit éditorial a également été réalisé afin d'évaluer dans quelle mesure cette publication pouvait mieux atteindre son public cible, compte tenu de l'évolution rapide de la consommation en termes de médias.

Ces considérations ont eu des répercussions sur d'autres publications. Les guides «*Club Manuals*» ont notamment été préparés sous forme numérique pour la saison 2015-16, de même que les rapports techniques des tournois pour équipes nationales juniors et pour la Ligue

des champions féminine. La consommation en termes de nouveaux médias a également eu comme conséquence l'abandon du périodique «*Champions Matchday*» à la fin de la saison, remplacé par des applications encore à développer.

Médias et relations publiques

En collaboration avec UEFA Events SA, l'équipe en charge des médias et des relations publiques a commencé la saison par la préparation et l'attribution, pour la quatrième fois, de la distinction de Meilleur joueur d'Europe de l'UEFA. Cristiano Ronaldo s'est vu remettre cette distinction sur la base du vote de 54 journalistes désignés par le groupe ESM (European Sports Media) et représentant toutes les associations membres de l'UEFA. Le capitaine portugais a devancé deux joueurs de Bayern Munich Arjen Robben et Manuel Neuer. Cette distinction lui a été remise par le Président de l'UEFA durant le tirage au sort de la phase de groupes de la Ligue des champions, à Monaco.

Douze journalistes experts en football féminin ont été sélectionnés afin de voter pour la Meilleure joueuse d'Europe de l'UEFA au cours de la même cérémonie, l'Allemande Nadine





Kessler s'imposant devant ses coéquipières de Wolfsburg Nilla Fischer et Martina Müller.

Par ailleurs, l'équipe Médias et relations publiques a développé des outils de surveillance des médias tout au long de l'année et a étendu son réseau d'accompagnateurs afin qu'il comprenne également des Russes et des Allemands.

Communication numérique

Un audit éditorial approfondi d'UEFA.com a été réalisé afin que le contenu du site réponde aux attentes évolutives du public. Présentant toujours plus de matériel attractif pour capter l'attention des visiteurs, la section consacrée à la Ligue des champions a compté à elle seule 104 millions de visiteurs durant la saison, dont deux millions le jour de la finale.

Plus de 500 millions d'interactions ont été enregistrées pour cette compétition pendant la saison, y compris le premier post sur la page Facebook de la Ligue des champions qui a dépassé le million de « J'aime », à savoir la haie d'honneur des joueurs de Barcelone pour leurs adversaires battus de Juventus à l'issue de la finale, à Berlin. Des développements notables

ont également été enregistrés sur Twitter et sur Instagram, ainsi que la présence renouvelée de l'UEFA sur YouTube.

L'équipe éditoriale a beaucoup travaillé sur un programme audio de quatre heures disponible en direct les jours de matches de la Ligue des champions sur UEFA.com, une édition en podcast à accès libre étant proposée sur les plateformes Soundcloud et iTunes. À la fin de cette troisième saison, le travail s'est poursuivi pour étudier les possibilités d'association avec des diffuseurs audio détenteurs de droits intéressés.

Les équipes Communication d'entreprise et Médias et relations publiques ont travaillé en étroite collaboration pour assurer la maintenance et l'actualisation d'UEFA.org avec les dernières informations organisationnelles, et la présence de l'UEFA sur Twitter (@UEFA) a connu une croissance exponentielle tout au long de l'année, le nombre de followers passant d'à peine plus de 30 000 au début de la saison à pratiquement 200 000 douze mois plus tard. Cette croissance a assuré une large exposition aux messages de l'UEFA concernant ses projets.

Communication interne

Les collaborateurs de l'UEFA ont été informés sur la politique de l'organisation en matière de communication au moyen d'un dépliant soulignant les règles à respecter concernant la participation à des conférences, les déclarations aux médias et l'utilisation de comptes personnels sur les médias sociaux. Ce document a été complété par une vidéo intitulée « Réfléchissez avant de cliquer ! », qui a été distribuée aux représentants externes de l'UEFA et diffusée lors de la séance trimestrielle du personnel.

La nouvelle formule de cette réunion – appelée « Time Out » – permet aux employés de l'UEFA d'avoir un aperçu des derniers développements au sein de l'organisation. Elle est complétée par des éditions trimestrielles du magazine du personnel *Inside UEFA*, qui est mis à disposition sous forme numérique sur l'Intranet de l'UEFA en versions anglaise, française et allemande. Par ailleurs, l'unité ICT s'est appliquée à développer les fonctionnalités d'Intranet au cours de sa première année complète d'existence.

Questions juridiques et financières

Un soutien juridique a été requis dans un large éventail de domaines pendant l'ensemble de la saison 2014-15, notamment concernant les admissions aux compétitions interclubs, l'EURO 2016, la question de la propriété de joueurs par des tiers, les *Statuts Standard de la FIFA* et la réforme de l'instance mondiale, ainsi que les décisions du Comité d'urgence de l'UEFA.

Les actions en justice intentées contre les règles du fair-play financier de l'UEFA – et l'adaptation du règlement correspondant – ont occupé l'équipe des Services juridiques pendant une grande part de l'année, tout comme l'interdiction de la propriété de joueurs par des tiers. Plusieurs décisions en rapport avec des questions disciplinaires et relatives à l'intégrité ont fait l'objet d'un appel devant le Tribunal arbitral du sport (TAS) au cours de la saison 2014-15.

La division a apporté un large soutien et des conseils juridiques aux associations membres de l'UEFA. Elle a également assumé d'autres



tâches. La situation politique en Ukraine appelait une réaction de la part du Comité d'urgence de l'UEFA, qui a décidé que les équipes russes et ukrainiennes ne seraient pas tirées au sort l'une contre l'autre et qu'aucun match de football disputé par des clubs de Crimée dans une compétition organisée par l'Union russe de football ne serait reconnu par l'UEFA jusqu'à nouvel ordre. Le Comité exécutif de l'UEFA a annoncé plus tard que la Crimée serait considérée jusqu'à nouvel ordre comme une « zone spéciale » en ce qui concerne le football. Par ailleurs, la division a traité la candidature de la Fédération kosovare de football, qui souhaite devenir membre de l'UEFA.

L'EURO 2016 approchant à grands pas, plusieurs défis ont dû être relevés, et l'année 2014 s'est achevée sur l'accomplissement d'une étape importante avec la finalisation des contrats d'organisation entre l'UEFA, la Fédération française de football (FFF) et EURO 2016 SAS, et l'adoption en France d'un décret relatif aux événements d'importance majeure permettant des exonérations fiscales. Il restait néanmoins toute une série de questions à régler pour l'unité Services juridiques événementiels, dont une analyse du système juridique français de façon à anticiper et à gérer les risques (notamment en termes de confidentialité des données et d'interdiction de la publicité pour l'alcool) et le lancement d'un programme de protection des droits novateur. Le « périmètre commercial » été défini avec les villes hôtes, plusieurs documents juridiques ont été rédigés concernant la relation entre l'UEFA, EURO 2016 SAS et la FFF, et des modifications ont été apportées aux contrats de stade (gérés par EURO 2016 SAS au nom de la FFF).

La division avait commencé la saison par la résolution des problèmes de dernière minute concernant les « European Qualifiers » 2014-17 et l'obtention des déclarations signées des associations nationales pour le concept global du football des équipes nationales 2018-22. Un nouveau contrat d'agence a été finalisé avec

CAA Eleven pour cette période, y compris la nouvelle Ligue des nations de l'UEFA.

Par ailleurs, plusieurs contrats ont été conclus avec des prestataires de services pour les finales et les événements annexes, et les négociations portant sur les contrats d'organisation pour la période après 2015 se sont poursuivies. De nombreux packages de droits médias ont été négociés et conclus avec les diffuseurs, et le processus de vente a été lancé pour l'EURO 2020.

En parallèle, la situation sur les marchés financiers s'est révélée pendant cet exercice aussi difficile pour l'UEFA que pour tout autre organisme, les taux d'intérêt étant historiquement bas. Lors de la présentation des troisièmes prévisions pour l'exercice en cours à la Commission des finances et au Comité exécutif de l'UEFA le 29 juin, une amélioration de 39 millions d'euros du résultat net était prévue, due principalement au fléchissement de l'euro et à quelques recettes plus élevées. Les frais de personnel et les autres frais libellés en francs suisses ont augmenté d'environ 8 % en raison du renforcement du franc suisse, mais les recettes en livres sterling et en dollars US devraient largement compenser l'effet négatif du franc suisse.

Les recettes globales ont augmenté grâce à la première édition des « European Qualifiers ». À la fin de juin, 948 millions d'euros avaient déjà été versés aux clubs participant à la Ligue des champions sur les recettes des droits, de 1,47 milliard d'euros, sachant que l'excédent sera calculé et distribué une fois les comptes audités par la société de révision indépendante de l'UEFA, EY. Les chiffres correspondants pour la Ligue Europa sont de 208 millions d'euros versés, pour 253 millions d'euros de recettes des droits perçues au total.

Une analyse approfondie de tous les aspects financiers de cet exercice est disponible dans le *Rapport financier 2014-15 de l'UEFA*.

Gestion administrative



Parmi les plus grands défis de l'année pour la division Services, on compte la réalisation du projet « Place de travail », qui a consisté à fournir aux employés de l'UEFA du matériel et des logiciels neufs pour leur usage quotidien. Après une phase pilote réussie, les nouveaux ordinateurs du personnel ont été distribués aux collaborateurs, qui ont également bénéficié de Windows 8.1 et de Microsoft Office (un contrat d'entreprise signé avec Microsoft offrant aux utilisateurs davantage de solutions applicatives). Une formation a été proposée aux employés dans le cadre du processus de migration, qui a également concerné les bureaux d'EURO 2016 SAS à Paris.

L'unité Services linguistiques n'a pas été en reste sur le plan technologique, avec le lancement d'une nouvelle plateforme SAP à la fin juin 2015. Par conséquent, toute demande de traduction ou de relecture doit dorénavant être soumise à travers cette nouvelle plateforme. Pour donner une idée du volume géré par l'équipe, 1185 demandes ont été reçues et traitées par les trois sections linguistiques au cours du dernier trimestre de la période sous revue, entre les publications, les documents pour les finales des compétitions interclubs, les tournois juniors, l'EURO 2016, le procès-verbal

du Congrès, le site de la Fondation UEFA pour l'enfance et divers documents relatifs à la gouvernance, sans oublier sa contribution au livre publié par l'UEFA à l'occasion de son 60^e anniversaire et écrit par André Vieli, ancien rédacteur en chef d'UEFA.direct. En termes de mots, le total dépasse largement les quatre millions.

L'unité Ressources humaines a établi une nouvelle stratégie en termes de recrutement, dans l'optique d'améliorer la réputation de l'UEFA en tant qu'employeur de choix en vue des défis majeurs à relever, tels que l'EURO 2016 et l'EURO 2020. L'unité a travaillé avec l'équipe en charge de la communication pour concevoir une nouvelle page sur UEFA.org qui présente l'UEFA aux candidats potentiels et expose ses valeurs. Le même type de collaboration a permis une présence et un attrait accrus sur LinkedIn et sur plusieurs autres plateformes professionnelles et de recrutement. Tous les employés sont protégés par l'initiative « We care about you », qui prévoit une procédure et des directives claires pour le personnel en cas de harcèlement.

Les personnes recrutées selon cette nouvelle stratégie recevront dorénavant un soutien avant

de franchir les portes de l'UEFA, grâce à la conception d'un nouveau portail, en partenariat avec l'équipe ICT. L'initiative NET (Nouvel employé de talent) permet aux nouveaux collaborateurs de se renseigner sur la région et de donner des informations aux spécialistes en matière de déménagement, le cas échéant, d'en savoir plus sur le fonctionnement interne de l'organisation et de trouver des réponses aux questions qu'ils peuvent se poser avant d'arriver sur le campus.

Un audit approfondi a été mené concernant la sécurité sur le campus de l'UEFA, et de nouvelles mesures ont été introduites: une entrée dédiée a été installée à l'usage des employés et des fournisseurs au siège et une barrière (avec reconnaissance automatique des plaques minéralogiques) ferme dorénavant l'entrée au parking principal. L'Administration de l'UEFA étendra ces mesures en temps utile et mettra en place des dispositifs encore plus stricts lorsque des événements auront lieu à Nyon.

Pendant la saison 2013-14, une exposition a été installée au siège de l'UEFA pour célébrer les 60 ans de l'organisation. Une année plus tard, sous l'impulsion de l'équipe Projets spéciaux de football, une exposition numérique est venue la compléter. À la fin de l'année 2014, un distributeur automatique de billets a été installé au siège de l'UEFA et, à proximité, une boutique de souvenirs a été ouverte à la mi-mai 2015. Cette boutique est réservée au personnel et aux visiteurs autorisés mais, pour des raisons de sécurité, le grand public n'y a pas accès pour le moment.

L'unité Voyages, hébergement et conférence a offert un soutien constant au personnel et aux officiels, partenaires et invités de l'UEFA. Elle a également élaboré des stratégies en matière de voyages et d'hébergement pour les futurs événements. Les organisateurs des finales 2017 des compétitions interclubs ont été confirmés et annoncés par le Comité exécutif de l'UEFA à la fin juin 2015, et l'équipe s'est mise au travail

immédiatement pour garantir les réservations d'hôtels. Parallèlement, l'agence d'hébergement officielle pour l'EURO 2016 a respecté ses objectifs en termes de ventes au cours du dernier trimestre de l'exercice, et les discussions se sont intensifiées avec la SNCF (Société nationale des chemins de fer français) concernant les besoins de l'UEFA en termes de réservations pour la phase finale.

En outre, une grande partie de l'année a été consacrée à une rétrospective de l'histoire de l'UEFA. Le processus de numérisation des archives historiques de l'UEFA suit son cours et le travail a commencé concernant la structure de stockage et la définition des bibliothèques et des métadonnées. De plus, des directives ont été produites (en collaboration avec les unités Gouvernance d'entreprise et Services juridiques) à l'intention des utilisateurs externes du matériel d'archives électronique et physique, et des règles d'archivage ont été élaborées pour certains types de documents spécifiques (documents relatifs à l'Instance de contrôle financier des clubs, aux achats, à EURO 2016 SAS, etc.).

Une illustration plus interactive du travail de l'UEFA au cours de ces 60 ans a été produite en octobre 2014, lorsque l'organisation a ouvert ses portes au public, à Nyon, pour célébrer ce cap. Près de 4200 visiteurs sont venus à l'UEFA pour en savoir plus sur le travail de l'organisation et pour rencontrer d'anciennes vedettes du football au cours de séances d'entraînement spéciales, notamment avec des internationaux français, tels que Grégory Coupet et Christian Karembou, et suisses, comme Stéphane Chapuisat, Patrick Müller et Pascal Zuberbühler, qui ont tous impressionné les participants.

Que ce soit par le biais de stands d'informations, de visites guidées ou de vidéos, cette journée était conçue pour donner aux visiteurs un aperçu non seulement des six décennies d'histoire de l'UEFA, mais également du travail accompli aujourd'hui pour le développement harmonieux du jeu.

UEFA Events SA

Marketing



« MasterCard et UniCredit, déjà partenaires de la Ligue des Champions de l'UEFA, ont renouvelé leurs contrats de sponsoring et seront rejoints, pour la première fois, par PepsiCo. En ce qui concerne la Ligue Europa de l'UEFA, Hankook reste partenaire officiel, FedEx devient le nouveau sponsor principal et Enterprise Rent-A-Car signe son premier contrat de sponsoring. »

Cette citation du directeur Marketing de l'UEFA, Guy-Laurent Epstein, montre à quel point la dernière année du cycle des compétitions interclubs de l'UEFA peut être chargée pour les différents membres de l'équipe Marketing. Deux ateliers (pour la Ligue des champions et pour la Ligue Europa) ont été organisés au siège de l'UEFA pour accueillir les nouveaux partenaires au sein de la famille de l'UEFA et les informer de leurs droits et des procédures de travail pour le nouveau cycle de trois ans. Plusieurs divisions ont participé à ces rencontres pour transmettre leurs connaissances et leur point de vue sur des sujets tels que les activités

opérationnelles, le volet numérique, le branding, la recherche et d'autres domaines pertinents pour les participants.

Sur le plan du licensing, le tournoi final de la « Pro Evolution Soccer (PES) Virtual UEFA Champions League » a eu lieu en marge de la finale de la compétition. Plus d'un demi-million de joueurs ont participé à ce tournoi virtuel, sachant que seuls les 25 meilleurs du monde (représentant 25 pays) se sont affrontés à Berlin pour remporter le titre. Par ailleurs, le premier « UEFA Champions League Experience Concept Store », proposant des articles dérivés, un musée et des espaces de restauration, a ouvert ses portes le 6 juin 2015 au Yas Mall, à Abou Dhabi, d'autres magasins de ce type devant ouvrir leurs portes dans la région dans les prochaines années.

Le processus de vente des droits médias des compétitions pour équipes nationales s'est intensifié durant l'année, en parallèle à la vente

des droits des « European Qualifiers », qui a continué à prouver l'attrait mondial de cette compétition. Pour l'EURO 2016, un contrat a été établi et signé avec l'Union européenne de radio-télévision (UER) au nom de ses membres. Concernant le football des équipes nationales au sens large, les discussions contractuelles se sont poursuivies en relation avec les droits des « European Qualifiers »/de la Ligue des nations de l'UEFA pour la période 2018-22. Les négociations ont commencé au sujet de la couverture de l'EURO 2020: les discussions ont progressé au Royaume-Uni et un appel d'offres a été lancé en Allemagne à la fin de l'exercice sous revue.

S'agissant de questions plus actuelles, un tournant a eu lieu durant la phase finale 2015 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans. Pour la première fois, une véritable couverture mondiale du tournoi a été assurée depuis la République tchèque grâce à la combinaison d'un réseau de diffuseurs sans précédent dans cette catégorie: 35 partenaires, complétés par une couverture numérique – en direct et à la demande – sur des territoires où le tournoi n'avait pas été commercialisé, sur UEFA.com et sur YouTube (via UEFA.tv). En Suède, la finale, remportée par l'équipe nationale, a enregistré davantage de téléspectateurs que la Coupe du monde féminine et que la Coupe du monde de hockey sur glace.

À la fin de l'année, 45 associations membres de l'UEFA ont reçu une assistance dans le cadre des activités de marketing KISS, bénéficiant d'un soutien au marketing pour les « European Qualifiers », tandis que la semaine du MESGO consacrée au marketing s'est déroulée avec succès à Londres.

Ces réalisations sont intervenues durant une période d'intense activité en vue de l'EURO 2016. Ainsi, David Guetta a été confirmé en qualité d'ambassadeur officiel pour la musique du tournoi final, et des préparatifs ont été effectués pendant toute la période en vue de la

finalisation de la Tournée du trophée de l'EURO 2016 et d'autres activités potentielles pour les sponsors.

La mascotte est l'une des représentations visuelles du tournoi. Super Victor a été dévoilé à l'occasion d'un match amical entre la France et la Suède, en novembre 2014, douze jours après que 100 000 supporters eurent voté pour le baptiser.

Des ateliers destinés aux sponsors se sont tenus en rapport avec les villes hôtes, le sponsoring d'émission, le marketing numérique et l'hospitalité/la billetterie, afin de fournir davantage d'informations aux sponsors en matière d'activation concernant la phase finale. Les ballons officiels des matches ont en outre été approuvés, pour permettre leur présentation en décembre 2015.

Activités opérationnelles

« European Qualifiers »

Septembre 2014 a vu le début de la centralisation des activités commerciales pour les qualifications (« European Qualifiers ») en vue de l'EURO 2016 en France. Pour la première fois, ces matches ont été commercialisés et organisés par l'UEFA au moyen d'une approche concertée visant à améliorer la standardisation, la cohérence et l'uniformité de ces 278 matches.

Afin d'atteindre cet objectif, une nouvelle unité a été créée au sein de la division Activités opérationnelles: l'unité Activités opérationnelles liées aux équipes nationales, chargée de la mise en place des activités opérationnelles en relation avec le concept des « European Qualifiers », sur la base des différents accords conclus avec les 54 associations membres de l'UEFA et des obligations contractuelles envers les partenaires de l'UEFA. La tâche de cette unité est de contribuer à la mise en place d'un standard cohérent de production TV sur l'ensemble des



matches et de fournir un programme promotionnel et de sponsoring centralisé conforme aux droits prédéfinis dont chaque association a confié la commercialisation à l'UEFA.

Les 54 associations nationales ont offert à l'UEFA différents éléments de leur inventaire commercial, ce qui a abouti à une situation selon laquelle l'UEFA est responsable de la vente et de la réalisation de 100% des droits commerciaux pour 16 associations et de 50% de ces droits pour 18 associations. Dans les 20 autres associations, l'UEFA est responsable uniquement de garantir la représentation adéquate de tous les matériels promotionnels, l'association organisatrice conservant la totalité de l'inventaire commercial.

En vue de cette commercialisation centralisée – et de l'obligation de l'UEFA d'assurer un niveau uniforme de production TV dans tous les matches –, 127 visites d'inspection ont été menées afin d'examiner les infrastructures et le respect des exigences techniques pour les diffuseurs dans les divers sites proposés par les associations. Suite à ces visites et en collaboration étroite avec l'association organisatrice pour que les améliorations nécessaires soient apportées, 95 stades seront utilisés pour ces 278 matches.

Le nombre de stades utilisés par association varie: 33 disputeront tous leurs matches dans le même stade et quatre joueront leurs cinq matches à domicile dans cinq stades différents.

Les activités opérationnelles sur site ont été réalisées par une équipe sur site réduite, composée d'un directeur de match de l'association organisatrice et d'un directeur de site de l'UEFA. En fonction de la situation spécifique à chaque match (intérêt accru des médias, problèmes liés à la sécurité, double production TV, etc.), des ressources supplémentaires ont été déployées sur site pour garantir le bon déroulement global du match.

Le projet des « European Qualifiers » a été un franc succès dans sa première édition centralisée: les matches constituant la Semaine du football ont produit de fortes audiences TV et suscité un intérêt considérable de la part des médias. En comparaison avec d'autres compétitions de l'UEFA, les matches les plus populaires du cycle pouvaient être comparés à un quart de finale de la Ligue Europa en termes d'audiences TV et d'intérêt des médias (sur la base des positions de commentateurs, des diffuseurs visiteurs, des studios avec vue sur le terrain, etc.).

Les « European Qualifiers » se sont achevés avec les matches de barrage, en novembre 2015, à l'issue desquels le projet se concentrera sur le prochain cycle des « European Qualifiers », en vue de la Coupe du monde 2018 en Russie.

Compétitions interclubs

La saison 2014-15 de la Ligue des champions et de la Ligue Europa étant la dernière du cycle 2012-15, il s'agissait d'une saison de transition, une planification importante devant être réalisée en vue du nouveau cycle.

Les 144 matches de la Ligue des champions et les 204 matches de la Ligue Europa ont nécessité d'importantes ressources pour maintenir le niveau élevé de réalisation, d'uniformisation et de cohérence que le marché attendait de ces événements prestigieux et que l'UEFA s'était engagée à fournir suite à l'internalisation de l'ensemble des activités opérationnelles liées aux compétitions interclubs. Plus de 100 visites de site ont été menées dans des clubs pouvant potentiellement se qualifier pour la compétition ; elles visaient à s'assurer que les infrastructures requises étaient en place.

Au total, 634 désignations ont été réalisées pour les sites, portant essentiellement sur les VOBM et les VSSM, qui sont responsables de garantir le respect de toutes les obligations contractuelles sur place envers l'ensemble des partenaires et des sponsors de l'UEFA. Ce panel d'experts est composé de quelque 70 collaborateurs internes de l'UEFA, qui ont été formés à ces fonctions spécifiques, et de 100 agents externes, qui mettent leurs services à disposition dans ce cadre et pour d'autres compétitions de l'UEFA.

Le niveau général de réalisation était élevé, ce qui a satisfait toutes les parties prenantes. L'intérêt des médias pour ces compétitions ne cesse d'augmenter, comme le montre le nombre croissant de diffuseurs visiteurs. Les matches pour lesquels 40 diffuseurs sont présents sur place et plus de 100 demandent le signal sont fréquents, ce qui souligne la nécessité d'entretenir la collaboration avec les clubs participants afin que des installations adéquates soient disponibles en permanence.



Finale des compétitions interclubs

L'organisation des finales des compétitions interclubs est un long processus qui est supervisé par le Centre opérationnel de l'UEFA et qui engage toutes les divisions de l'UEFA. Ce processus commence 30 mois avant la finale par différentes visites d'inspection dans la ville hôte et dans le stade afin d'identifier tous les sites appropriés et de collaborer avec l'association organisatrice et avec les autorités locales pour garantir les meilleures conditions possibles pour la réalisation de l'événement. Les visites d'inspection commencent par une première rencontre avec les membres clés des principaux domaines concernés (compétitions, production TV, billetterie et hospitalité), à partir de laquelle s'établit un flux continu d'informations échangées dans le cadre des concepts de planification globale et de gestion de site.

Pendant la période sous revue, la première finale organisée était la Super Coupe de l'UEFA, qui s'est jouée au Cardiff City Stadium, au Pays de Galles. Dans le cadre de cet événement, un partenariat fructueux a été noué avec l'Association de football du Pays de Galles. Ainsi, des bases solides ont pu être établies en vue des préparatifs, déjà en cours, pour la finale 2017 de la Ligue des champions, qui se déroulera au Stade du Millénaire de Cardiff.

La finale de la Ligue des champions féminine – la première finale d'une compétition interclubs majeure cette saison – s'est tenue au Friedrich-Ludwig-Jahn-Sportpark de Berlin, qui avait pour l'occasion bénéficié d'investissements importants des autorités municipales pour l'amélioration des infrastructures temporaires, ce qui montre que l'organisation d'un événement important peut laisser un héritage durable.

Le Stade national de Varsovie a accueilli la finale de la Ligue Europa. Cet événement a marqué le retour d'une compétition de l'UEFA dans un site utilisé lors de l'EURO 2012, et la connaissance

du stade ainsi que les relations établies au niveau local ont joué un rôle important dans la préparation de cette finale. En outre, un espace dans la vieille-ville a été consacré aux activités organisées par l'UEFA et par ses partenaires, offrant ainsi une véritable zone des supporters lors d'une finale de la Ligue Europa.

La finale de la Ligue des champions s'est tenue au Stade olympique de Berlin, qui a ainsi vu l'un des événements sportifs les plus importants de l'année. Dans le cadre de sa planification, de nombreuses visites d'inspection ont été effectuées, y compris des visites spécifiques pour les partenaires, les diffuseurs et les sponsors de l'UEFA, et les clubs finalistes ont pu contribuer à l'organisation générale. Le Village des champions, à proximité du stade, était une immense construction de plus de 30 000 m², ce qui prouve l'intérêt des partenaires et le niveau élevé de services proposé par l'UEFA. Les temps forts de la semaine précédant la finale, à Berlin, ont été le Festival des champions, qui a accueilli plus de 320 000 visiteurs, démontrant ainsi l'importance de cette finale et ses répercussions pour la ville hôte.

Logistique

Au sein de l'unité Activités logistiques, les préparatifs pour les compétitions interclubs et pour équipes nationales commencent bien avant le coup d'envoi d'une saison. Les commandes de matériel sont envoyées dès décembre et le matériel de signalétique, avec ou sans marque, arrive du monde entier entre mai et juin dans l'entrepôt central de 5500 m² d'Aalst, en Belgique. Plus de 350 camions ont apporté ce matériel en vue de la saison 2014-15.

Le travail en vue des « European Qualifiers » a également inclus l'envoi d'environ 20 camions et de plus de 130 caisses séparées (flight cases) aux associations nationales. En tout, 450 représentations graphiques ont été réalisées pour les « European Qualifiers », et 95 articles



différents ont été produits, pour un total de près de 500 000 pièces. De nombreux articles de signalétique ont été envoyés aux associations pour leurs matches.

Après les tirages au sort des phases de groupes des compétitions interclubs, l'ensemble du matériel a été préparé en vue d'être envoyé en camion ou par caisses vers tous les sites accueillant des matches. Pour ces compétitions, 73 camions ont été remplis pour les 348 matches. Tous ont quitté Aalst, couvrant quelque 350 000 km et transportant près de 2 850 tonnes de marchandises. Ces camions contenaient des structures de signalétique, allant des toiles de fond pour les interviews aux arches d'entrée et des vainqueurs, ainsi que de nombreux articles arborant la marque de la compétition, des accréditations aux panneaux à numéros, en passant par les parapluies. On y trouvait notamment plus de 1 000 éléments de signalétique, conçus et produits spécifiquement pour certains sites, 3 600 m² de toile pour les interviews, plus de 70 km d'éléments d'habillage des tribunes et plus de 48 000 éléments de signalétique génériques. L'équipe en charge de la signalétique a également géré les activités opérationnelles liées aux panneaux publicitaires LED autour du terrain pour les 29 matches à élimination directe de la Ligue des champions, organisant 14 visites d'inspection et utilisant les systèmes existants de 8 des 16 clubs participants. Près de 150 personnes mises à disposition par les fournisseurs ont travaillé pour la signalétique de la Ligue des champions et de la Ligue Europa et pour les panneaux

publicitaires LED tout au long de la saison. L'équipe Production de la marque a réalisé 1 521 éléments graphiques et produit 715 articles, pour un total de près de 2 millions de pièces uniquement pour ces deux compétitions interclubs.

S'agissant des finales des compétitions interclubs à Berlin et à Varsovie, 914 représentations graphiques spécifiques ont été réalisées par l'équipe Production de la marque et repris sur 436 articles différents (pour un total de 268 600 pièces). Un grand nombre de ces designs ont également été utilisés pour les 3 976 articles produits par l'équipe en charge de la signalétique, sans oublier 10 397 m² d'éléments d'habillage du stade, afin de créer une atmosphère festive et unique sur les sites des finales. Par ailleurs, l'équipe Logistique événementielle a commandé et distribué plus de 20 000 uniformes adidas (prestation en nature) au personnel, aux bénévoles et aux partenaires de diffusion présents lors de ces finales.

Pendant la saison, l'équipe Logistique liée au personnel a réservé 15 712 nuitées dans des hôtels pour le personnel et pour la famille de l'UEFA dans le cadre de la Ligue des champions, et 5541 nuitées pour la Ligue Europa. Elle a aussi réalisé 12 visites d'inspection majeures pour les deux compétitions interclubs et pour l'EURO 2016, engageant au total 544 participants. S'agissant de l'EURO, 39 contrats d'hôtels ont été signés pour le personnel, portant sur environ 90 000 nuitées durant le tournoi en France.

Pendant toute l'année, les préparatifs se sont poursuivis en vue du nouveau cycle 2015-18 des compétitions interclubs et de l'EURO. Des appels d'offres ont été lancés et des contrats signés pour divers services: 60 nouveaux contrats ont été accordés pour ces trois prochaines saisons, à concurrence de plus de 100 millions d'euros. Outre les nouveaux designs et articles lancés pour les compétitions

interclubs, un nouvel outil SAP pour la gestion de l'entrepôt a été introduit, afin de traiter les flux de nouveau matériel et la charge de travail supplémentaire due à la commercialisation centralisée de la Ligue Europa.

EURO 2016



La saison sous revue a vu la consolidation de l'ensemble des projets liés à la préparation de l'EURO 2016. Plusieurs appels d'offres ont été lancés concernant la fourniture d'équipements et de services pour les événements d'avant-tournoi et pour le tournoi lui-même.

Un dialogue constant avec le gouvernement français a abouti à la confirmation des engagements pris lors de la phase de candidature au sujet du statut fiscal du tournoi et de l'exonération fiscale. De plus, des discussions ont été engagées à propos de la sécurité, du contrôle des accréditations et de la protection des participants et des sites officiels.

L'intégration de tiers dans cette phase de mise en œuvre a été l'un des objectifs de cette période : administration publique, agences gouvernementales et villes hôtes, opérateurs de stade et autres fournisseurs de services.

L'effectif d'EURO 2016 SAS a augmenté considérablement durant l'année, passant de moins de 50 collaborateurs à plus de 110, conformément au renforcement de tous les

secteurs fonctionnels au cours de la dernière phase des préparatifs avant le tournoi. L'ouverture des bureaux de l'EURO au Stade de France au printemps 2015 a constitué un symbole fort, marquant le début de la phase de mise en œuvre, le personnel de l'EURO étant dorénavant présent sur le site qui accueillera le match d'ouverture et la finale.

En collaboration étroite avec la Fédération française de football et avec l'association Volontaires 2016, la campagne de recrutement de volontaires a été lancée, des événements locaux étant organisés à cette occasion dans chaque ville hôte. De plus, un portail Internet a été ouvert pour recueillir les candidatures en ligne, avant l'organisation ultérieure de sessions de recrutement. D'ici à la fin juin 2015, quelque 8 000 candidatures ont été reçues, dont 75 % provenaient de France, un record pour un EURO.

Du point de vue de la gestion de site, des rénovations ont été entreprises au Stade Vélodrome de Marseille et au Stade Geoffroy-Guichard, à Saint-Étienne. La construction du nouveau Stade de Bordeaux s'est achevée et les premiers matches ont été disputés sur ce site. Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne la construction du nouveau stade de Lyon et la rénovation du stade Bollaert-Delelis, à Lens.

L'accent a été mis sur l'adaptation des structures temporaires de l'EURO dans chaque stade. Des discussions approfondies et de longues négociations ont eu lieu dans chaque site concernant les amendements aux contrats de stade visant à couvrir les investissements supplémentaires nécessaires pour répondre aux exigences relatives à l'EURO.

Des inspections du terrain ont été effectuées dans tous les stades existants. Les opérateurs ont reçu un compte-rendu détaillé, et des plans d'action précis ont été établis pour la mise à niveau et l'entretien des terrains. L'état des

terrains sera suivi de près jusqu'au tournoi, avec l'aide d'une société de consultance spécialisée, qui évaluera la nécessité d'un remplacement du terrain dans certains sites.

Un catalogue des 66 sites proposés a été publié à l'intention des associations nationales, afin qu'elles puissent sélectionner le camp de base de leur équipe. Pour la première fois, ce catalogue a été publié sous la forme d'un site, ce qui a permis de réduire les coûts de production et de distribution et de faciliter les adaptations éventuelles. Des visites ont déjà été réalisées par les associations nationales dans 45 sites à la fin de la période sous revue, et 18 associations ont sélectionné leur camp de base à titre provisoire dans ce catalogue. Deux associations nationales ont sélectionné des camps de base hors catalogue. Les 24 associations nationales participantes ont jusqu'à la fin de janvier 2016 pour confirmer leur réservation.

L'emplacement des zones des supporters a été déterminé dans chacune des dix villes hôtes et l'appel d'offres pour l'équipement audiovisuel mis à disposition par l'UEFA (écrans géants et systèmes de sonorisation) a été finalisé. De leur côté, les villes hôtes ont un peu de retard dans la désignation des opérateurs des zones des supporters, en raison de procédures administratives parfois assez longues.

La vente des billets au grand public a été lancée avec succès le 10 juin 2015, à l'occasion de l'événement « One Year To Go », à Paris, la période de vente en ligne durant un mois. Un prix d'appel de 25 euros a généré un intérêt immédiat du public et un fort trafic sur le portail de billetterie de l'EURO. Au total, 11 millions de demandes de billets ont été reçues à la fin juin 2015, et elles ont dû être contrôlées et traitées avant le tirage au sort, prévu pour la fin de l'été.

Cette phase de vente a marqué une étape importante, car elle a été menée par

l'intermédiaire du propre système de billetterie de l'UEFA, qui avait été lancé plus tôt pour la vente des billets pour la finale de la Ligue des champions, à Berlin, et pour la finale de la Ligue Europa, à Varsovie.

Près de 16 000 billets pour des supporters en situation de handicap ont été demandés au cours de la phase de vente. Ces demandes spécifiques ont été traitées en collaboration avec le CAFE, qui a vérifié les attestations de handicap. Cette collaboration était introduite pour la première fois lors d'un EURO, afin de garantir un traitement efficace et de lutter contre la fraude.

Les ventes d'hospitalité ont été lancées sous le label « Le Club Henri Delaunay », deux produits de grande qualité étant proposés: les loges d'honneur Gold et Platinum. Le programme d'hospitalité est commercialisé par l'intermédiaire d'une force de vente dédiée, située au siège d'EURO 2016 SAS, à Paris, pour le marché français, et par l'intermédiaire d'agences gérées à partir du siège de l'UEFA à Nyon, pour les ventes internationales.

S'agissant des fournisseurs de prestations d'hospitalité, un partenariat avec DO & CO/ Hédiard a été annoncé pour la gestion de la restauration et de l'hospitalité. Le chef renommé Joël Robuchon supervisera les menus proposés aux invités et aux clients durant le tournoi.

Par ailleurs, des discussions intenses ont été menées avec les autorités et avec les opérateurs aux niveaux national, régional et local concernant les transports publics et les questions relatives à la mobilité. Des concepts nationaux et municipaux relatifs à la mobilité ont été préparés et partagés avec l'ensemble des parties prenantes. Sur le plan national, des contacts étroits ont été établis par le biais de groupes de travail spécifiques traitant des questions relatives au transport aérien, d'une part, et au transport terrestre, d'autre part. Au niveau local, les discussions ont concerné

essentiellement le dernier kilomètre autour du stade et le déplacement des supporters entre les sites clés (tels que le centre-ville, le stade, la zone des supporters, la gare et l'aéroport).

Jusqu'à présent, les discussions relatives au projet portant sur la gratuité des transports n'ont pas été concluantes pour diverses raisons, notamment l'absence de systèmes de billetterie compatibles à l'échelle nationale, le nombre d'opérateurs de transports publics et la question du financement de ce projet.

En matière de développement durable, la décision a été prise d'obtenir la certification ISO 2012-1 pour des événements durables. Ce sera la première fois que l'UEFA demandera cette certification pour l'un de ses événements, et celle-ci devrait contribuer au positionnement du tournoi comme un exemple pour tous les événements de l'UEFA et pour les parties prenantes tierces. Deux rapports importants ont été publiés dans ce domaine, une étude sur les répercussions économiques de l'EURO 2016 et un rapport sur la responsabilité sociale et le développement durable à un an de l'EURO 2016, qui donnent tous deux un aperçu des étapes franchies et des progrès réalisés en vue de la gestion des répercussions sociales, économiques et environnementales du tournoi.

La mascotte de l'EURO 2016, Super Victor, a fait ses débuts à Marseille avant le match amical France – Suède, et elle a ensuite été régulièrement présente lors de divers événements, comme le lancement du programme de recrutement des volontaires et les matches amicaux à domicile de l'équipe de France.

Parmi les événements gérés par la division Activités opérationnelles, on compte la cérémonie organisée à Genève en septembre 2014 pour annoncer les 13 villes hôtes de l'EURO 2020.

Production TV



L'unité Production TV a également eu l'EURO 2016 en point de mire pendant la période sous revue, procédant à des visites d'inspection des sites et transmettant des commentaires positifs. L'aire régie TV et le câblage ont été contrôlés lors d'une visite ultérieure, début 2015, qui a permis à l'équipe du diffuseur hôte de confirmer d'autres éléments liés aux infrastructures des sites, tels que les studios disposant d'une vue sur le terrain de jeu, les plateformes des présentateurs et l'attribution détaillée des zones unilatérales. Un atelier sur la production d'une durée de deux jours a été organisé, et les contrats ont été signés pour le Centre international de diffusion (CID), qui constituera la plaque tournante pour la couverture mondiale du tournoi final, en juin et juillet 2016.

Du point de vue de la production TV, la couverture des « European Qualifiers » a été considérée comme un succès, le signal TV ayant été supervisé sur un grand nombre de territoires pendant la période, afin de garantir un niveau de service élevé pour les diffuseurs détenteurs de droits. Par ailleurs, une formation

a été organisée à l'intention des directeurs de site, des directeurs de match et des managers Gestion opérationnelle du site et diffusion; elle comprenait des simulations de production de matches en direct pour différentes compétitions.

Des programmes supplémentaires ont été produits pour les « European Qualifiers », et l'UEFA a également mis à disposition, en collaboration avec IMG, 33 magazines de la Ligue des champions pendant la saison. Elle a aussi travaillé sur un nouveau concept pour le prochain cycle, qui consisterait à mettre régulièrement un programme sur la Ligue Europa à la disposition des diffuseurs. La formule actuelle comprend seulement deux émissions par saison: l'une à l'issue de la phase de groupes et l'autre sur les matches à élimination directe.

Outre de nombreux projets internes et la production de vidéos pour les plateformes numériques de l'UEFA, l'unité Production TV a aussi réalisé la première saison de l'« UEFA Women's Football Show » et produit la vidéo commémorant le match de football improvisé durant la Trêve de Noël lors de la Première Guerre mondiale. Elle a aussi distribué des séquences supplémentaires aux diffuseurs au bénéfice d'une licence, notamment des citations de responsables politiques européens de premier plan. De plus, l'équipe a travaillé avec d'autres parties prenantes internes sur la production de contenus vidéo pour le Congrès de l'UEFA, à Vienne.

Équilibrer tradition et progrès

L'année de l'UEFA peut être résumée par ces deux objectifs: préserver la confiance dans les valeurs du football et œuvrer pour un avenir meilleur.

La rétrospective vidéo de près de 19 minutes produite par l'unité Production TV pour le Congrès de l'UEFA 2015 a donné de nombreuses illustrations des moyens employés par l'UEFA pour favoriser le football grâce au réinvestissement, près de 80 % des recettes étant réinjectées directement dans le jeu. Néanmoins, les événements intervenus dans le monde du football au cours des 12 derniers mois ont montré qu'il était nécessaire de faire preuve de transparence et de ne pas se montrer complaisant en matière de gouvernance. L'UEFA a travaillé sans relâche à l'établissement d'une stratégie qui soit à même de préserver et de renforcer le football des équipes nationales, de maintenir l'équilibre et l'intégrité du football interclubs, et de créer un cadre dans lequel les vedettes de demain puissent gravir les échelons en toute sécurité, la formation restant toujours au cœur de leur développement.

L'UEFA espère que davantage de talents potentiels participeront au football suite au plus grand EURO jamais organisé, en 2016, sans que le handicap, la religion, la couleur de peau, le sexe ou l'orientation sexuelle puissent constituer une entrave. Si tel est le cas, l'UEFA pourra s'appuyer sur ses quelque 60 années d'expérience pour mener la discipline vers de nouveaux horizons et pour garantir sa bonne santé à long terme.





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
