



WE CARE ABOUT FOOTBALL

Rapport du président et du Comité exécutif
Rapport de l'Administration
2015/16

41^e Congrès ordinaire de l'UEFA
Helsinki, 5 avril 2017

SOMMAIRE

40th Ordinary UEFA Congress 2016 Budapest

- | | |
|-----------------------------------------------|----|
| I. Rapport du président et du Comité exécutif | 2 |
| Rapport des commissions | 23 |
| II. Rapport de l'Administration | 45 |

I. RAPPORT DU PRÉSIDENT ET DU COMITÉ EXÉCUTIF

1^{er} juillet 2015 - 10 juillet 2016



RÉSUMÉ

L'UEFA et son Comité exécutif ont traversé une année pleine de défis, qui a requis une gestion minutieuse afin de garantir la stabilité et la continuité. Le comité et l'organisation ont réagi à une série d'événements difficiles avec courage et la volonté ferme de ne pas se laisser détourner de la mission principale de l'instance dirigeante du football européen, qui est de promouvoir, protéger et développer le jeu sur ce continent.

La période sous revue a été marquée par l'affaire impliquant le président de l'UEFA, Michel Platini, dont l'issue a été la décision du Tribunal Arbitral du Sport (TAS), en mai 2016, de suspendre ce dernier de toute activité liée au football pendant quatre ans. Après une suspension provisoire de 90 jours rendue par la Commission d'Éthique de la FIFA en octobre 2015, confirmée ensuite en appel par le TAS, Michel Platini avait été suspendu pendant huit ans par la Commission d'Éthique de la FIFA en décembre 2015. Cette suspension avait été réduite à six ans par la Commission de Recours de la FIFA en février 2016. Suite au verdict du TAS près de trois mois plus tard, Michel Platini a annoncé son intention de démissionner de sa fonction de président de l'UEFA.

Le Comité exécutif a pris note des différentes étapes de l'affaire, et a demandé que des décisions finales rapides soient prises par les organes

compétents dans l'intérêt de la justice et du football. Le comité a soutenu le droit de Michel Platini à une procédure régulière et à un procès équitable.

Après la sentence du TAS et l'annonce de l'intention de Michel Platini de démissionner, le Comité exécutif a lancé la procédure en vue de la tenue d'un Congrès extraordinaire de l'UEFA en septembre 2016, à Athènes, afin d'élire un nouveau président de l'UEFA.

Durant cette période, le premier vice-président de l'UEFA, Ángel María Villar Llona, a assumé la présidence à titre intérimaire.

Parallèlement, un changement important s'est produit à la tête de l'Administration de l'UEFA. Gianni Infantino, secrétaire général de l'UEFA depuis 2009, a été élu en tant que neuvième président de la FIFA lors du Congrès extraordinaire de l'instance dirigeante du football mondial, en février 2016 à Zurich. Le Comité exécutif de l'UEFA, qui avait pleinement soutenu sa candidature, a déclaré, après son élection, qu'il se réjouissait de travailler étroitement avec lui pour promouvoir, protéger et développer le jeu dans le monde. En mars 2016, pour le remplacer, le Comité exécutif a désigné Theodore Theodoridis, secrétaire général adjoint de l'UEFA et directeur Associations nationales, comme secrétaire général par intérim. Lors de sa prise de fonction, Theodore Theodoridis a émis l'espoir de parvenir

à des progrès et à davantage de solidarité dans les relations entre l'UEFA, la FIFA et le reste du monde du football.

Parmi les nombreux événements qui ont eu lieu au cours de la période sous revue, le Comité exécutif a considéré qu'il était essentiel d'agir de manière calme et pragmatique, afin que le travail effectué par l'UEFA au nom du football européen ne soit pas profondément affecté.

L'UEFA a tenu un Congrès ordinaire en mai 2016 à Budapest, et deux Congrès extraordinaires. Le premier a eu lieu en février 2016 à Zurich, et le deuxième est prévu après la période sous revue, en septembre à Athènes.

Le but de l'instance dirigeante européenne est resté le même : encourager le dialogue et la coopération avec ses 55 associations membres – le Kosovo a rejoint la famille du football européen lors du Congrès de Budapest – et avec les parties prenantes du football, et les consulter régulièrement. L'objectif est triple : développer et protéger le football, maintenir de hauts niveaux d'ouverture et de transparence, et sauvegarder les valeurs essentielles pour la bonne santé du football.

Sur le terrain, le temps fort de la période a été constitué par l'EURO 2016 en France, un tournoi spectaculaire, qui a vu pour la première fois s'affron-

La décision du Comité exécutif, prise en 2008, d'accroître le nombre d'équipes participantes à 24 pour le tournoi 2016 s'est révélée justifiée, et souligne l'engagement de l'UEFA de promouvoir et de développer le football des équipes nationales



ter 24 équipes. La décision du Comité exécutif, prise en 2008, d'accroître le nombre d'équipes participantes à 24 pour le tournoi 2016 s'est révélée justifiée, et souligne l'engagement de l'UEFA de promouvoir et de développer le football des équipes nationales. Outre l'EURO 2016, toutes les autres compétitions européennes ont également offert un grand nombre de matches passionnants, de buts mémorables et de performances individuelles remarquables. Les compétitions inter-clubs et les compétitions pour équipes nationales de l'UEFA continueront d'être évaluées et ajustées, afin de garantir leur pérennité et leur popularité.

Le souhait de l'UEFA de voir davantage de femmes exercer des fonctions de direction dans le football a été mis en lumière au cours de la période sous

revue, lorsque Florence Hardouin, directrice générale de la Fédération Française de Football, est devenue le premier membre féminin du Comité exécutif à être élu par un Congrès de l'UEFA, lors du 40^e Congrès ordinaire de l'UEFA, à Budapest. Son mandat court jusqu'en 2019.

Le Comité exécutif a déployé de grands efforts pour donner un élan aux politiques et aux visions de l'UEFA sur différentes plateformes, notamment le fair-play financier, la lutte contre le truage de matches et les initiatives visant à éradiquer le racisme et toute autre forme de discrimination du football. Il est grandement encourageant de constater que les relations avec les 55 associations membres restent fortes et solides, et que les liens avec les clubs européens se sont renforcés pour les années à venir. Il est également réjouis-

sant de noter que les autorités politiques européennes, avec lesquelles l'UEFA entretient un dialogue constant, soutiennent de nombreuses idées et mesures de l'UEFA dans des secteurs importants.

Le Comité exécutif est conscient de son rôle essentiel, qui consiste à s'assurer que l'UEFA soit en phase avec l'évolution du football européen, non seulement grâce à des décisions réfléchies, mais également au moyen d'un processus de consultation et de dialogue avec les parties prenantes politiques, économiques, sociales et sportives. La nouvelle période présidentielle, qui a commencé après la période sous revue, cherchera à conjuguer les réussites passées avec la volonté ferme de tenir compte de l'évolution future, le football et ses intérêts demeurant la priorité.

COMPÉTITIONS

Compétitions pour équipes nationales

La 15^e phase finale du Championnat d'Europe, l'EURO 2016, s'est tenue en France, du 10 juin au 10 juillet 2016. Dix sites (Bordeaux, Lens, Lille, Lyon, Marseille, Nice, Paris, Saint-Denis, Saint-Étienne et Toulouse) ont accueilli les 51 matches requis par l'élargissement du tournoi à 24 équipes.

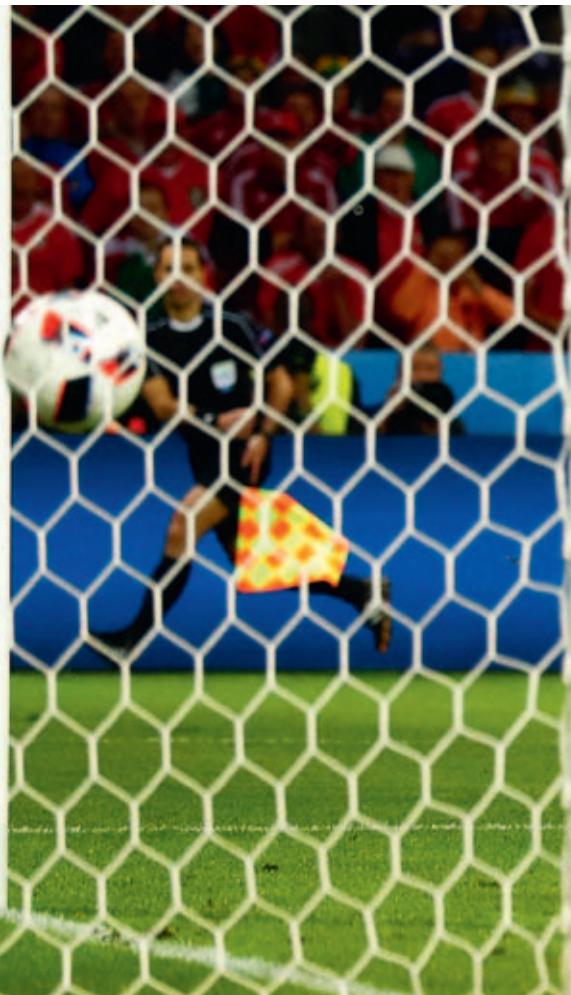
Avant le tournoi final, la phase de qualification a abouti à plusieurs surprises positives, cinq pays se qualifiant pour leur premier EURO : l'Albanie, l'Irlande du Nord, l'Islande, le Pays de Galles et la Slovaquie. La participation avait justement été élargie, entre autres, pour permettre à davantage de pays de prendre part à un tournoi majeur, et la phase de qualification a montré la force du football en Europe.

Les matches de qualification (European Qualifiers) ont été regardés par plus de supporters que jamais, grâce au nouveau concept de « Semaine du football », qui a réparti les rencontres sur six jours durant les semaines internationales. Cette nouvelle approche a renforcé la vision de l'UEFA portant sur l'amélioration de l'exposition, de l'attractif et de la qualité du football des équipes nationales européennes.

S'agissant de la phase finale elle-même, des préparatifs minutieux ont été effectués par l'UEFA et par son partenaire en matière d'organisation, EURO 2016 SAS, avant le tournoi. Les stades ont été construits ou rénovés dans le respect des normes de qualité les plus élevées, et les villes hôtes et la

population française étaient prêts pour accueillir des centaines de milliers de visiteurs venant de toute l'Europe et même de plus loin. Les questions de sécurité ont occupé une place centrale compte tenu des récents événements douloureux, et la collaboration avec les autorités françaises s'est révélée excellente. S'agissant du comportement des spectateurs, l'avertissement clair du Comité exécutif, après les incidents survenus au début du tournoi, selon lequel les équipes dont des supporters seraient impliqués dans des troubles pourraient être disqualifiées, a eu un effet positif.

À l'occasion du tournoi, des performances ont été réalisées sur plusieurs fronts durant un mois mémorable.



Le Portugal a remporté son premier EURO de l'histoire, en battant la France lors des prolongations, à l'issue d'une finale très disputée au Stade de France. Cette rencontre a mis un terme à un événement inoubliable, qui a été un succès public fantastique, notamment pour l'ambiance festive créée par les supporters à l'intérieur et à l'extérieur des stades. Plus de 2,4 millions de spectateurs ont regardé les 51 matches, et un peu plus de 11,2 millions de demandes de billets ont été reçues pour ces rencontres. Les dix zones des supporters en France ont attiré quelque 3,6 millions de personnes, qui ont pu apprécier l'atmosphère unique de l'EURO. Le travail innovant de plus de 130 partenaires de diffusion a été un facteur important pour obtenir une



audience TV en direct cumulée de plus de 6 milliards de téléspectateurs, dont 300 millions uniquement pour la finale. Durant l'EURO, il y a eu un chiffre record de 300 millions de visites sur les plateformes numériques de l'UEFA, soit quatre fois plus que lors la phase finale 2012. Quant au site Web officiel du tournoi, il a enregistré pas moins de 153 millions de visiteurs et plus de 444 millions de consultations de pages. L'app officielle de l'EURO 2016 a compté 10,7 millions de téléchargements, alors que les comptes Facebook, Twitter et Instagram ont connu une hausse de leurs membres de plus de 15 millions de personnes.

Compte tenu des services spécialisés de qualité fournis par quelque 6500 volontaires, le Comité exécutif a tenu à exprimer sa gratitude pour leur excellent travail.

L'impact économique de l'EURO 2016 en France a été considérable. Des études ont montré que le tournoi a fait appel à quelque 100 000 personnes, que 20 000 emplois ont été créés pour la construction et la rénovation des stades, et que 25 000 emplois à plein temps sont dus à cet impact. L'héritage de cet événement a également été significatif. Les infrastructures sportives des villes hôtes ont bénéficié d'importants financements en vue de leur amélioration, et, dans toute l'Europe, les 55 associations membres de l'UEFA pourront améliorer leurs infrastructures sur toute la période jusqu'à 2020, grâce aux recettes fournies dans le cadre du programme d'assistance HatTrick de l'UEFA.

Dorénavant, les préparatifs vont s'accélérer en vue de l'EURO 2020, qui sera organisé dans 13 villes du continent, à l'occasion de la célébration des 60 ans de la compétition. Parallèlement, les préparatifs battent également leur plein pour la Ligue des nations de l'UEFA, récemment créée et dont le lancement est prévu pour septembre 2018. Le Comité exécutif est convaincu que les souhaits des associations nationales européennes portant sur la poursuite du développement du football des équipes nationales sur le long terme seront exaucés.

S'agissant du football des équipes nationales féminines, la phase de qualification en vue de l'EURO féminin 2017 est arrivée à son terme, et les préparatifs suivent leur cours en vue de la phase finale, qui aura lieu en juillet et en août 2017 aux Pays-Bas, la première phase finale à 16 équipes, qui donnera à davantage de joueuses l'occasion d'acquérir une précieuse expérience internationale au plus haut niveau. Par ailleurs, le remarquable EURO de futsal, qui s'est déroulé en février 2016 à Belgrade, a montré que l'attrait pour cette discipline en pleine croissance ne cesse de s'accroître de manière encourageante.

Quant aux compétitions juniors, elles ont offert aux jeunes talents des plateformes idéales pour montrer leur potentiel. Des tournois de grande qualité ont été organisés par la Grèce (M19), l'Azerbaïdjan (M17), Israël (M19F) et le Bélarus (M17F), ce qui souligne les excellentes compétences organisationnelles de certaines associations nationales européennes.

Compétitions interclubs

Les compétitions interclubs de l'UEFA restent une réussite sur les plans commercial et sportif. Suite à des discussions entre l'UEFA et l'Association des clubs européens (ECA) et à sa ratification par le Comité exécutif en mars 2015, un nouveau système de distribution a été introduit pour le cycle 2015-18 des compétitions interclubs de l'UEFA, à partir de la saison 2015/16. Ce nouveau système prévoit une augmentation significative des montants alloués aux clubs participant à la Ligue des champions et à la Ligue Europa ainsi qu'aux clubs n'y participant pas. Davantage de fonds sont aussi destinés aux clubs disputant les tours de qualification de la Ligue Europa. Les versements de solidarité connaissent eux aussi une hausse significative pour les clubs qui ne se qualifient pas pour les phases de groupe ainsi que pour les clubs non qualifiés pour ces compétitions.

Les recettes de la Ligue des champions 2015/16 se sont élevées à environ 1,345 milliard d'euros, contre 1,030 milliard en 2014/15, alors que les recettes de la Ligue Europa ont totalisé 411,1 millions d'euros, contre 239,7 millions en 2014/15.

La Ligue des champions et la Ligue Europa ont continué d'attirer les foules. Quelque 6,6 millions de supporters ont assisté aux matches de la Ligue des champions en 2015/16, et plus de 6,7 millions aux rencontres de la Ligue Europa, ce qui a justifié la refonte de l'image de la compétition et son nouveau branding. Les vainqueurs de ces deux compétitions étaient espagnols : la victoire du Real Madrid en Ligue des champions lui a permis de remporter ce trophée pour la onzième fois, alors

que le FC Séville a gagné son troisième titre d'affilée en Ligue Europa.

S'agissant du football interclubs féminin en Europe, il a poursuivi son excellente progression, reflétant ainsi le développement et les efforts de promotion consentis dans ce domaine à travers le continent. Le trophée de la Ligue des champions féminine est revenu à la France, puisque l'Olympique Lyonnais a décroché son troisième titre.

Monaco marque le coup d'envoi de chaque saison des compétitions interclubs de l'UEFA, et les joueurs qui se sont distingués lors de la campagne précédente reçoivent des distinctions prestigieuses de l'UEFA. Lionel Messi (FC Barcelone) a été élu Meilleur joueur d'Europe de l'UEFA 2014/15 pour la deuxième fois par un jury constitué de journalistes spécialistes du football européen, et l'attaquante allemande Célia Sasic (1. FFC Francfort) a été désignée Meilleure joueuse d'Europe de l'UEFA 2014/15 par un jury composé de 18 journalistes engagés en faveur du football féminin.

La Géorgie a accueilli l'édition 2015 de la Super Coupe, qui oppose le champion en titre de la Ligue des champions au vainqueur de la Ligue Europa. Une rencontre pleine de rebondissements, à Tbilissi, a vu Barcelone battre le FC Séville 5-4 après prolongation.

La Youth League – qui permet à de jeunes joueurs d'acquérir une expérience internationale essentielle – a continué à prospérer après la décision du Comité exécutif de lui conférer le statut de compétition permanente. Une nouvelle formule avec 64 équipes

au lieu de 32 a été introduite pour 2015/16. Elle vise principalement à donner à un plus grand nombre de jeunes joueurs de davantage d'associations la chance d'y participer. La phase finale, organisée à Nyon, en avril 2016, a attiré le public local, et 4000 spectateurs ont assisté à la victoire de Chelsea sur le Paris Saint-Germain en finale, ce qui montre l'attrait croissant de cette compétition.

L'attente de la Russie (huit ans) pour un troisième titre en Coupe de futsal de l'UEFA s'est achevée lorsque Ugra Yugorsk, nouveau venu dans la compétition, a battu l'Inter FS 4-3 à l'issue d'une finale palpitante, à Guadalajara, en Espagne, en avril 2016. Les quatre matches au Palacio Multiusos Guadalajara ont affiché complet, reflétant l'intérêt grandissant du public pour le futsal.

Le Comité exécutif est convaincu que les efforts accomplis par l'UEFA en faveur des secteurs des équipes nationales et des clubs sont payants, le développement et la progression étant les objectifs clés pour assurer l'avenir des compétitions européennes.

WINNERS

UEFA SUPER CUP 2015



Arbitrage

Les activités liées à l'arbitrage de l'UEFA portent clairement leurs fruits. En août 2015, 105 arbitres se sont déplacés à Nyon pour leur cours d'été, et, en février 2016, Chypre a accueilli les traditionnels cours d'hiver d'introduction et de niveau avancé, respectivement pour les nouveaux inscrits sur la liste internationale et pour les arbitres expérimentés. Les programmes des cours incluent des tests de condition physique, des analyses vidéos d'incidents et de décisions, des sessions techniques et théoriques, et des échanges précieux entre les arbitres et la Commission des arbitres de l'UEFA.

On n'insistera jamais assez sur le rôle joué par les arbitres assistants et les arbitres assistants supplémentaires. Quarante arbitres assistants supplémentaires ont participé à un cours spécialement conçu pour eux à Nyon, en août 2015, et Chypre a aussi accueilli, en janvier 2016, un atelier consacré spécialement aux arbitres assistants supplémentaires.

Dix-huit équipes arbitrales ont été constituées pour l'EURO 2016. Chaque équipe était composée de six personnes : un arbitre principal, deux arbitres assistants supplémentaires, deux arbitres assistants et un troisième arbitre assistant, nommé en réserve pour chaque équipe et restant à disposition jusqu'au début du tournoi.

En plus, la Commission des arbitres a sélectionné deux arbitres et deux arbitres assistants exclusivement pour les fonctions de quatrième officiel et d'arbitre assistant de réserve. Un total de 112 arbitres ont participé à un atelier préparatoire au camp de base des équipes arbitrales d'Enghien-les-Bains, près de Paris, en avril 2016, et 94 arbitres de 21 associations nationales sont retournés en France début juin pour le tournoi lui-même.

L'UEFA a effectué des visites auprès des 24 équipes avant l'EURO pour expliquer exactement comment les *Lois du Jeu* seraient interprétées en France. Ces explications étaient d'autant plus importantes que l'International Football Association Board (IFAB) avait décidé de changements aux lois, qui devaient être appliqués pour la première fois lors du tournoi. Une autre innovation a été le recours à des analystes de matches – des entraîneurs détenteurs d'une licence A de l'UEFA –, qui ont fourni aux arbitres de l'EURO de précieuses informations préparatoires sur les équipes, leurs joueurs et leurs systèmes tactiques.

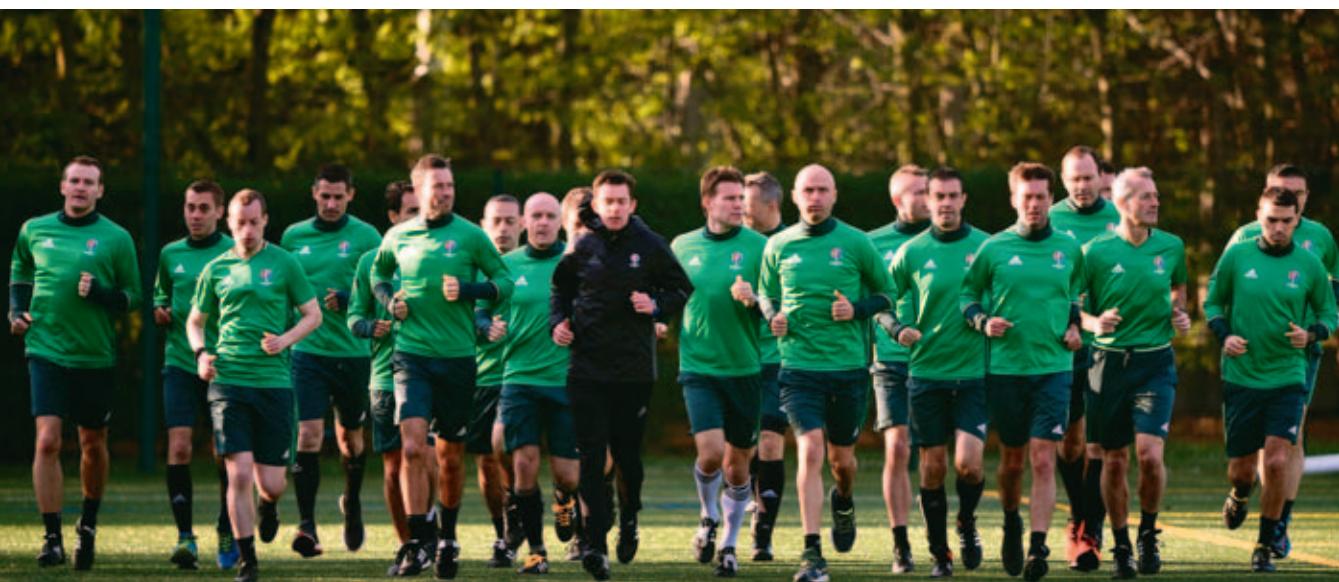
Les performances des arbitres lors de l'EURO ont constitué un grand motif de satisfaction pour le Comité exécutif, qui a également salué le comportement général des joueurs et des entraîneurs, attesté par le nombre moins important de cas de réclamations ou de

« harcèlement » d'arbitres par plusieurs joueurs contestant une décision.

L'introduction de la technique sur la ligne de but par l'UEFA a aussi eu lieu lors de la période sous revue. En janvier 2016, le Comité exécutif a approuvé l'utilisation de cette technologie pour l'EURO 2016, ainsi que pour la Ligue des champions 2016/17 à partir des matches de barrage. Lors de sa séance de mars 2016, le comité a décidé d'utiliser cette technologie déjà lors des finales 2016 de la Ligue des champions et de la Ligue Europa. Ce système, qui se concentre sur la ligne de but, permet aux arbitres assistants supplémentaires de contrôler ce qui se passe dans la surface de réparation et aide l'arbitre à prendre des décisions.

Le Centre d'excellence pour arbitres (CORE) continue de préparer efficacement de jeunes arbitres (hommes et femmes) à des carrières au plus haut niveau. La qualité de ce travail a été démontrée lors de l'EURO 2016, lorsque l'arbitre polonais Szymon Marciniak est devenu le premier diplômé du CORE désigné en tant qu'arbitre de l'EURO.

Le Comité exécutif salue la grande qualité de l'arbitrage européen, et fera tout son possible pour fournir le soutien et les ressources nécessaires aux arbitres et à la Commission des arbitres afin de maintenir ces standards.



EN DEHORS DU TERRAIN

Le Comité exécutif analyse, discute et tranche les questions touchant l'ensemble du football européen. 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

La santé financière du football européen montre une amélioration encourageante, grâce notamment aux mesures de fair-play financier de l'UEFA, introduites après leur approbation par le Comité exécutif en 2009. Le septième rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, publié en octobre 2015, indique une évolution positive : baisse considérable des pertes effectives, renforcement des bilans des clubs, réduction des dettes nettes des clubs, croissance continue des recettes et bénéfices d'exploitation records de 805 millions d'euros générés en 2014. Le rapport a mis en évidence la volonté des clubs d'adopter une stratégie plus durable pour l'avenir, freinant ainsi les excès qui ont nécessité l'introduction des mesures de fair-play financier.

Ces mesures sont pleinement soutenues par la famille du football européen et par les autorités politiques européennes. Au cours de la période sous revue, l'ancien Premier ministre belge Yves Leterme a été désigné comme enquêteur principal de l'Instance de contrôle financier des clubs (ICFC). Celle-ci poursuit avec fermeté et fiabilité ses activités de contrôle de la gestion financière des clubs, prenant des mesures dans certains cas si elle le



juge approprié. Le fair-play financier a fourni au football interclubs européen une assise plus stable, et le Comité exécutif est globalement optimiste que les efforts visant à préserver la stabilité du football interclubs européen et à créer des bases saines ont un effet réel.

L'impact positif de la procédure d'octroi de licence aux clubs a été souligné dans un rapport publié en janvier 2016, qui décrit l'évolution de celle-ci depuis son introduction, il y a dix ans. Des avancées considérables ont été réalisées

sur plusieurs questions, telles que la transparence financière, les stades inadaptés, les arriérés de paiement et le manque d'investissement dans le secteur junior. La procédure d'octroi de licence aux clubs a permis d'accroître le niveau de professionnalisme en matière de gestion des clubs et a contribué à la stabilité financière des clubs et à l'intégrité des compétitions. Pour le Comité exécutif, il est clair que ce système fournit une plateforme parfaite pour la croissance et la prospérité futures du football interclubs européen.

Intégrité

L'UEFA collabore étroitement avec la famille du football européen et les principales parties prenantes dans la lutte contre le trucage de matches, qui constitue un véritable danger pour l'intégrité du football.

Le groupe de travail de l'UEFA sur le trucage de matches s'est réuni en automne 2015 et a de nouveau lancé un appel pour l'intégration de dispositions pénales contre la fraude sportive dans le cadre juridique européen. Ce groupe de travail comprend 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 toute

l'Europe. Il est apparu également nécessaire de sensibiliser davantage le public à la gravité du trucage de matches et à ce qu'il signifie en définitive pour le football.

Un programme d'intégrité global a été mis en œuvre lors de l'EURO 2016, et aucun problème d'intégrité n'a été soulevé au cours des 51 rencontres du tournoi en France. Ce programme portait sur l'éducation, le contrôle et la collaboration avec les principales parties prenantes, l'accent étant mis sur la prévention de problèmes en relation avec le trucage de matches et les paris illégitimes. Des présentations sur le trucage de matches ont également été faites avant l'EURO aux 24 équipes participantes et aux 18 équipes arbitrales.

Les efforts éducatifs de l'UEFA en matière d'intégrité comprennent des présentations régulières à des jeunes joueurs pour les sensibiliser aux risques associés au trucage de matches. Le système de détection des fraudes liées aux paris de l'UEFA, qui suit les activités de paris lors de quelque 32 000 matches européens par an, a fait ses preuves en détectant des situations potentielles de trucage de matches. Le Comité exécutif soutient pleinement la politique de tolérance zéro de l'UEFA en matière de trucage de matches, qui sanctionne sévèrement toute personne reconnue coupable de telles infractions.

Sécurité

Au cours de la période sous revue, l'UEFA a élaboré une nouvelle stratégie en matière de sécurité pour 2015-19. Cette stratégie se décline selon les axes suivants : leadership de l'UEFA pour les questions relatives à la sécurité des stades de football en Europe ; promotion et demande de partenariats intégrés avec les autorités publiques aux niveaux national et local ; promotion d'infrastructures des stades de grande qualité et gestion de haut niveau en matière de sécurité ; et promotion, développement et contribution dans le cadre d'initiatives locales, nationales et européennes pour encourager un environnement sûr et accueillant lors des matches de football.

L'UEFA s'engage en outre à fournir une assistance constante à ses associations membres pour améliorer la sécurité des stades de football européens, et à les

aider à exercer une influence sur les gouvernements aux niveaux national et local.

L'UEFA élabore des programmes de soutien et de développement en matière de formation pour toutes les personnes engagées dans la sécurité des stades, étant donné que les managers de stade, les responsables de la police et les agents de sécurité collaborent régulièrement et qu'ils devraient être formés ensemble.

L'UEFA a réitéré son appel pour des efforts concertés de ceux qui œuvrent pour le football, des gouvernements, de la police et des autorités publiques afin de réduire la violence dans les stades et alentour. En particulier, dans le cadre de sa stratégie, elle cherche à exclure les fauteurs de troubles des stades. Elle encourage le recours à des

mesures d'envergure afin d'empêcher tout supporter à risque connu de se rendre à l'étranger. Le Comité exécutif appelle la famille du football à rester vigilante et à agir fermement contre toute personne dont le comportement a un effet négatif sur le jeu.

Des mesures globales de sécurité ont été mises en place pour l'EURO 2016, compte tenu des événements tragiques qui se sont produits à Paris et à Bruxelles, en particulier avant le tournoi. Le pays organisateur s'est engagé à réaliser un EURO de grande qualité, et il lui fallait rester concentré sur cet objectif, indépendamment des circonstances du moment. L'excellente collaboration avec les autorités françaises et les sociétés de sécurité privées a contribué au respect de ces exigences lors du tournoi.



Développements relatifs aux questions médicales et antidopage

Les activités antidopage de l'UEFA, qui sont en constante évolution, sont fermement soutenues par le Comité exécutif, et la saison 2015/16 a été marquée par le programme antidopage le plus poussé jamais vu dans le football européen. Ce programme, après son approbation par le Comité exécutif, comprenait l'introduction du passeport biologique stéroïdien de l'Agence mondiale antidopage (AMA), destiné à améliorer l'identification de l'usage de stéroïdes, le renforcement des dispositions relatives à la transmission d'informations sur la localisation par les équipes et les joueurs, et un nouveau programme de stockage des échantillons permettant de futurs tests et d'éventuelles sanctions pour les joueurs concernés si une nouvelle analyse d'un échantillon stocké révèle la violation de règles antidopage.

L'ambitieux programme de contrôles antidopage de l'EURO 2016, le plus important mené lors d'une phase finale du Championnat d'Europe de football, a été sans conteste un succès. En mars 2016, les médecins des 24 équipes participantes ont signé une charte dans laquelle ils s'engageaient à soutenir pleinement la stratégie de lutte contre le dopage de l'UEFA, et aucun cas positif n'a été relevé parmi les 2242 échantillons, notamment d'urine, de sérum et de sang, prélevés en compétition et hors compétition à partir de janvier 2016. Afin de coordonner et de réaliser ce programme, l'UEFA a collaboré étroitement avec les organisations nationales antidopage (ONAD) des pays participant à l'EURO. Le programme de contrôles antidopage a été perçu comme un modèle de collaboration entre une organisation sportive et les ONAD au niveau continental, en termes de collecte des

données et pour son effet dissuasif important en matière de dopage.

Le programme éducatif de l'UEFA contre le dopage a continué d'avoir un fort impact en avertissant les jeunes joueurs des risques liés au dopage. L'UEFA est déterminée à demeurer à la pointe des efforts visant à maintenir un football propre, en restant constamment vigilante et en ne faisant preuve d'aucune complaisance.

Le rôle de la médecine et du médecin d'équipe constitue dorénavant un élément essentiel du football moderne, une évolution pleinement reconnue par l'UEFA. Des exigences médicales

minimales sont appliquées pour le traitement des joueurs, des arbitres et des officiels des équipes lors de tous les matches des compétitions de l'UEFA. Les joueurs doivent subir des examens médicaux avant leur participation aux compétitions de l'UEFA. L'Étude de l'UEFA sur les blessures dans les clubs d'élite fournit aux clubs, aux associations et à la communauté scientifique d'importantes données qui leur sont utiles dans leur travail de traitement et de prévention des blessures, alors que le Programme de formation des médecins du football de l'UEFA remplit sa mission en diffusant les connaissances et l'expertise médicales dans toute l'Europe.



Responsabilité sociale

En raison de sa popularité, le football joue un rôle fondamental dans la promotion du développement social, tout en favorisant la durabilité et le changement. Le Comité exécutif a continué à appuyer pleinement les activités de responsabilité sociale de l'UEFA, qui sont ancrées dans des partenariats stratégiques de cinq ans. Les partenariats actuels vont de 2012 à 2017, et des activités sont en cours concernant des domaines tels que la diversité, l'intégration, l'environnement, la santé, la paix et la réconciliation, la solidarité et le dialogue avec les supporters.

L'UEFA a renforcé ses partenariats en matière de responsabilité sociale en mettant l'accent sur la contribution du football à la société dans son ensemble. Le Comité exécutif a également été satisfait de constater la volonté de l'UEFA d'aider ses associations membres dans la gestion des répercussions sociales, environnementales et économiques du football européen.

Grâce à l'EURO 2016, qui représentait une grande occasion, les visions de l'UEFA en matière de responsabilité sociale ont pu avoir un large impact. Par exemple, la campagne officielle de l'UEFA pour le Respect lors de l'EURO 2016, #CélébronsLeFootball, a été une grande célébration de tout ce qui fait du football un sport aussi populaire et aussi attractif. Compte tenu de l'ambiance festive créée par les supporters et de leur comportement exemplaire, il était naturel que l'UEFA exprime publiquement ses remerciements pour leur attitude. Un autre exemple lors de cet EURO illustre les efforts de l'UEFA pour améliorer

l'accès au football, avec l'accessibilité des stades aux utilisateurs de fauteuil roulant et la mise à disposition d'un service de commentaires en audiodescription en français pour les supporters malvoyants et non voyants. Par ailleurs, une politique sans tabac a été appliquée aux zones internes et externes des dix stades de l'EURO.

L'approche de l'UEFA en matière de responsabilité sociale et de développement durable a été récompensée par la certification ISO 20121 pour les activités opérationnelles du tournoi en France, et a laissé une série d'héritages positifs. L'UEFA et son partenaire en matière d'organisation, EURO 2016 SAS, ont tenu compte de l'importance du développement durable à chaque étape de leurs processus de planification et de réalisation. Un certain nombre de mesures concrètes ont été mises en place dans différents secteurs : transports publics et mobilité, gestion des déchets, optimisation de la consommation d'énergie et d'eau, accessibilité et lutte contre le racisme et la discrimination.

Le Comité exécutif soutient pleinement la politique de tolérance zéro de l'UEFA à l'égard de toutes les formes de racisme, d'intolérance et de discrimination dans le football. En octobre 2015, les matches de qualification de la Ligue des champions, de la Ligue Europe et de l'EURO 2016 ont été l'occasion pour la communauté du football européen de manifester son opposition à ces phénomènes, et les instances disciplinaires de l'UEFA continuent de sanctionner les comportement racistes et discriminatoires, conformément à cette politique de tolérance zéro.

De nouveaux critères d'attribution des Distinctions du fair-play de l'UEFA sont entrés en vigueur lors de la saison 2015/16, permettant aux associations lauréates de recevoir dorénavant une prime à allouer à des projets en lien avec le fair-play ou avec le respect dans leurs pays respectifs, au lieu de places en Ligue Europa.

Le programme Capitaines du changement, qui promeut la diversité et l'inclusion au sein du management du football, montre l'engagement de l'UEFA à influencer la culture des organisations de football et à les ouvrir progressivement à un plus large éventail de personnes d'origines et de milieux divers. Comme son nom le suggère, le programme « Football pour tous » encourage l'intégration sociale grâce au football, et vise à augmenter les possibilités pour tous les joueurs de pratiquer le football de base. L'UEFA a en outre apporté un soutien important au programme de réadaptation physique du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) à l'intention des victimes de mines antipersonnel et d'autres personnes en situation de handicap en Afghanistan, en remettant un chèque de 100 000 euros à l'organisation pour la neuvième année consécutive.

Il va sans dire que le Comité exécutif de l'UEFA salue le travail de l'UEFA en matière de responsabilité sociale et de développement durable, compte tenu de l'impact social et de l'influence qu'il a en mettant à profit l'attrait universel du football.

Programmes de développement

Selon la mission générale de l'UEFA, le football ne doit jamais rester immobile dans son développement et doit toujours être en phase avec l'évolution. Le Comité exécutif adhère à cette politique, qui vise à fournir une assistance et des conseils aux associations nationales dans tous les secteurs du jeu.

Le programme HatTrick fournit une assistance précieuse aux associations membres en contribuant à l'amélioration générale des standards en Europe. L'assistance dans le cadre de ce programme s'est renforcée : davantage de fonds (600 millions d'euros au total) seront alloués aux 55 associations membres pour la période allant de 2016 à 2020, en vue de soutenir leurs activités et d'encourager les investissements à long terme. Ce financement aide les associations de plusieurs manières : elles peuvent construire de nouveaux bureaux administratifs et centres d'entraînement pour leurs équipes nationales, bâtir ou rénover des stades et des installations pour améliorer le confort des spectateurs, et financer diverses activités (football de base, programmes relatifs aux entraîneurs et aux arbitres, et procédure d'octroi de licence).

Les associations bénéficient également d'un versement de solidarité annuel, qui leur permet de participer aux compétitions juniors, féminines et amateurs de l'UEFA. Des fonds HatTrick sont également alloués au Programme de développement du football féminin de l'UEFA, ainsi qu'à de nombreux programmes de partage de connaissances et de formation, qui permettent aux associations, à leurs employés et à d'autres membres de leur famille du

football national d'améliorer leurs compétences en gestion et d'étoffer leur culture footballistique, compte tenu de l'objectif général du bien-être du football européen.

Le Programme de l'UEFA pour la promotion des femmes aux postes de direction du football continue de souligner la volonté de l'UEFA que davantage de femmes accèdent aux fonctions à responsabilités dans le sport. En mai 2016, un atelier a réuni des femmes de la famille du football à Nyon afin de les doter des outils nécessaires pour les postes de direction et les postes décisionnels. De plus, un programme innovant de mentorat d'une année vise à encourager les femmes à se porter candidates pour des postes de direction dans les organisations de football.

Le développement et la promotion du football féminin, un objectif soutenu par le Comité exécutif, se répandent à travers le continent, sur la base de deux éléments clés : la force des compétitions européennes et l'aide apportée aux projets des associations par les ambassadrices du développement du football féminin, des joueuses talentueuses et des personnalités qui promeuvent les valeurs de l'UEFA et servent de modèles. Au cours de la période sous revue, des personnalités du football féminin – Camille Abily, Verónica Boquete, Laura Georges et Lotta Schelin – ont été rejoints en tant qu'ambassadrices par deux autres grands noms du football féminin, Stephanie Houghton et Nadine Kessler, afin d'appuyer les efforts en matière de développement. Avec la multiplication de projets impressionnantes dans de nombreuses associations euro-

péennes, la confiance est de mise concernant la croissance constante du nombre de joueuses, de femmes arbitres et de bénévoles.

Le football européen a continué de bénéficier de la collaboration et de la solidarité entre l'UEFA et ses associations membres dans de nombreux domaines. Les compétences se sont renforcées grâce à un large catalogue de programmes au moyen desquels les associations échangent des connaissances et des conseils et partagent des informations, tels que le Programme des groupes d'étude et le Programme de formation des médecins du football de l'UEFA. Par ailleurs, l'UEFA forge des liens solides avec la communauté académique à travers une série de cours de formation destinés à la famille du football, de nouveau avec le progrès à long terme du football européen à l'esprit. Il convient de mentionner notamment le Master exécutif en gouvernance du sport européen (MESGO), le Certificat de l'UEFA en gestion du football (UEFA CFM), le Programme de l'UEFA sur le droit du football (UEFA FLP) et le Master exécutif de l'UEFA pour les joueurs internationaux (UEFA MIP).



UEFA

Fondation UEFA pour l'enfance

La Fondation UEFA pour l'enfance, créée en avril 2015, a pour mission d'utiliser le football comme vecteur de changements sociaux positifs, de soutenir les enfants et de défendre leurs droits fondamentaux. La première année complète d'activité de la Fondation a été très fructueuse. Toute une série d'activités et de projets ont

été lancés dans le monde, et la Fondation a été félicitée à juste titre pour son engagement visant à apporter de la joie dans la vie d'enfants. En signe de soutien, le Comité exécutif a fait, en septembre 2015, un don de 2 millions d'euros à la Fondation, destiné à appuyer des projets en faveur des enfants migrants en Europe et au-

delà, et la Fondation a célébré sa première distinction, puisqu'elle a été désignée Fondation de l'année lors des Peace and Sport Awards 2015, pour la qualité et la portée de son travail dans le cadre d'une autre vision clé de l'UEFA.



Relations avec les parties prenantes

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 six membres du nouvel organe exécutif de la FIFA, le Conseil de la FIFA, y compris au moins un membre féminin. Le président de l'UEFA est d'office vice-président de la FIFA.

Au cours de la période 2015/16, le Comité exécutif a pris note des décisions de la Commission d'Éthique et de la Commission de Recours de la FIFA dans l'affaire impliquant le président de l'UEFA, Michel Platini, et a appelé tous les organes compétents à rendre des verdicts rapides dans cette affaire. Par ailleurs, le comité a souligné son soutien à la candidature – qui serait couronnée de succès – du secrétaire général de l'UEFA, Gianni Infantino, à l'élection présidentielle de la FIFA, et s'est engagé à contribuer à la construction d'une FIFA forte. L'UEFA a également pris part aux discussions de la Commission des Réformes de la FIFA. Les associations nationales européennes ont été pleinement impliquées dans le processus de consultation de l'UEFA, et ont été tenues informées des développements avant que des propositions ne soient soumises à la FIFA.

La reconnaissance par l'UEFA de la contribution des clubs au football européen a été renforcée au cours de la période sous revue, non seulement par l'introduction d'un nouveau système de distribution financière (voir ailleurs dans le présent rapport),

mais également par la participation à titre consultatif de deux représentants de l'Association des clubs européens (ECA) aux séances du Comité exécutif. Ces mesures ont facilité le dialogue et ont permis de partager d'importants commentaires et informations aux niveaux de décision les plus élevés. Parallèlement, l'UEFA poursuit son dialogue et ses consultations avec les groupes de supporters – qui représentent l'âme du football –, soulignant son engagement continu à travailler à leurs côtés, dans l'intérêt du football européen.

À la satisfaction du Comité exécutif, les relations entre l'UEFA et l'Union européenne restent positives, avec beaucoup de positions partagées et un engagement commun à œuvrer pour renforcer le football européen, sur le terrain et en dehors, un engagement consacré par la signature d'un accord de collaboration en automne 2014. L'UE a reconnu que les mesures de fair-play financier sont un outil clé pour garantir la stabilité financière dans le football, et soutient d'autres initiatives importantes de l'UEFA, telles que les campagnes contre le trucage de matches, le racisme et la discrimination, et la promotion du football de base. La première Semaine du football de base de l'UEFA a eu lieu en septembre 2015, en marge de l'édition inaugurale de la Semaine européenne du sport, une initiative de la Commission européenne visant à promouvoir l'activité physique et le sport en Europe.

SÉANCES ORDINAIRES ET AUTRES RÉUNIONS

Le Comité exécutif s'est réuni à sept reprises durant la période 2015/16, ce qui a permis aux membres d'examiner les questions et de prendre des décisions réfléchies sur les thèmes et les problèmes clés du football européen.

Le Comité exécutif de l'UEFA a aussi tenu une séance d'urgence et s'est réuni avec ses associations membres le 15 octobre 2015 à Nyon, les discussions étant axées sur l'affaire impliquant le président de l'UEFA, Michel Platini. Deux conférences téléphoniques ont eu lieu respectivement le 8 et le 26 octobre 2015. La première a porté sur l'affaire Michel Platini, et la deuxième a abouti à un accord unanime sur un candidat

européen à la présidence de la FIFA et sur le soutien à la candidature du secrétaire général de l'UEFA, Gianni Infantino. Par ailleurs, le Comité d'urgence de l'UEFA s'est réuni le 9 juin 2016 à Paris et a décidé que la Bosnie-Herzégovine et la Serbie ne devaient pas jouer contre le Kosovo, nouvelle association membre de l'UEFA, pour des raisons de sécurité. Par conséquent, le Kosovo a été inclus dans le groupe I des European Qualifiers pour la Coupe du Monde 2018, et Gibraltar dans le groupe H.

Le Comité exécutif maintient des contacts réguliers avec les associations membres de l'UEFA grâce aux séances

de l'UEFA et aux événements des associations. De son côté, l'Administration de l'UEFA reste en contact permanent avec les membres du comité pour les questions relatives aux associations membres. Chaque membre est chargé du suivi d'un certain nombre d'associations, et chaque commission permanente de l'UEFA est présidée par un membre du Comité exécutif.

La liste ci-après présente un aperçu complet des sujets traités et des décisions prises par le Comité exécutif de l'UEFA lors de ses séances en 2015/16.

Résumé des séances

17 septembre 2015, à Saint Julian, à Malte

- Approbation d'un don de 2 millions d'euros à la Fondation UEFA pour l'enfance afin d'aider les enfants migrants en Europe et au-delà.
- Désignation de l'ancien Premier ministre belge Yves Leterme à la fonction d'enquêteur principal de l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA (ICFC).
- Désignation de František Laurinec, membre du Comité exécutif de l'UEFA, comme représentant spécial du football en Crimée.
- Approbation de la soumission, au Congrès ordinaire de l'UEFA 2016, de la demande d'admission à l'UEFA de la Fédération kosovare de football.

- Approbation de la composition de la Commission des compétitions interclubs de l'UEFA pour le mandat 2015-19.
- Approbation des amendements au *Règlement de la Compétition européenne de qualification de l'UEFA 2013-15 pour la 7^e Coupe du Monde Féminine de la FIFA*, portant en particulier sur les matches de barrage pour le Tournoi olympique de football féminin 2016.
- Décision de tenir un Congrès extraordinaire de l'UEFA à Zurich, le 25 février 2016. Une nouvelle date pour le Congrès ordinaire de l'UEFA, prévu initialement le 23 mars 2016 à Budapest, sera fixée par le Comité exécutif lors de sa séance de décembre 2015.
- Accord pour la tenue du Congrès ordinaire de l'UEFA avant l'EURO 2016.

11 décembre 2015, à Nyon, en Suisse

- Décision de tenir le 40^e Congrès ordinaire de l'UEFA à Budapest, le 3 mai 2016.
- Approbation de l'ordre du jour et du programme provisoires du Congrès extraordinaire de l'UEFA prévu à Zurich.

- Approbation du *Rapport du président et du Comité exécutif* et du *Rapport de l'Administration*, devant être présentés lors du Congrès extraordinaire de l'UEFA à Zurich.
- Approbation des états financiers consolidés de l'UEFA et des états financiers de l'UEFA en tant qu'association pour 2014/15, ainsi que du budget

pour 2016/17, devant être présentés au Congrès de l'UEFA pour approbation définitive.

- Point de la situation sur les préparatifs pour l'EURO 2016, et réaffirmation de l'engagement de placer la sécurité au cœur de l'événement.
- Approbation de l'augmentation du montant distribué aux équipes participant à l'EURO 2016. Les 24 équipes se partageront 301 millions d'euros, contre 196 millions pour l'EURO 2012 et 184 millions pour l'EURO 2008.
- Approbation de l'augmentation de 3 millions d'euros au maximum de la contribution de l'UEFA aux frais de sécurité pour les zones des supporters de l'EURO 2016.
- Approbation de l'augmentation du contingent interne de billets réservé aux associations participant à l'EURO 2016 jusqu'à un maximum de 2000 billets, pour les matches de groupe uniquement.

21 janvier 2016, à Nyon, en Suisse

- Décision d'un soutien unanime à la candidature de Gianni Infantino pour l'élection présidentielle de la FIFA.
- Décision de ne pas tenir une élection présidentielle de l'UEFA avant que les instances d'appel de la justice du sport se soient prononcées concernant la suspension de Michel Platini.
- Accord pour proposer au Congrès extraordinaire de l'UEFA, lors de la séance du 25 février à Zurich, que les *Statuts de l'UEFA* soient amendés afin de prévoir qu'au moins un membre féminin du Comité exécutif soit élu par le Congrès de l'UEFA pour un mandat de quatre ans, en lieu et place de sa désignation par le Comité exécutif lui-même, la première élection devant avoir lieu lors du Congrès ordinaire de l'UEFA suivant, le 3 mai 2016 à Budapest.

4 mars 2016, à Nyon, en Suisse

- Nomination de Theodore Theodoridis en tant que secrétaire général par intérim suite à l'élection de Gianni Infantino au poste de président de la FIFA.
- Approbation du programme et de l'ordre du jour du 40^e Congrès ordinaire de l'UEFA 2014 à Budapest, le 3 mai 2016.
- Décision de ne pas tenir une élection présidentielle avant que le Tribunal Arbitral du Sport n'ait

- Décision de confier à l'Inter FS l'organisation de la phase finale 2016 de la Coupe de futsal de l'UEFA à Guadalajara (Espagne).
- Accord de principe pour l'introduction de la technologie sur la ligne de but lors de l'EURO 2016 et dans les compétitions interclubs de l'UEFA à partir de 2016/17.
- Prise de connaissance de la décision du Tribunal Arbitral du Sport (TAS) de maintenir la suspension provisoire de 90 jours prononcée à l'encontre du président de l'UEFA, Michel Platini ; demande d'une conclusion rapide de la procédure disciplinaire par les instances compétentes de la FIFA qui jugent le fond de l'affaire ; soutien au droit de Michel Platini à une procédure régulière, à un procès équitable et à la possibilité de réhabiliter son nom.

- Approbation définitive de l'utilisation de la technologie sur la ligne de but lors de l'EURO 2016 en France, ainsi que lors de la Ligue des champions 2016/17 à partir des matches de barrage.
- Décision d'examiner la faisabilité de la mise en œuvre, à partir de la saison 2017/18, de la technologie sur la ligne de but dans la Ligue Europa, à compter de la phase de groupe.
- Amendement à l'alinéa 21,05 du *Règlement du Championnat d'Europe de football de l'UEFA 2014-16*, permettant aux équipes qualifiées de disputer deux matches amicaux contre d'autres équipes participantes, au lieu d'un seul match amical comme le prévoyait initialement le règlement, à condition que les équipes concernées ne soient pas dans le même groupe lors de la phase finale.

rendu sa sentence concernant l'appel interjeté par Michel Platini contre sa suspension.

- Décision d'utiliser la technologie sur la ligne de but lors des finales 2016 de la Ligue des champions et de la Ligue Europa.
- Approbation des règlements des compétitions suivantes : Ligue des champions 2016/17, Ligue Europa 2016/17, Super Coupe 2017, Ligue des champions féminine 2016/17, Coupe de futsal 2016/17, Youth League 2016/17.

- Approbation du système de classement par coefficient mis à jour pour le Championnat d'Europe féminin 2015-17.

2 mai 2016, à Budapest, en Hongrie

- Informations sur les préparatifs pour l'EURO 2016 ; confiance quant aux mesures prises pour mettre sur pied un tournoi sûr et festif pour toutes les personnes concernées.
- Amendement du *Règlement du Championnat d'Europe de football de l'UEFA 2014-16* afin de refléter la récente décision d'utiliser la technologie sur la ligne de but lors de la phase finale.
- Désignation de nouveaux membres de l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA pour la période 2016-20.
- Renouvellement des mandats du responsable en chef de l'arbitrage de l'UEFA, Pierluigi Collina, et des responsables de l'arbitrage Marc Batta et Hugh Dallas jusqu'à l'été 2020.
- Accord pour autoriser l'expérimentation d'un quatrième remplaçant lors des prolongations

des phases finales suivantes : phases finales 2016 et 2017 du Championnat d'Europe des moins de 19 ans respectivement en Allemagne et en Géorgie, phases finales 2016 et 2017 du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans respectivement en Slovaquie et en Irlande du Nord, et phase finale 2017 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans en Pologne.

- Approbation des règlements suivants : *Règlement antidopage de l'UEFA*, édition 2016, *Règlement disciplinaire de l'UEFA*, édition 2016.
- Approbation des règlements des compétitions suivantes : Championnat d'Europe des moins de 17 ans 2016/17, Championnat d'Europe des moins de 19 ans 2016/17, Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans 2016/17, Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans 2016/17, Championnat d'Europe de futsal 2017-18.

18 mai 2016, à Bâle, en Suisse

- Décision de convoquer un Congrès extraordinaire de l'UEFA le 14 septembre 2016, à Athènes, afin d'élire un nouveau président de l'UEFA ainsi qu'une femme en tant que membre du Conseil de la FIFA.
- Approbation de l'ordre du jour du Congrès extraordinaire de l'UEFA à Athènes.
- Décision de tenir le 41^e Congrès ordinaire de l'UEFA le mercredi 5 avril 2017 à Helsinki.

- Intégration des clubs kosovars dans les compétitions de l'UEFA 2016/17 : décision que le champion national et le vainqueur de la coupe nationale peuvent être admis respectivement au premier tour de qualification de la Ligue des champions et au premier tour de qualification de la Ligue Europa pour autant qu'ils remplissent les critères d'octroi de licence de l'UEFA.
- Création d'une task force afin de discuter de l'intégration des équipes nationales de Gibraltar et du Kosovo dans la compétition préliminaire de la Coupe du Monde 2018, suite à leur admission en tant qu'associations membres de la FIFA.

9 juillet 2016, à Paris, en France

- Bilan de l'EURO 2016 : compétitivité de la formule à 24 équipes de l'EURO saluée, et remerciements exprimés à toutes les personnes engagées dans l'organisation et le déroulement réussis de la compétition, en particulier les villes hôtes et les autorités françaises, ainsi que les 6500 volontaires.
- Approbation de la création d'un Comité de rémunération chargé de superviser toutes les

questions liées à la rémunération du senior management de l'UEFA, notamment celle du président de l'UEFA, des membres du Comité exécutif de l'UEFA et du secrétaire général de l'UEFA. Le Comité de rémunération sera composé du président de la Commission des finances, d'un membre de la Commission en charge de la gouvernance et de la conformité et d'un expert indépendant disposant d'une vaste expérience professionnelle dans les questions relatives à la rémunération et à la gouvernance.

CONGRÈS EXTRAORDINAIRE DE L'UEFA À ZURICH

Le 11^e Congrès extraordinaire de l'UEFA s'est tenu le 25 février 2016 au Swissôtel, à Zurich, en Suisse.

Le Congrès a approuvé les amendements aux *Statuts de l'UEFA* selon lesquels le membre féminin au sein du Comité exécutif de l'UEFA sera dorénavant élu par le Congrès de l'UEFA, au lieu d'être désigné par le Comité exécutif de l'UEFA, et pourra provenir d'une association déjà représentée au sein du Comité exécutif. Les nouveaux

statuts sont entrés en vigueur le 1^{er} mars 2016, l'élection d'une femme comme membre du Comité exécutif étant prévue pour la première fois lors du 40^e Congrès ordinaire de l'UEFA, le 3 mai 2016 à Budapest.

Outre le *Rapport financier 2014/15* et le *Budget 2016/17*, le Congrès extraordinaire a également approuvé le *Rapport du président et du Comité exécutif 2014/15* et le *Rapport de l'Administration de l'UEFA 2014/15*.

Le Congrès extraordinaire de l'UEFA à Zurich s'est tenu la veille du Congrès extraordinaire de la FIFA dans la même ville, ce dernier devant élire le nouveau président de la FIFA. Tous les candidats à la présidence de la FIFA ont prononcé un discours devant le Congrès de l'UEFA, et ce dernier a été informé des réformes devant être proposées au Congrès extraordinaire de la FIFA.

CONGRÈS ORDINAIRE DE L'UEFA À BUDAPEST

Le 40^e Congrès ordinaire de l'UEFA s'est tenu à la HUNGEXPO, dans la capitale hongroise, à Budapest, le 3 mai 2016.

La Fédération kosovare de football (FFK) a été admise en tant que 55^e association membre de l'UEFA avec effet immédiat. La FFK a obtenu la majorité simple requise (28 voix pour, 24 voix contre et 2 bulletins de vote non valables).

La Française Florence Hardouin a été élue comme membre féminin du Comité exécutif de l'UEFA pour la

période 2016-19 : elle a recueilli 33 voix, contre 21 en faveur de la Norvégienne Karen Espelund.

Le Congrès de Budapest a ratifié les listes des membres des organes de juridiction de l'UEFA ainsi que des membres de la Commission en charge de la gouvernance et de la conformité de l'UEFA pour la période 2015-19, tels que désignés par le Comité exécutif de l'UEFA le 29 juin 2015.

Des Ordres du mérite de l'UEFA ont été remis à six personnalités du football européen pour les services rendus au

football et leur engagement en faveur de celui-ci lors d'une cérémonie organisée en marge du Congrès de Budapest : Bobby Charlton (Angleterre, Ordre du mérite en diamant), Lars-Åke Lagrell (Suède, Ordre du mérite en diamant), Károly Palotai (Hongrie, Ordre du mérite en diamant), Zorislav Srebrić (Croatie, Ordre du mérite en diamant), Trevor Brooking (Angleterre, Ordre du mérite en rubis) et le Père Hilary Tagliaferro (Malte, Ordre du mérite en rubis).



Comité exécutif de l'UEFA (mai 2016)

Président	Michel Platini (France), président depuis 2007, membre du Comité exécutif depuis 2002 (suspendu à partir du 8 octobre 2015)	Membres	Sándor Csányi (Hongrie), élu en 2015 David Gill (Angleterre), 2013 Peter Gilliéron (Suisse), 2011 Fernando Gomes (Portugal), 2015 Allan Hansen (Danemark), 2009 Florence Hardouin (France), 2016 František Laurinec (Slovaquie), 2009 Avraham Luzon (Israël), 2009 Borislav Mihaylov (Bulgarie), 2011 Wolfgang Niersbach (Allemagne), 2013 Davor Šuker (Croatie), 2015
Premier vice-président	Ángel María 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	Grigorij 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 européens du Conseil de la FIFA	
		Vice-présidents	Michel Platini (France) (suspendu à partir du 8 octobre 2015) Ángel María Villar Llona (Espagne) David Gill (Angleterre)
		Membres	Michel D'Hooghe (Belgique) Şenès Erzik (Turquie) Marios N. Lefkaritis (Chypre) Vitaly Mutko (Russie) Wolfgang Niersbach (Allemagne)



RAPPORT DES COMMISSIONS

1^{er} juillet 2015 - 10 juillet 2016



COMMISSION DES ASSOCIATIONS NATIONALES

À près avoir passé en revue son programme de travail, la commission a été informée sur les questions relatives à l'UEFA et à la FIFA. Les procédures en cours auprès de la Commission d'Éthique de la FIFA concernant les présidents de la FIFA et de l'UEFA ont été expliquées, et la commission a été tenue au courant des dernières évolutions ainsi que du calendrier des prochaines séances des Congrès de l'UEFA et de la FIFA.

La commission a également examiné les résultats de la séance stratégique du programme Top Executive (PTE) à Malte. Au cours de cette séance, qui a réuni l'ensemble des associations membres de l'UEFA, avaient notamment été abordées des questions de gouvernance en rapport avec l'UEFA et des questions relatives à la FIFA. L'avenir des compétitions interclubs de l'UEFA avait aussi été discuté. La commission a fait part de ses commentaires et donné des instructions relatives au suivi.

Outre les questions susmentionnées, la commission a été informée sur les questions relatives aux associations nationales, y compris les changements intervenus au niveau de la direction, sur le statut de la demande d'admission à l'UEFA déposée par la Fédération kosovare de football et sur le développement de la situation en Crimée concernant le football.

Séance : 25 novembre 2015



Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	Marios N. Lefkaritis (Chypre)
Président suppléant	Fernando Gomes (Portugal)
Premier vice-président	Gregory Dyke (Angleterre)
Deuxième vice-président	Armand Duka (Albanie)
Troisième vice-président	Andrii Pavelko (Ukraine)
Membres	Ofer Eini (Israël) Virgar Hvidbro (îles Féroé) Yerlan Kozhagapanov (Kazakhstan) Patrick Nelson (Irlande du Nord) Hugo Quaderer (Liechtenstein) Charles Robba (Gibraltar) Domentij Sichinava (Géorgie) Alexey Sorokin (Russie) Radu Visan (Roumanie) Servet Yardimci (Turquie) Dimitar Zisovski (ARY de Macédoine)
Membres cooptés	Noël Le Graët (France) Tomislav Karadžić (Serbie)

Le membre suivant a quitté la commission pendant la période sous revue : Kjetil P. Siem (Norvège).

COMMISSION DES FINANCES

La Commission des finances a tenu des séances régulières pendant la période sous revue afin de remplir sa mission permanente, qui est de conseiller et d'assister le Comité exécutif sur toutes les questions financières, dans l'intérêt du football européen.

La performance financière de l'UEFA est contrôlée au moyen d'une comparaison entre le budget, les prévisions et les chiffres effectifs. Ces analyses ont été présentées lors de chaque séance, le suivi de la performance de l'EURO 2016 étant bien entendu le principal objectif de l'exercice en cours. La commission a également passé en revue le budget pour

l'exercice 2016/17 et soumis ses recommandations au Comité exécutif. Ce budget comprend la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, en Pologne, qui présente une augmentation de la distribution aux associations participantes.

La société de révision a procédé à l'audit annuel des états financiers 2015/16 de l'UEFA et d'UEFA Events SA, et a examiné le système de contrôle interne de l'UEFA. Son rapport et ses recommandations ont été examinés et discutés par la commission. Le détail des questions financières figure dans le *Rapport financier 2015/16* de l'UEFA. Des informations régulières ont été

transmises à la commission concernant les actifs financiers de l'UEFA, ainsi qu'un aperçu de son portefeuille immobilier et de la gestion du risque de contrepartie. L'organisation a continué à opérer dans un environnement difficile, avec des taux d'intérêt proches de zéro pour les placements monétaires à court terme. Néanmoins, la commission a soutenu la stratégie de l'UEFA en matière d'investissement, qui continue à se baser sur une approche prudente.

Séances : 17 septembre et 26 novembre 2015 ; 21 janvier et 20 avril 2016



Composition de la commission au 30 juin 2016

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

COMMISSION DES ARBITRES

Cette année a été celle de l'EURO 2016. Les 18 arbitres principaux ont été désignés à l'issue de la première moitié de la saison, et les autres membres des équipes arbitrales (arbitres assistants et arbitres assistants supplémentaires) ont été sélectionnés au terme des cours pour arbitres et arbitres assistants de la mi-saison. Un cours préparatoire final, comprenant un test de condition physique, a été organisé en avril.

Une fois la liste définitive communiquée, les responsables de l'arbitrage et la commission ont fait en sorte que les arbitres bénéficient de la meilleure préparation possible pour le tournoi. Il s'agissait de s'assurer qu'ils soient en excellente condition physique et de les informer sur les systèmes tactiques de l'ensemble des équipes participantes. Ces deux aspects ont été poursuivis ou développés durant le tournoi grâce à

un programme de préparation des matches et de récupération, axé non seulement sur la condition physique mais également sur la tactique, avec des séances préparatoires menées par deux entraîneurs titulaires d'une licence de l'UEFA et des rapports de performance présentés par des responsables de l'arbitrage de l'UEFA.

La commission a soutenu la mise en œuvre de la technologie sur la ligne de but dans les compétitions de l'UEFA, en soulignant que cette technologie factuelle constituerait seulement une aide pour les arbitres sans les perturber, et améliorerait l'efficacité des arbitres assistants supplémentaires, qui seraient ainsi en mesure de se concentrer exclusivement sur la surface de réparation, et non sur la ligne de but.

Le Centre d'excellence pour arbitres (CORE) a entamé sa sixième année

d'activité. Depuis 2012, il a régulièrement fourni au moins la moitié des nouveaux arbitres européens de la FIFA, qui bénéficient ainsi d'une formation, d'informations et d'une préparation physique plus complètes qu'auparavant. Les élèves du CORE commencent à intégrer la catégorie élite de l'UEFA, et un ancien arbitre du CORE a même été sélectionné pour l'EURO 2016. Le CORE a aussi organisé six cours pour femmes arbitres à ce jour, qui ont vu la participation de 31 femmes arbitres et de 48 arbitres assistantes. La méthode du CORE s'est également diffusée hors de l'Europe, des arbitres de 15 associations non membres de l'UEFA ayant pris part aux cours à Nyon.

Séances : 8 décembre 2015 et 6 juin 2016



Composition de la commission au 30 juin 2016

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

COMMISSION DES COMPÉTITIONS POUR ÉQUIPES NATIONALES

La Commission des compétitions pour équipes nationales a traité diverses questions au cours de la saison 2015/16, les deux principales étant les derniers préparatifs en vue de l'EURO 2016 et la consolidation des aspects réglementaires pour le cycle 2018-22, qui comprendra la Ligue des nations et l'EURO 2020.

Le premier cycle des matches de qualification (European Qualifiers) est arrivé à son terme en novembre 2015. Au cours de l'examen de cette première édition centralisée, la commission a souligné son considérable succès, du point de vue tant de la réalisation opérationnelle que des performances sportives. En effet, l'augmentation du nombre de places en jeu pour l'EURO 2016 a créé une compétition plus intense en vue de déterminer les 23 équipes qui rejoindraient la France.

Concernant l'EURO 2016 lui-même, la commission a suivi le déroulement de l'organisation sur la base des rapports

réguliers et des informations fournis par l'Administration de l'UEFA. Avant le tournoi, elle a approuvé deux ajouts au règlement de la compétition (concernant la technologie sur la ligne de but et les commotions cérébrales), qui ont ensuite été validés par le Comité exécutif de l'UEFA.

La coordination entre la FIFA et l'UEFA a été un autre point clé au cours de la période sous revue, comme la compétition de qualification pour la Coupe du Monde 2018 sera organisée pour la première fois en commun par les deux organisations, l'UEFA étant chargée des volets commercial et footballistique des matches de qualification et la FIFA restant l'organisatrice de la compétition et donc l'instance décisionnelle.

La commission a consacré une grande partie de ses séances de la période sous revue à la nouvelle structure des compétitions pour le cycle 2018-22. Parmi les aspects réglementaires et

techniques abordés, il y a notamment eu le classement par coefficient qui sera utilisé lors de la première édition de la Ligue des nations et les principes de couplage des villes hôtes de l'EURO 2020.

Dans une optique à plus long terme, la commission a recommandé que l'organisation de l'EURO 2024 suive le modèle traditionnel de candidatures uniques ou de candidatures communes, et que la procédure de candidature soit similaire à celle appliquée pour l'EURO 2016.

S'agissant du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, la phase finale 2015 en République tchèque a connu un succès à la fois sportif et populaire, et la commission suit l'état d'avancement des préparatifs pour l'édition 2017, en Pologne, qui sera le premier tournoi à 12 équipes.

Séances : 10 novembre 2015 et 29 avril 2016

Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	Wolfgang Niersbach (Allemagne)
Président suppléant	Sándor Csányi (Hongrie)
Premier vice-président	Geir Thorsteinsson (Islande)
Deuxième vice-président	Mahmut Özgener (Turquie)
Troisième vice-président	Miroslav Pelta (République tchèque)
Membres	Jesper Møller Christensen (Danemark) Ludovic Debru (France) John Delaney (République d'Irlande) Martin Glenn (Angleterre) Rotem Kamer (Israël) Alfred Ludwig (Autriche) Alan McRae (Écosse) Alex Miescher (Suisse) Maciej Sawicki (Pologne) Håkan Sjöstrand (Suède) Michele Uva (Italie) Bert van Oostveen (Pays-Bas) Bjorn Vassallo (Malte) Damir Vrbanović (Croatie)

Le membre suivant a quitté la commission pendant la période sous revue : Yngve Hallén (Norvège).



COMMISSION DES COMPÉTITIONS INTERCLUBS

Les compétitions interclubs de l'UEFA ont connu une saison très réussie, qui a commencé par un match historique de la Super Coupe de l'UEFA, à Tbilissi, devant un public record de plus de 50 000 personnes, et s'est achevée par deux grandes et belles finales à Bâle et à Milan.

La commission a mis principalement l'accent sur la question de l'évolution des formules en vue du prochain cycle 2018-21. Sur la base d'une analyse des compétitions et d'une étude de marché, divers problèmes sportifs et commerciaux ont été identifiés, et la commission a accepté d'étudier des changements de formule dans ces domaines critiques. La commission a demandé l'aide de l'Administration de l'UEFA pour consulter des clubs de différentes tailles et rédiger des propositions de formule, sous la direction et la supervision du président et des présidents suppléants de la commission. Elle a ensuite été tenue informée au fur et à mesure de l'avancée de ces discussions.

La commission a également reçu des informations régulières sur la progres-

sion de la Youth League (UYL) – récemment établie en tant que compétition permanente –, les recommandations du groupe de travail de l'UYL et les conclusions au terme de la première saison entière.

Elle a aussi convenu des changements à apporter aux règlements 2016/17 et a entièrement soutenu l'introduction de la technique sur la ligne de but lors de la saison 2016/17 de la Ligue des champions, recommandant son utilisation pour la première fois dans un match officiel de l'UEFA lors de la finale de la Ligue Europa, à Bâle.

En outre, la commission a abordé les questions relatives au calendrier international des matches 2016/17 et les chevauchements potentiels en termes de mise à disposition de joueurs entre des matches de compétitions interclubs de l'UEFA et l'EURO 2016. À cet égard, une approche plus flexible en matière de programmation des matches a été recommandée pour les premiers tours de qualification. De plus, la commission s'est penchée sur les problèmes de calendrier (chevauchements avec des

compétitions nationales), les procédures de tirage au sort ainsi que les questions financières telles que les excédents, les comptes pour les finales des compétitions interclubs et les versements de solidarité, et elle a adapté la liste d'accès 2017/18 pour y intégrer les clubs du Kosovo.

Comme lors des années précédentes, la commission a été tenue informée sur l'application du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, y compris les nouveaux accords de règlement conclus avec divers clubs et les modalités de redistribution des montants retenus.

Enfin, la commission a proposé des sites pour les finales 2017 de la Ligue Europa et de la Ligue des champions et pour la Super Coupe 2017. Elle soutient pleinement l'idée d'introduire une procédure officielle de candidature pour l'organisation des finales des compétitions interclubs à partir de 2019.

Séances : 27 août 2015 ; 11 février et 27 mai 2016



Composition de la commission au 30 juin 2016

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

COMMISSION DU FOOTBALL JUNIOR ET AMATEUR

Les activités de la Commission du football junior et amateur ont porté essentiellement sur le bilan des phases finales organisées en 2015, à savoir les M17 en Bulgarie, les M19 en Grèce et la Coupe des régions en République d'Irlande, et sur les préparatifs en vue des deux phases finales prévues en 2016, à savoir les M17 en Azerbaïdjan et les M19 en Allemagne. La commission a accueilli favorablement les rapports présentés et salué les efforts accomplis par les associations organisatrices.

Diverses recommandations ont été émises qui vont influer sur les tournois juniors de l'UEFA à l'avenir. Les membres ont notamment discuté des options concernant le système de qualification pour les Coupes du Monde U-17 et U-20, compte tenu du fait que l'UEFA dispose dorénavant de cinq places dans chacun de ces tournois (au lieu de six par le passé), en vertu de la décision prise par le Comité Exécutif de la FIFA en septembre 2015. Concernant l'organisation de minitournois, la commission a demandé à l'Administration de l'UEFA de réviser le système actuel de contributions en appuyant une augmentation du nombre de joueurs et de jours de repos.

La commission a en outre soutenu l'idée d'adapter le système de classement du Trophée Maurice Burlaz en y intégrant toutes les associations nationales participantes, afin de récompenser, le cas échéant, les équipes qui ont beaucoup progressé, en lieu et place de l'approche actuelle, orientée exclusivement sur les résultats.

Séances : 2 décembre 2015 et 19 avril 2016



Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	Sándor Csányi (Hongrie)
Président suppléant	Grigoriy Surkis (Ukraine)
Premier vice-président	Aivar Pohlak (Estonie)
Deuxième vice-président	Sergei Roumas (Bélarus)
Troisième vice-président	Armen Minasyan (Arménie)
Membres	Hans-Dieter Drewitz (Allemagne) Mustafa Erögüt (Turquie) Richard Havrilla (Slovaquie) Christian Kofod (Danemark) Yordan Letchkov (Bulgarie) Trefor Lloyd Hughes (Pays de Galles) Paul Lyon (Gibraltar) David Martin (Irlande du Nord) Rudolf Marxer (Liechtenstein) Marcelino Maté (Espagne) Ludovico Micallef (Malte) Savo Milošević (Serbie) Maurizio Montironi (Saint-Marin) Joël Muller (France) Rudi Zavrl (Slovénie)

COMMISSION DU FOOTBALL FÉMININ

Pendant la saison 2015/16, la commission a supervisé les préparatifs pour l'EURO féminin 2017 aux Pays-Bas et approuvé le programme des matches. Elle a aussi recommandé le cadre réglementaire des matches de barrage européens en vue du Tournoi olympique de football féminin et a supervisé la saison de la Ligue des champions féminine (UWCL), qui a culminé lors de la finale, disputée à Reggio d'Émilie, en Italie.

Après avoir analysé cinq options en matière de désignation de l'organisateur de la finale de l'UWCL, il a été convenu de le désigner au moyen d'une procédure de candidature qui pourra soit être séparée, soit être couplée à la

procédure de candidature pour l'organisation de la finale de la Ligue des champions.

La commission a reçu des rapports et des points de situation sur l'ensemble des phases finales féminines (M19F et M17F) organisées en 2015 et en 2016, et a transmis les règlements de toutes les compétitions féminines au Comité exécutif pour approbation.

S'agissant de la compétition de qualification pour la Coupe du Monde féminine 2019 et pour l'EURO féminin 2012, la commission a examiné différentes possibilités de formule dans l'optique d'éviter les scores fleuves et de maintenir la motivation des équipes.

Concernant la phase de qualification pour la Coupe du Monde féminine 2019, il a été décidé de conserver la formule actuelle, en partant du principe que l'UEFA bénéficiera de huit places, sans compter la France, pays organisateur. Les discussions sur la formule de la phase de qualification en vue de l'EURO féminin 2012 se poursuivent.

La commission a reçu un point de situation sur le calendrier international des matches de football féminin de la FIFA et a approuvé le calendrier européen des matches de football féminin pour la saison 2016/17.

Elle a également suivi de près l'évolution du Programme de développement du football féminin de l'UEFA et du Programme de l'UEFA pour la promotion des femmes aux postes de direction du football ainsi que l'avancement du plan marketing pour le football féminin de l'UEFA.

Séances : 1^{er} septembre 2015 et 15 février 2016

Composition de la commission au 30 juin 2016

Présidente	Karen Espelund (Norvège)
Président suppléant	Allan Hansen (Danemark)
Première vice-présidente	Anne Rei (Estonie)
Deuxième vice-présidente	Hannelore Ratzeburg (Allemagne)
Troisième vice-président	Jasmin Baković (Bosnie-Herzégovine)
Membres	Minke Booij (Pays-Bas) Bernadette Constantine (France) Sue Hough (Angleterre) Monica Jorge (Portugal) Annelie Larsson (Suède) Camelia Nicolae (Roumanie) Anne McKeown (Écosse) Nikola Mužíková (République tchèque) 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

La commission a supervisé la saison de la Coupe de futsal de l'UEFA, les premiers préparatifs pour l'EURO de futsal 2018 en Slovénie et les derniers matches de barrage pour la Coupe du Monde de Futsal en Colombie.

Un rapport sur l'EURO de futsal 2016 en Serbie a été présenté à la commission. De nouveaux records ont été établis lors de ce tournoi, avec une hausse remarquable de l'affluence totale (113 820 spectateurs au total), un nouveau record pour un match d'ouverture (11 161 spectateurs) et une impressionnante couverture médiatique globale, notamment grâce à certains buts spectaculaires.

La commission a entamé les discussions relatives aux Jeux Olympiques de la Jeunesse 2018, qui se dérouleront à Buenos Aires, dans le cadre desquels le football sera remplacé par du futsal. Elle a soutenu vivement l'idée d'organiser des minitournois d'essai afin d'évaluer le niveau compétitif des jeunes européens en matière de futsal et a décidé d'étudier les modalités de qualification lors de sa prochaine séance.

Les derniers développements en matière de futsal ont été communiqués à la commission, notamment le programme de formation des entraîneurs de futsal de l'UEFA. La commission a soutenu vivement l'idée d'un manuel de formation destiné à l'ensemble des entraîneurs de futsal.

Le calendrier international de futsal 2016/17 a été approuvé par la commission, qui a convenu, conformément aux nouveaux principes de calendrier,

que les équipes disputant des matches de barrages pourront choisir de disputer leurs matches à l'une des trois dates du calendrier au lieu des dates de matches fixes initialement prévues.

Séance : 13 février 2016



Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	Borislav Mihaylov (Bulgarie)
Président suppléant	Avraham Luzon (Israël)
Premier vice-président	Petr Fousek (République tchèque)
Deuxième vice-président	Fabrizio Tonelli (Italie)
Troisième vice-président	Ilir Shulku (Albanie)
Membres	Askar Abildayev (Kazakhstan) Emil Aliev (Russie) Alexandra Burlac (Moldavie) Pedro Dias (Portugal) Zoltán Druszkó (Hongrie) Boris Durlen (Croatie) Philippe Hertig (Suisse) José Venancio López Hierro (Espagne) Ciprian Paraschiv (Roumanie) Hans Schelling (Pays-Bas) Slyva Sergejus (Lituanie) Marco Tura (Saint-Marin) Sergii Vladyko (Ukraine)

COMMISSION HATTRICK

La Commission HatTrick met tout en œuvre pour que les 55 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.

Le quatrième cycle du programme HatTrick a commencé le 1^{er} juillet 2016 et s'achèvera le 30 juin 2020. Au cours de cette période, plus de 600 millions d'euros seront mis à la disposition de l'ensemble des associations membres de l'UEFA, chaque association recevant ainsi 11,1 millions d'euros entre 2016 et 2020. Chaque année, un montant de 1,9 millions d'euros sera versé à chaque association sous la

forme de paiements dans le cadre des divers programmes de développement et d'incitation de l'UEFA. Chacune recevra en outre 3,5 millions d'euros supplémentaires sur la période de quatre ans pour des projets d'investissement.

Les lauréats des distinctions HatTrick ont été sélectionnés par la commission. Les projets récompensés sont les suivants : Meilleur projet d'investissement : Bélarus, Internet TV ; Meilleur projet social : Bélarus, Nadzehda Cup ; Meilleur projet spécial : République tchèque, Football (R)evolution ; Meilleur projet de développement du football féminin : Roumanie, Football and Femininity ; Meilleur projet d'or-

ganisateur : République d'Irlande : tour élite du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans de l'UEFA en avril 2015.

La commission a également été informée sur les initiatives entreprises en matière de formation (Certificat de l'UEFA en gestion du football, programme « Football in Law », Master exécutif de l'UEFA pour les joueurs internationaux), sur le programme Capitaines du changement, sur le Programme de l'UEFA pour la promotion des femmes aux postes de direction du football et sur les nouveaux programmes de l'UEFA tels que GROW 2020 et le Programme de développement des joueurs juniors d'élite de l'UEFA.

Séances : 29 juillet (Bureau), 14 septembre (Bureau) et 5 novembre 2015 (séance plénière) ; 8 mars (séance plénière) et 3 mai 2016 (Bureau)



Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	Allan Hansen (Danemark)
Président suppléant	Giancarlo Abete (Italie)
Premier vice-président	Costakis Koutsokoumnis (Chypre)
Deuxième vice-président	Leo Windtner (Autriche)
Troisième vice-président	Pertti Alaja (Finlande)
Quatrième vice-président	Karl-Erik Nilsson (Suède)
Membres	Azamat Aitkhozhin (Kazakhstan) Mette Christiansen (Norvège) Edvinas Eimontas (Lituanie) Neil Jardine (Irlande du Nord) Michail Kassabov (Bulgarie) Jozef Kliment (Slovaquie) Miroslav Malinowski (Pologne) Vicente Muñoz Castello (Espagne) Sarah O'Shea (République d'Irlande) Filip Popovski (ARY de Macédoine) Sergei Safaryan (Bélarus) Márton Vági (Hongrie) Kurt Zuppinger (Suisse)
Conseiller spécial	Marios N. Lefkaritis (Chypre), membre du Comité exécutif

Les membres suivants ont quitté la commission pendant la période sous revue : Marie Barsacq (France) et Stefan Hans (Allemagne).

COMMISSION DE DÉVELOPPEMENT ET D'ASSISTANCE TECHNIQUE

La commission supervise les programmes de développement et de formation technique de l'UEFA.

Dans le cadre de la Convention des entraîneurs, la commission a approuvé des cours en Angleterre (juniors Élite A), en Norvège (juniors Élite A) et en Pologne (juniors Élite A et B de futsal).

La commission a salué les résultats de l'étude sur la Convention des entraîneurs menée par l'université Leeds Beckett. Conformément aux conclusions, le Panel Jira compte cibler trois domaines clés (formation des formateurs, formation continue et formation pragmatique) au cours des trois prochaines années. La commission supervise également les diverses activités concernant les gardiens, le futsal et la préparation physique.

Trois séminaires du Programme d'échange pour les candidats à la licence Pro se sont déroulés au cours de la période sous revue et ont compté quelque 300 participants. La commission reconnaît les avantages de ce programme pour les futurs entraîneurs d'élite européens. Par ailleurs, la commission a également supervisé la nouvelle formule du Programme des groupes d'étude et approuvé les préparatifs pour le nouveau cycle.

En outre, la commission a suivi les progrès réalisés en matière de football de base. Les associations membres ont eu besoin d'assistance pour adapter leurs programmes aux critères de la nouvelle Charte du football de base. Dans ce contexte, un événement clé a été l'atelier du football de base à Ljubljana. Dans ce domaine, la commission a approuvé un premier projet conceptuel de football scolaire. Parmi ses autres tâches, la Commission de développement et d'assistance technique a super-

visé la production des différents rapports techniques et validé le programme pour 2015/16, y compris l'EURO 2016. Elle a aussi examiné de près le projet d'académies juniors d'élite, qui visait à établir des écoles de football dans trois associations pilotes. Les commentaires des associations participantes étaient positifs et permettront d'élargir ce projet. La commission a approuvé à l'unanimité le programme de tournois de développement des joueurs et son évolution future.

Enfin, la commission s'est associée au programme spécifique de formation des femmes entraîneurs. Ce programme s'attaque au manque de femmes entraîneurs en Europe, et le soutien de l'UEFA en faveur des associations qui organisent des cours destinés spécifiquement aux femmes a été renforcé, parallèlement à la création d'un programme de bourses.

Séance : 21 septembre 2015



Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	Giancarlo Abete (Italie)
Présidente suppléante	Karen Espelund (Norvège)
Premier vice-président	Paul Philipp (Luxembourg)
Deuxième vice-président	Janis Mežekis (Lettonie)
Troisième vice-président	Nikolay Tolstykh (Russie)
Membres	Paul Allaerts (Belgique) Dan Ashworth (Angleterre) Dušan Bajević (Bosnie-Herzégovine) Karol Belanik (Slovaquie) Bent Clausen (Danemark) Jerzy Engel (Pologne) Mario Gjurcinovski (ARY de Macédoine) Ronen Hershco (Israël) Romeo Jozak (Croatie) Emil Kostadinov (Bulgarie) Lars Richt (Suède) Dušan Savić (Serbie) Aurel Tieleanu (Roumanie) Hannu Tihinen (Finlande) Friðin Ziskason (îles Féroé)

COMMISSION DES LICENCES AUX CLUBS

La Commission des licences aux clubs s'est réunie deux fois au cours de la saison 2015/16, examinant principalement les activités de l'unité Octroi de licence et fair-play financier et les commentaires reçus des associations nationales pendant les ateliers régionaux et annuel organisés par l'Administration de l'UEFA. Ses tâches ont notamment porté sur la stratégie d'amélioration de la procédure d'octroi de licence aux clubs et de fair-play financier et sur l'assistance et le soutien apportés aux associations nationales dans ce cadre, et sur le renforcement de la coopération avec l'Instance de contrôle financier des clubs.

En outre, la commission a étudié la proposition de la FIFA d'introduire un nouveau règlement d'octroi de licence aux clubs à l'échelle mondiale, et a exprimé sa volonté d'offrir son plein soutien à la FIFA durant ce processus et aux autres confédérations pour la mise en œuvre de procédures d'octroi de licence aux clubs sur leur territoire.

Le programme de fair-play financier continue d'enregistrer des résultats positifs, les clubs européens consolidant les bonnes performances financières communiquées en 2014. Au cours des deux dernières saisons (2013/14 et 2014/15), les clubs de première division ont fait état de bénéfices d'exploitation totaux de 1,5 milliard d'euros, contre 700 millions d'euros de pertes d'exploitation lors des deux saisons (2010/11 et 2011/12) précédant l'introduction du fair-play financier. La réussite de la procédure d'octroi de licence aux clubs et de fair-play financier a en outre été confirmée par la baisse notable du nombre et du montant des arriérés de paiement (<90 %) et du nombre de litiges (>70 %) soumis aux autorités compétentes de la FIFA.

Séances : 28 octobre 2015, 21 mars 2016



Sportsfile

Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	David Gill (Angleterre)
Président suppléant	Michael van Praag (Pays-Bas)
Premier vice-président	Jorge Pérez Arias (Espagne)
Deuxième vice-présidente	Ivancica Sudac (Croatie)
Troisième vice-président	Thomas Christensen (Danemark)
Membres	Roman Babaev (Russie) Bjarne Berntsen (Norvège) Volodymyr Chorno-Ivanov (Ukraine) Ludvik Georgsson (Islande) Jacques Lagnier (France) Eamon Naughton (République d'Irlande) Nick Nicolaou (Chypre) Kieran O'Connor (Pays de Galles) Peter Peters (Allemagne) Nenad Santrač (Serbie) Francesca Sanzone (Italie) Heinrich Schifferle (Suisse) Johan Timmermans (Belgique) Milan Vojtek (Slovaquie) Aleš Zavrl (Slovénie)

COMMISSION DES STADES ET DE LA SÉCURITÉ

La commission a discuté et approuvé la stratégie de l'UEFA en relation avec les stades et la sécurité pour 2015-19. Cette stratégie comprend un programme global de soutien en faveur des associations nationales et correspond entièrement aux programmes de travail de l'Union européenne dans ce domaine et à la nouvelle Convention du Conseil de l'Europe sur une approche intégrée de la sécurité, de la sûreté et des services lors des matches de football et autres manifestations sportives. Le Comité exécutif a approuvé la stratégie proposée lors de sa séance du 21 janvier 2016.

La commission a analysé et discuté les tendances actuelles récurrentes en matière d'incidents. Par conséquent, elle a créé un groupe de travail sur les engins pyrotechniques, approuvé les nouvelles stratégies proposées, qui visent à réduire au minimum l'impact et le nombre des incidents, et commandé une étude indépendante visant à examiner les dangers sanitaires des engins pyrotechniques.

En outre, la commission a abordé les nouvelles menaces représentées par les drones et la montée du terrorisme, et elle a demandé la poursuite de la recherche dans ce domaine et l'actualisation des divers programmes de formation et de développement. Les membres de la commission ont participé à la Conférence annuelle de l'UEFA et de l'UE sur les stades et la sécurité, et passé en revue et approuvé les programmes de travail communs, notamment les programmes de formation intégrés UEFA-UE des stadiers, des forces de police et des gérants des stades.

Répondant aux demandes de soutien des associations membres de l'UEFA

en matière de formation et de développement concernant les stades et la sécurité, des programmes de formation ont été organisés au cours de la période sous revue, notamment des cours pour les responsables de la sécurité et les commissaires de police en Estonie et en Roumanie, et des cours de formation des formateurs de stadiers en Russie, en Slovénie et en Slovaquie.

La commission a approuvé l'approche commune de l'UEFA, du Conseil de l'Europe et du Groupe de réflexion de l'UEFA, qui ont joint leurs forces pour aider les États membres et les associations nationales à mettre en œuvre la nouvelle Convention du Conseil de l'Europe sur une approche intégrée de la sécurité, de la sûreté et des services lors des matches de football et autres manifestations sportives.

Séances : 10 novembre 2015, 21 avril 2016



Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	Michael van Praag (Pays-Bas)
Président suppléant	František Laurinec (Slovaquie)
Premier vice-président	Elvedin Begic (Bosnie-Herzégovine)
Deuxième vice-président	David Griffiths (Pays de Galles)
Troisième vice-président	Markku Lehtola (Finlande)
Membres	Bert Andersson (Suède) Donel Conway (République d'Irlande) Jean-François Crucke (Belgique) Zoran Cvrt (Croatie) Josep Garcia (Andorre) Volodymyr Geninson (Ukraine) Cécile Grandison (France) Adrian Ixari (Moldavie) George Koumas (Chypre) Stephan Schippers (Allemagne) Giovanni Spitaleri (Italie) Raimondas Statkevičius (Lituanie)

COMMISSION MÉDICALE

La principale activité de la Commission médicale pendant la période sous revue a porté sur la mise en place et le fonctionnement des services médicaux lors de l'EURO 2016 en France. Les concepts médicaux de l'UEFA ont été examinés à la loupe afin de garantir les meilleurs services possibles aux équipes et aux officiels de l'UEFA sur les terrains d'entraînement, dans les stades et dans les villes.

La commission a en outre convenu de relancer le premier atelier dans le cadre du Programme de formation des médecins du football de l'UEFA, consacré à la médecine d'urgence sur le terrain. Il a été convenu que tous les participants avaient besoin d'un cours de remise à niveau annuel afin de maintenir à jour leurs compétences et leurs connaissances.

La commission soutient l'Étude de l'UEFA sur les blessures dans les clubs d'élite, qui est menée sous la direction de Jan Ekstrand, expert en chef du Groupe d'étude de l'UEFA sur les blessures. Cette saison, l'étude sur les

blessures a compris pour la première fois une étude secondaire portant sur la mesure du niveau d'effort perçu. Un panel d'experts a été mis en place par la commission pour examiner et corréliser les données relatives à la performance avec les données sur les blessures, afin que les entraîneurs et les préparateurs physiques s'intéressent davantage aux résultats de l'étude.

La commission a supervisé le lancement du passeport biologique de l'athlète, introduit la saison dernière pour les joueurs de la Ligue des champions et de l'EURO 2016 afin de détecter l'usage éventuel de stéroïdes, et elle a recommandé qu'il soit combiné avec le programme de prélèvements sanguins commencé en 2013/14. L'UEFA a signé des accords de collaboration avec les organisations nationales antidopage en Europe en vue de recueillir des données et de constituer les profils complets des athlètes dans la base de données ADAMS de l'Agence mondiale antidopage. Il s'agit d'une étape importante en vue de contrôles intelligents, car les données sont désormais mises en

commun avec les programmes antidopage menés par d'autres organisations en Europe et dans le monde.

L'édition spéciale du *British Journal of Sports Medicine* publiée en mai 2016 par l'UEFA et consacrée à l'Étude de l'UEFA sur les blessures dans les clubs d'élite a été très appréciée par la communauté scientifique internationale.

Séances : 28 octobre 2015, 4 avril 2016



Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	Dr Michel D'Hooghe (Belgique)
Première vice-présidente	Dr Helena Herrero (Espagne)
Deuxième vice-président	Dr José Henrique Jones (Portugal)
Troisième vice-président	Pr Pierre Rochcongar (France)
Membres	Dr Zoran Bahtijarević (Croatie) Dr Ian Beasley (Angleterre) Pr Mehmet S. Binnet (Turquie) Dr Ioannis Economides (Grèce) Dr Magnus Forssblad (Suède) Dr John Maclean (Écosse) Dr Tim Meyer (Allemagne) Dr Juan Carlos Miralles (Andorre) Dr Piero Volpi (Italie)

COMMISSION SUR LE STATUT, LE TRANSFERT ET LES AGENTS DE JOUEURS ET SUR LES AGENTS DE MATCHES

La commission a été informée des derniers amendements apportés au *Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs* de la FIFA, tels que communiqués par la FIFA au moyen de plusieurs lettres circulaires. Elle a reçu également un point de situation sur les procédures juridiques engagées contre l'interdiction, par la FIFA, de la propriété de droits économiques de joueurs par des tiers et sur la plainte déposée par la FIFPro contre le système des transferts de la FIFA. Des renseignements lui ont aussi été transmis sur les principaux cas traités par la Commission du Statut du Joueur de la FIFA, par la Chambre de Résolution des Litiges de la FIFA et par le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) concernant l'indemnité de formation et les contributions de solidarité lors des transferts de joueurs, et sur la sentence rendue par le TAS dans la célèbre affaire du FC Barcelone en relation avec la protection des mineurs. Enfin, une présentation a été donnée à la commission sur les différentes règles en matière de formation locale des joueurs qui sont appliquées dans plusieurs pays d'Europe, tant dans le football que dans d'autres sports.



Séance : 9 novembre 2015

Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	František Laurinec (Slovaquie)
Président suppléant	Ángel María Villar Llona (Espagne)
Premier vice-président	Sergey Pryadkin (Russie)
Deuxième vice-président	Marco Casagrande (Finlande)
Troisième vice-président	Mario Gallavotti (Italie)
Membres	Darren Bailey (Angleterre) Oleksandr Bandurko (Ukraine) Róbert Barczi (Hongrie) Thomas Hollerer (Autriche) Sergei Ilyich (Bélarus) Pavel Kolev (Bulgarie) Paulo Lourenço (Portugal) Rod Petrie (Écosse) Henrik Ravnild (Danemark) Jean-Jacques Schonckert (Luxembourg) Peter Stadelmann (Suisse) Łukasz Wachowski (Pologne)

COMMISSION JURIDIQUE

La commission a élaboré les amendements aux *Statuts de l'UEFA* qui ont été soumis au Comité exécutif, puis entérinés par le Congrès de l'UEFA à Zurich le 25 février 2015. Elle a par ailleurs reçu un point de situation sur les procédures juridiques engagées contre l'interdiction, par la FIFA, de la propriété de droits économiques de joueurs par des tiers et sur la plainte déposée par la FIFPro contre le système des transferts de la FIFA. La commission a été informée sur les principaux cas disciplinaires et relatifs à l'octroi de licence aux clubs et au fair-play financier traités par les instances disciplinaires de l'UEFA, par l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA et par le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) pendant la saison 2014/15, et sur l'affaire Pechstein bien connue et son impact potentiel sur l'indépendance du TAS. Enfin, elle a reçu un point de situation sur la proposition de l'UE visant à traiter l'ensemble du territoire de l'UE comme un « espace unique du numérique », qui pourrait compromettre la pratique de la commercialisation des droits TV relatifs aux compétitions sportives sur une base territoriale et réduire la valeur des droits médias.



Séance : 9 novembre 2015

Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	Ángel María Villar Llona (Espagne)
Président suppléant	Peter Gilliéron (Suisse)
Premier vice-président	François de Keersmaecker (Belgique)
Deuxième vice-président	Aleksander Čeferin (Slovénie)
Troisième vice-président	Christian Andreasen (îles Féroé)
Membres	Efraim Barak (Israël) Mark Boetekeer (Pays-Bas) Arta Hajdari (Albanie) Herbert Hübel (Autriche) Vladimir Iveta (Croatie) Nebojša Ivković (Serbie) Ainar Leppänen (Estonie) Luca Miranda (Italie) Krzysztof Malinowski (Pologne) Ramish Maliyev (Azerbaïdjan) Krister Malmsten (Suède) Andrew McKinlay (Écosse) Borislav Popov (Bulgarie)

COMMISSION DE CONSEIL EN MARKETING

Les deux séances de la Commission de conseil en marketing ont porté essentiellement sur l'EURO 2016.

L'Administration de l'UEFA a partagé des informations détaillées avec la commission sur l'avancée du programme commercial (sponsoring, licensing et droits médias), le programme de marque et de promotion, la production du signal TV ainsi que le Centre international de diffusion (CID) et sa structure. La stratégie de l'UEFA en matière de médias numériques a également été un sujet de discussion important.

Au-delà de l'EURO 2016, un point de situation a été fait concernant la structure des compétitions pour équipes nationales de l'UEFA, le concept commercial et la production du signal TV en vue du cycle 2018-22.

La deuxième séance de la Commission de conseil en marketing se tenant peu avant les finales de la Ligue Europa et de la Ligue des champions, un aperçu détaillé des derniers articles portant les marques des finales et des plan de production du signal TV pour ces deux finales a été présenté à la commission.

Lors des deux séances, les derniers développements dans le cadre du programme de soutien au marketing GROW 2020 ont été communiqués à la commission.

Séances : 1^{er} décembre 2015, 19 avril 2016



Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	Grigoriy Surkis (Ukraine)
Président suppléant	Davor Šuker (Croatie)
Premier vice-président	Guntis Indriksons (Lettonie)
Deuxième vice-président	Ján Kováčik (Slovaquie)
Troisième vice-président	Stewart Regan (Écosse)
Quatrième vice-président	Tiago Craveiro (Portugal)
Membres	Olzhas Abrayev (Kazakhstan) Alexandr Alaev (Russie) Razvan Burleanu (Roumanie) Ioannis Farfarellis (Grèce) Jonathan Ford (Pays de Galles) Atanas Furnadzhiev (Bulgarie) Javid Garayev (Azerbaïdjan) Kadir Kardaş (Turquie) Ilija Kitić (Slovénie) Denni Strich (Allemagne) Dušan Svoboda (République tchèque) Stuart Turner (Angleterre) François Vasseur (France)

COMMISSION DES MÉDIAS

Le nouveau responsable en chef Communication et médias de l'UEFA, Pedro Pinto, a ouvert la séance de la Commission des médias en présentant la nouvelle structure et la stratégie future pour son équipe. Il a mis en lumière certains des changements apportés au département, en insistant sur l'importance de la communication d'entreprise et sur la nécessité de mettre davantage en valeur les actions de l'organisation pour promouvoir, protéger et développer le football.

Plusieurs membres de l'équipe en charge de la communication ont ensuite informé la commission sur les projets et les processus en cours, la plupart des efforts étant concentrés sur l'EURO 2016. Un rapport a été présenté sur les ateliers menés avec l'ensemble des attachés de presse et des directeurs de la communication des 24 équipes qualifiées. L'importance de maintenir de bonnes relations avec les clubs et les associations nationales a été soulignée, sachant que les workshops et les forums réguliers ont bien entendu un rôle à jouer.

Outre l'EURO 2016, la commission a été informée sur la création d'un programme de sensibilisation des médias, visant à développer des stratégies de communication communes avec les associations nationales. Une série d'ateliers se tiendront dans différentes régions afin de partager les contenus et les ressources en matière de communication, d'intégrer les correspondants locaux et d'inciter au développement d'une politique active de relations avec les médias.

Séance : 11 février 2016



Getty Images

Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	Avraham Luzon (Israël)
Président suppléant	Wolfgang Niersbach (Allemagne)
Premier vice-président	Roland Ospelt (Liechtenstein)
Deuxième vice-président	Nicolai Cebotari (Moldavie)
Troisième vice-président	Momir Djurdjevac (Monténégro)
Membres	Janusz Basałaj (Pologne) Onofre Costa (Portugal) Matej Damjanović (Bosnie-Herzégovine) Márton Dinnyés (Hongrie) Otar Giorgadze (Géorgie) Antonios Karpetopoulos (Grèce) Tony Paeffgen (Lituanie) Heather Rabbatts (Angleterre) Tomaž Ranc (Slovénie) Stilian Shishkov (Bulgarie)

COMMISSION DU FAIR-PLAY ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Sous le thème du Respect, la Commission du fair-play et de la responsabilité sociale a approuvé plusieurs projets liés au football durant la saison 2015/16, dans les domaines stratégiques suivants : la paix et la réconciliation, le football pour tous, la santé, la lutte contre le racisme et la discrimination, l'environnement et le football pour le développement.

Les temps forts de la saison ont été l'introduction du financement HatTrick pour des projets de responsabilité sociale et la réalisation de projets en matière de responsabilité sociale et de développement durable dans le cadre de l'EURO 2016.

Six associations membres de l'UEFA ont bénéficié d'un soutien pour des projets orientés sur la diversité et la lutte contre la discrimination, et deux autres ont reçu une assistance financière de l'UEFA pour catastrophe naturelle. En outre, deux demandes d'assistance financière dans le cadre de « Football

First : UEFA We Care » ont été acceptées pour des projets soumis par des membres de la famille du football, et six membres du portefeuille Football pour tous (la Fédération Internationale des Sports pour Aveugles, l'Organisation européenne du sport pour sourds, la Fédération Internationale de football pour paralytiques cérébraux, l'Association européenne de foot-fauteuil, la Fédération européenne de football pour amputés et Special Olympics) ont reçu un soutien pour des projets de développement du football visant à élargir les possibilités de pratiquer le football de base.

Les observateurs de FARE ont supervisé 118 matches des compétitions interclubs de l'UEFA et rédigé vingt rapports sur des incidents discriminatoires, qui ont abouti à l'imposition de neuf sanctions à neuf clubs par l'Instance de contrôle, d'éthique et de discipline de l'UEFA, une instance indépendante. De plus, 21 matches de qualification pour l'EURO 2016 ont été supervisés et huit

rapports d'incident soumis à l'Instance de contrôle, d'éthique et de discipline, aboutissant à l'imposition de cinq sanctions à cinq associations membres. Les 51 matches de l'EURO 2016 ont été supervisés et huit rapports faisant état d'incidents discriminatoires ont été soumis, qui ont abouti à deux sanctions imposées à deux associations membres.

Le dialogue a été maintenu avec les mouvements européens de supporters concernant la tarification des billets, la sécurité, les questions disciplinaires, l'accès et d'autres questions, et la troisième édition annuelle du *Rapport de l'UEFA sur le football et la responsabilité sociale* a été publiée en avril 2016, relatant l'ensemble des activités de l'UEFA et de ses partenaires en 2014/15.

Séances : 6 novembre 2015 ;
26 avril et 27 avril (Bureau) 2016

Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	Peter Gilliéron (Suisse)
Président suppléant	Allan Hansen (Danemark)
Premier vice-président	Norman Darmanin Demajo (Malte)
Deuxième vice-président	Elkhan Mammadov (Azerbaïdjan)
Troisième vice-président	Georgios Gkirtzikis (Grèce)
Membres	Clara Bjartmarz (Islande) Milovan Djukanovic (Monténégro) Paul Elliott (Angleterre) Ekaterina Fedyshina (Russie) Gül Keskinler (Allemagne) Conrad Kirkwood (Irlande du Nord) Fiona May (Italie) Eduard Prodani (Albanie) Edgars Pukinsks (Lettonie) Teresa Romao (Portugal) Charles Schack (Luxembourg) Gaston Schreurs (Belgique) Phivos Vakis (Chypre) Johan van Geijn (Pays-Bas)



COMMISSION DU FOOTBALL

Cette saison, la Commission du football de l'UEFA a axé ses activités sur les compétitions pour équipes nationales, les compétitions interclubs, la formation technique et les *Lois du Jeu*.

Parmi les compétitions pour équipes nationales examinées par la commission, on compte les matches de qualification, l'EURO 2016, la Ligue des nations et les compétitions juniors. Concernant ces dernières, la commission était satisfaite des catégories d'âge et des formules actuelles.

L'examen des tendances techniques observées en Ligue des champions, en Ligue Europa et en Youth League au cours de la saison 2015/16 a donné lieu à des discussions sur la mesure dans

laquelle cette compétition interclubs junior est parvenue à combler l'écart entre l'équipe junior et la première équipe des clubs. Le programme de développement des joueurs juniors d'élite a été salué par la commission, qui a loué les efforts accomplis par l'UEFA pour aider les associations nationales à développer leurs joueurs.

Une présentation détaillée des nouvelles *Lois du Jeu*, avec un accent particulier sur la Loi 12 et sur le fait d'« annihiler une occasion de but manifeste », a lancé une discussion sur la règle des buts marqués à l'extérieur, que de nombreux membres estiment désormais superflue dans le jeu actuel, compte tenu de la qualité des terrains et des stades.

Lors de l'assemblée générale annuelle de l'IFAB, la décision a été prise de poursuivre les recherches concernant la possibilité d'introduire un quatrième remplaçant lors des prolongations. Un essai dans des conditions réelles sera mené dans certaines compétitions de la FIFA et de l'UEFA. La question d'une assistance vidéo pour les arbitres a aussi été examinée, et des expériences concrètes seront faites à partir de la saison prochaine. Compte tenu de la complexité de ce système, plusieurs facteurs devront être pris en compte avant qu'il puisse être introduit.

Séance : 17 mai 2016



Composition de la commission au 30 juin 2016

Président	Davor Šuker (Croatie)
Président suppléant	Borislav Mihaylov (Bulgarie)
Premier vice-président	Pavel Cebanu (Moldavie)
Deuxième vice-président	Dejan Savićević (Monténégro)
Troisième vice-président	Zbigniew Boniek (Pologne)
Quatrième vice-président	Luis Figo (Portugal)
Membres	Demetrio Albertini (Italie) Revaz Arveladze (Géorgie) Matt Croker (Angleterre) Ivan Ćuković (Serbie) Ilcho Gjorgjioski (ARY de Macédoine) Faruk Hadžibegić (Bosnie-Herzégovine) Anghel Iordanescu (Roumanie) Tibor Nyilasi (Hongrie) Fernando Ruiz Hierro (Espagne) Alexey Smertin (Russie)
Conseiller spécial	Pierluigi Collina, responsable en chef de l'arbitrage

Le membre suivant a quitté la commission pendant la période sous revue : Helmut Sandrock (Allemagne).







II. RAPPORT DE L'ADMINISTRATION

1^{er} juillet 2015 - 10 juillet 2016

AVANT-PROPOS

Pour l'UEFA comme pour ses collaborateurs, l'année 2015/16 a été une période particulièrement riche en défis. Il m'a donc semblé normal d'ouvrir ce rapport en témoignant toute ma gratitude à ceux qui ont contribué à assurer la continuité et l'avancement des activités de l'organisation et lui ont ainsi permis de maintenir le cap malgré les turbulences.

Tout d'abord, je souhaiterais adresser les sincères remerciements de l'UEFA à Michel Platini pour tout ce qu'il a accompli au cours des neuf ans de son mandat à la présidence. Sous sa direction, l'organisation a enregistré de grandes avancées : elle a pris des décisions réfléchies, introduit des mesures et des politiques judicieuses, et mis en œuvre des visions importantes qui bénéficieront sans l'ombre d'un doute au football européen dans les années à venir.

Merci également à Gianni Infantino, qui a dirigé d'une main de maître l'Administration de l'UEFA en qualité de secrétaire général de 2009 à 2016. Ses nombreuses qualités ont été reconnues par les associations nationales de football du monde entier lorsqu'il a été élu en tant que neuvième président de la FIFA en février 2016. Je suis convaincu qu'il apportera une contribution considérable au renforcement des liens entre l'UEFA et la FIFA. Cette élection a également fourni à l'UEFA une excellente occasion de consolider ses relations avec le reste de la communauté mondiale du football, ce qui constitue un aspect important de sa mission en tant que confédération européenne de la FIFA.

Je ne peux pas non plus poursuivre sans remercier Ángel María Villar

Llona, qui, en sa qualité de premier vice-président de l'UEFA, a remarquablement assuré l'intérim dans un contexte délicat. Son expérience, ses connaissances et sa clairvoyance ont été essentielles à la stabilité de l'UEFA et lui ont permis de continuer à aller de l'avant.

Merci aux membres du Comité exécutif de l'UEFA, qui ont réussi à donner à l'organisation une orientation stratégique claire en dépit des circonstances, sans se départir de leur courage ni de leurs convictions au service du football européen.

Cette année à l'UEFA a été marquée par le succès retentissant de l'EURO 2016 en France. Grâce au dévouement, à la loyauté et au professionnalisme de toutes les personnes engagées dans le tournoi, nous avons pu profiter d'une magnifique fête du football, qui a dépassé toutes les attentes.

Je suis fier et honoré de travailler aux côtés de tous mes collègues au sein de l'Administration de l'UEFA, et j'éprouve un profond respect et une réelle admiration pour le talent, l'abnégation et la passion du football dont ils font preuve quotidiennement. Enfin, j'aimerais rendre hommage à Cyril Gallay et à David Petriashvili, deux

très chers collègues qui nous ont quittés cette année. Leur souvenir restera à jamais dans le cœur de tous ceux qui ont eu la chance de les connaître et de collaborer avec eux.

Theodore Theodoridis
Secrétaire général de l'UEFA



Administration de l'UEFA, 2015/16

Secrétaire Général	Gianni Infantino, jusqu'au 26 février 2016	Directeurs	Theodore Theodoridis (directeur Associations nationales) Alasdair Bell (directeur Services juridiques) Stéphane Igolen (directeur Services et management) Josef Koller (directeur financier) Giorgio Marchetti (directeur Compétitions) Martin Kallen (CEO d'UEFA Events SA) Guy-Laurent Epstein (directeur général Marketing d'UEFA Events SA)
Secrétaire général par intérim	Theodore Theodoridis, à compter du 4 mars 2016		



COMPÉTITIONS POUR ÉQUIPES NATIONALES

Championnat d'Europe de football

Au terme de quatre années d'une planification et de préparatifs intenses, la France a vécu un mois mémorable entre le 10 juin et le 10 juillet 2016. Annoncée comme l'un des plus grands événements sportifs mondiaux, la phase finale du 15^e Championnat d'Europe, qui s'est déroulée dans dix sites répartis à travers la France, a été à la hauteur des attentes qu'elle avait suscitées. Cet EURO a battu plusieurs records, établissant de nouvelles normes de référence et laissant un solide héritage pour l'avenir.

Pour cette première édition à 24 équipes, de nouveaux pays et leurs supporters ont eu le privilège de savourer l'ambiance d'un tournoi final : l'Albanie, l'Irlande du Nord, l'Islande, le Pays de Galles et la Slovaquie vivaient leur premier EURO et ont largement démontré que les résultats surprenants qu'ils avaient obtenus lors des qualifications n'étaient pas le fruit du hasard. Les résultats de la phase de qualification (European Qualifiers) et de la phase finale ont justifié la décision de l'UEFA d'étendre sa compétition phare pour équipes nationales, et ont apporté des preuves de la profonde solidité du football pour équipes nationales dans toute l'Europe.

Grâce à un solide travail d'équipe qui l'a mené en finale, au Stade de France, le Portugal a pu brandir la Coupe Henri-Delaunay pour la première fois. Lors de la prolongation, le remplaçant Éder a inscrit la dernière des 108 réalisations du tournoi et mis ainsi un terme aux espoirs du pays organisateur, qui rêvait de décrocher son deuxième titre à domicile après sa victoire en 1984. Les deux sélections se sont affrontées à l'issue d'un mois

riche en matches disputés et marqué par les performances d'équipes qui faisaient leurs débuts sur la grande scène européenne. Le Pays de Galles a signé un beau parcours jusqu'en demi-finale, tandis que l'Islande, aussi en forme que lors des qualifications, a atteint les quarts de finale avec panache, notamment en l'emportant face à l'Autriche à l'occasion d'un match de groupe qui a réuni 99,8 % des téléspectateurs islandais, une part d'audience impressionnante.

Le tournoi a été une réussite en termes d'équilibre sportif, puisque certaines équipes dont c'était la première participation, telles que le Pays de Galles et l'Islande, ont rivalisé avec les grandes nations du football. L'ambiance et l'esprit de l'événement ont également contribué à son succès. Au total, 2 427 303 supporters ont assisté aux 51 rencontres, et l'affluence moyenne enregistrée lors du tournoi a été de 47 594 spectateurs par match, 90 % des billets s'étant en moyenne vendus. Les zones des supporters ont attiré quelque 3,6 millions de personnes ; la participation active, la passion et le fair-play de la grande majorité des spectateurs ont été saluées et resteront dans les mémoires. En outre, le comportement des entraîneurs et des joueurs a dans l'ensemble été exemplaire, un seul carton rouge direct ayant été reçu au cours du tournoi. La performance des arbitres, cohérente et de haute qualité, a également favorisé le bon déroulement de la compétition.

Dans les stades comme dans les zones des supporters, l'engouement pour l'EURO a réuni les passionnés de football, tandis que des millions de téléspectateurs ont bénéficié de la couverture fournie par plus de 130 dif-

fuseurs dans plus de 200 territoires. L'audience moyenne en direct a atteint 130 millions de téléspectateurs par match, et plus de 300 millions de personnes ont suivi la victoire du Portugal en finale devant leur écran. La portée globale de l'événement a dépassé les deux milliards de téléspectateurs, tandis que les audiences cumulées ont atteint six milliards.

Avant la phase finale, les European Qualifiers avaient déjà rencontré un franc succès, notamment dans le cadre du nouveau concept de la Semaine du football. Les supporters ont été plus nombreux à suivre les matches de qualifications, qui ont vu des outsiders obtenir des résultats remarquables face à des équipes favorites. La répartition des matches sur six jours lors des semaines internationales a insufflé une dynamique nouvelle et souligné la détermination de l'UEFA à renforcer l'attrait du football européen des équipes nationales.

Les travaux préparatoires au tournoi final ont été stimulants et gratifiants, car de nombreuses étapes ont été franchies. Le tirage au sort des matches de barrage de la phase de qualification, en octobre, et le tirage au sort de l'EURO, en décembre à Paris, ont eu lieu à la satisfaction générale en termes d'infrastructures et d'activités opérationnelles, et ont donné un avant-goût de ce que l'été allait réservé. Les préparatifs se sont encore accélérés avec la tenue de l'atelier des équipes participant à l'EURO, et tandis que le compte à rebours affichait 100 jours avant le coup d'envoi du tournoi, un mélange d'impatience et de détermination professionnelle était palpable. Ateliers et séances se sont succédé, les documents finaux ont



été produits, les dernières touches ont été apportées aux plans, qui ont été mis en œuvre, et les infrastructures ont été livrées et consolidées. Les autorités françaises ont déployé un vaste programme de sécurité, qui a démontré sa pertinence lors du tournoi, et 6500 volontaires ont été formés aux tâches qui leur étaient confiées, qu'ils ont ensuite accomplies avec professionnalisme pendant l'événement.

Alors que les travaux visant à garantir le succès de l'EURO 2016 se poursuivaient, l'avenir restait en ligne de mire. Dès la fin de la phase de qualification pour l'EURO, l'UEFA et la FIFA se sont penchées sur la question des qualifications européennes pour la Coupe du Monde 2018, organisées selon le concept des European Qualifiers. Les associations nationales ont formulé des commentaires positifs sur les European Qualifiers 2014-16, ce qui a

facilité le processus de décision pour la campagne 2016-18. Grâce à une coordination entre les différentes unités opérationnelles de l'UEFA, un manuel a été produit à l'intention des associations nationales en vue des matches de qualification. Ces préparatifs ont permis de jeter très tôt les fondations de la compétition européenne de qualification pour la Coupe du Monde, en Russie.

De nouveaux défis importants se profilent pour le cycle 2018-22. L'EURO 2020, qui sera disputé dans 13 villes à l'occasion du 60^e anniversaire du Championnat d'Europe, tirera parti des compétences organisationnelles et de l'expérience de l'UEFA. Il en ira de même pour la Ligue des nations de l'UEFA, qui vise à accroître le rayonnement du football des équipes nationales et dont la première édition sera lancée en septembre 2018. Dans une

approche à plus long terme, les travaux relatifs au *Règlement de candidature pour l'UEFA EURO 2024* ont débuté suite à l'approbation des exigences clés par la Commission des compétitions pour équipes nationales.

L'EURO 2016 est également abordé dans d'autres chapitres du présent rapport.



Championnat d'Europe des moins de 21 ans

La prochaine phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, qui aura lieu en juin 2017 en Pologne, verra plus de talents s'affronter, le nombre d'équipes participantes passant de 8 à 12. Les préparatifs de ce

tournoi se sont intensifiés : des visites d'inspection ont eu lieu, les plans organisationnels ont été finalisés et la Fédération polonaise de football a confirmé les sites. Par ailleurs, l'introduction d'un quatrième remplaçant

sera testée lors du tournoi. La phase de qualification a commencé en mars 2015 pour s'achever en octobre 2016, les matches de barrage étant prévus en novembre.

Football féminin

Pour son édition 2017, qui aura lieu en juillet et août prochains aux Pays-Bas, l'EURO féminin accueillera lui aussi davantage d'équipes (16 au lieu de 12), 47 équipes nationales – un record – ayant participé à la phase de qualification. Les préparatifs ont atteint un nouveau stade et le programme a été annoncé pour les 31 matches, répartis sur sept sites.

L'UEFA et l'Association de football des Pays-Bas ont eu des discussions régulières, notamment des visioconférences mensuelles, et les visites d'inspection organisées aux Pays-Bas ont permis d'identifier les différentes infrastructures à mettre en place.

L'UEFA s'efforce d'augmenter la visibilité du football féminin, et la compétition de qualification pour l'EURO féminin a constitué une plate-forme de choix lui offrant l'occasion de mettre à l'honneur les footballeuses européennes : elle a ainsi remis des distinctions aux joueuses comptant 100 sélections en équipe nationale ou plus à leur actif.

Futsal

La popularité croissante du futsal a été sur le devant de la scène à l'occasion de l'EURO de futsal, qui a eu lieu en février 2016 à Belgrade et a remporté un beau succès. Le tirage au sort de cet EURO, organisé en présence de Dejan Stanković, ambassadeur du tournoi, et avec l'aimable participation du joueur de tennis serbe Novak Djoković, avait déjà mis l'eau à la bouche des supporters. Des records d'affluence ont été enregistrés à

l'Arena de Belgrade : pour la première fois dans l'histoire de la compétition, plus de 100 000 personnes (113 820 pour être précis) sont venues assister aux rencontres, dont cinq se sont jouées à guichets fermés.

Eurosport, partenaire de diffusion, a étroitement collaboré avec l'UEFA pour garantir une couverture mondiale de qualité. Quelque 36,4 millions de téléspectateurs ont suivi le tournoi,

un chiffre qui représente une augmentation de 38,3 % par rapport à la précédente phase finale, en 2014. L'équipe Gestion opérationnelle du site de l'UEFA a géré un calendrier exigeant, 20 matches ayant été organisés en 12 jours. En s'imposant en finale contre la Russie, l'Espagne a signé sa 27^e victoire consécutive et décroché son septième titre en dix éditions du tournoi.

Football junior

Les jeunes joueurs d'aujourd'hui sont les potentielles stars de demain, et l'UEFA reste déterminée à favoriser la progression du football junior. Dans le cadre des compétitions des M17, des M17F, des M19 et des M19F, le traditionnel programme de minitournois qualificatifs a été mis en œuvre, et des tirages au sort et visites d'inspection ont eu lieu. La plupart des tirages au sort ont été organisés à Nyon, à l'exception de ceux des phases finales, qui se sont déroulés dans les pays organisateurs, ce qui

a permis à ces derniers de promouvoir les tournois respectifs auprès du public. Toujours en quête d'amélioration, l'UEFA a envoyé un questionnaire à ses associations lors de la période sous revue, leur demandant de lui faire parvenir leurs commentaires sur l'organisation actuelle des minitournois et des phases finales ainsi que sur le football junior en général.

L'UEFA contribue également à la préparation des joueurs juniors pour ses compétitions des M17/

M17F et des M19/M19F en organisant des tournois de développement junior : pendant l'année écoulée, 26 tournois de ce type ont eu lieu au niveau des M16/M16F (14 tournois pour équipes masculines et 12 pour équipes féminines), trois au niveau des M17F et quatre au niveau des M18F. Ces tournois apportent aux jeunes joueurs une expérience internationale précieuse, dans le cadre de laquelle leur développement compte davantage que leurs résultats.

Championnat d'Europe des moins de 19 ans

La phase finale des M19 organisée en Grèce en juillet 2015 a fait la fierté de tous les collaborateurs engagés. En raison des fortes chaleurs, les matches étaient disputés le soir. Les supporters sont venus nombreux assister aux 15 rencontres dans les trois sites, et l'affluence cumulée de la phase finale a atteint 66 463 spectateurs, soit 4431 par match en moyenne, plus du double de l'année précédente.

L'expérience de la Grèce dans l'organisation d'événements sportifs majeurs a été mise en avant. Le pays organisateur a résolu toutes les difficultés qui se sont posées, et le tournoi a bénéficié d'une importante visibilité grâce à la couverture de 14 matches, dont la finale, par Eurosport. Ce succès est d'autant plus remarquable que le pays traverse actuellement une période très difficile.

L'Espagne a brandi le trophée pour la septième fois après s'être imposée 2-0 face à la Russie lors de la finale, à Katerini, où l'équipe avait déjà remporté le titre des M18 en 1995. Aucune

des huit équipes n'est restée invaincue, preuve que le tournoi a été très disputé. Dans le groupe B, la qualification s'est même jouée à la différence de buts, les quatre équipes ayant terminé à égalité avec quatre points. Seuls trois des huit participants avaient joué la phase finale 2014, en Hongrie, ce qui montre la compétitivité du football

européen au niveau des M19. En septembre 2015, 52 équipes étaient déjà en lice pour le tour de qualification de la saison 2015/16, avec un tour élite réduit à 28 équipes en mars 2016, dont les sept vainqueurs de groupe allaient rejoindre l'Allemagne pour la phase finale, quatre mois plus tard.





Sportiffile

Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans

La phase finale, en juillet 2015, a représenté un pas en avant supplémentaire pour le football junior féminin, notamment dans le pays organisateur, Israël. L'événement a en effet contribué à augmenter la visibilité du jeu féminin dans le pays ; les trois matches de groupe disputés par Israël ont attiré plus de 2000 spectateurs et étaient diffusés à la télévision nationale. Parmi les préparatifs mis en place en vue du tournoi, Israël a notamment ouvert une académie de football pour filles, et l'équipe a participé au championnat féminin de première division nationale. Présente lors du tournoi, Laura Georges, ambassadrice du développement du football féminin de l'UEFA, a été une source d'inspiration pour les jeunes footballeuses.

Israël a tiré parti de l'expérience acquise grâce à l'organisation de la phase finale des M21, en 2013. Les rencontres se sont déroulées dans quatre sites, et la finale, qui a opposé l'Espagne à la Suède à Netanya, a enregistré une affluence satisfaisante de 7230 spectateurs. L'été aura décidément souri à la Suède, puisque, après le triomphe des M21 en République tchèque, l'équipe des M19F a décroché le titre en l'emportant 3-1.

Le tour de qualification 2015/16, auquel 44 équipes ont pris part, s'est achevé en septembre 2015, suivi par un tour élite à 24 équipes au printemps. Sept équipes – l'Allemagne, l'Autriche, l'Espagne, la France, la Norvège, les Pays-Bas et la Suisse – se sont qualifiées pour disputer la phase finale aux côtés

du pays organisateur, la Slovaquie, en juillet 2016. Parallèlement, le tirage au sort du tour de qualification 2016/17, comptant à nouveau 44 inscrits, a marqué le début d'un championnat qui verra l'Irlande du Nord accueillir une phase finale féminine pour la première fois, en été 2017.

Championnat d'Europe des moins de 17 ans

L'Azerbaïdjan était l'organisateur de la phase finale 2014 de la Coupe de futsal de l'UEFA, et sa capitale, Bakou, accueillera quatre matches de l'EURO 2020. La phase finale des M17, tenue en mai 2016, offrait donc à l'association nationale une occasion supplémentaire de montrer ses capacités organisationnelles. Il s'agissait de la première participation de l'équipe nationale à une phase finale, et cette participation lui a été profitable en termes de formation ainsi que d'expérience, tandis que le tournoi a stimulé le développement du football azéri.

Le pays est même entré dans l'histoire de la compétition lorsque 33 000 supporters sont venus assister au match d'ouverture, contre le Portugal, au Stade olympique de Bakou, établissant un nouveau record d'affluence pour un match d'une compétition junior de l'UEFA depuis le lancement des championnats des M17 et des M19, en 2001/02.

Les 31 rencontres, réparties sur quatre sites, ont finalement culminé avec le deuxième sacre du Portugal dans la compétition, l'équipe ayant battu son

voisin espagnol 5-4 aux tirs au but à l'issue d'un match nul serré 1-1. Au cours du tournoi, l'attaquant portugais José Gomes est devenu le meilleur buteur de l'histoire de la compétition en inscrivant son 16^e but, lors du match contre l'Autriche.

La saison 2016/17 a commencé avec le tirage au sort du tour de qualification, pour lequel 52 équipes étaient inscrites, tandis que les préparatifs en vue de la phase finale, en Croatie, se sont poursuivis, notamment avec des visites d'inspection.

Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans

Le Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans a attiré un nombre record d'équipes, puisque 47 ont participé à la phase de qualification. Le Bélarus, qui avait organisé le tournoi final des M19F en 2009, a été le théâtre d'une magnifique phase finale lors de laquelle l'accent a été mis sur le football de base avec des activités attrayantes. Des records d'affluence ont été enregistrés, notamment du fait que le coup d'envoi des matches était donné l'après-midi, ce qui a contribué à attirer un jeune public.

Un record a été battu en termes d'affluences cumulées, 44 653 spectateurs au total ayant fait le déplacement pour assister au tournoi. Autre chiffre sans précédent dans l'histoire de la compétition, 10 200 spectateurs étaient au rendez-vous à l'occasion de la finale, à Borisov ; l'Allemagne y a défait l'Espagne 3-2, signant ainsi son cinquième triomphe en cinq phases finales, à l'issue d'un nul vierge suivi d'une séance de tirs au but riche en rebondissements. Les supporters ont pu voir 58 buts – nouveau record également – dont 12 inscrits par l'Angleterre lors de sa

victoire 12-0 contre le pays organisateur, soit le score le plus élevé jamais enregistré lors d'un match de tournoi final de l'UEFA.

L'édition 2016/17 a été lancée en novembre 2015 avec le tirage au sort du

tour de qualification. Sur les 45 équipes inscrites, 44 y ont pris part, tandis que l'Espagne, championne en titre, était directement qualifiée pour le tour élite et que la République tchèque, pays organisateur, était automatiquement qualifiée pour la phase finale.



Sportsfile



COMPÉTITIONS INTERCLUBS

La constante évolution des compétitions interclubs européennes a été l'un des principaux axes de travail de la période sous revue. Un examen de la structure actuelle des compétitions interclubs a été lancé, et des discussions ont eu lieu concernant d'éventuels changements pour le cycle 2015-18 à l'occasion d'une séance du programme Top Executive (PTE) entre l'UEFA et ses associations membres, à Malte, en septembre 2015. En outre, le Centre International d'Étude du Sport (CIES) a mené une analyse indépendante concernant les répercussions des compétitions interclubs de l'UEFA sur les résultats des championnats nationaux ainsi que les changements que les clubs participant à la Ligue Europa peuvent apporter à leur stratégie en matière d'effectifs. Sur la base d'analyses des aspects footballistiques et de marketing axées sur les améliorations requises dans les formules actuelles, les discussions se sont poursuivies au sein de la Commission des compétitions interclubs de l'UEFA concernant le cycle 2018-21, des séances informelles ayant lieu avec les clubs à la demande de la commission.

La consultation des clubs reste un élément important dans la recherche d'améliorations sur le plan global. À cet égard, les ateliers organisés avec les clubs lors des compétitions interclubs ont servi à recueillir des commentaires et des propositions utiles.

Un atelier a également eu lieu avec les demi-finalistes de la Youth League avant la phase finale 2016, à Nyon.

Les listes d'accès finales ont été approuvées pour les compétitions masculines et féminine 2016/17 et, suite à un vaste processus de révision, les règlements et les manuels ont été publiés pour la saison, avec notamment l'incorporation de nouvelles dispositions relatives à la technologie sur la ligne de but et aux écrans géants. Les calendriers ont été finalisés pour les saisons 2016/17 et 2017/18, et de premières visites d'inspection ont eu lieu sur les sites potentiels des finales 2018 des compétitions interclubs.

Un nouveau système important de distribution financière a été mis en place pour le cycle 2015-18 des compétitions interclubs, suite à une étroite collaboration entre l'UEFA et l'Association européenne des clubs (ECA). Les montants alloués aux clubs participants et aux versements de solidarité ont considérablement augmenté par rapport au cycle 2012-15, toutes les recettes de la Ligue des champions et de la Ligue Europa étant dorénavant centralisées sur un seul compte. Les 32 clubs ayant participé à la Ligue des champions 2015/16 se sont partagé plus de 1,345 milliard d'euros (paiements de l'UEFA), un montant supérieur de plus de 315 millions à celui de la saison précédente, tandis que plus de

411,1 millions d'euros ont été répartis entre les 56 clubs qui ont disputé la phase de groupe et/ou la phase à élimination directe de la Ligue Europa 2015/16 (contre 239,7 millions en 2014/15). Les versements de solidarité aux clubs ne participant pas aux phases de groupe des compétitions ont augmenté pour atteindre 84,6 millions d'euros (contre 48,5 millions en 2014/15), tandis que les versements de solidarité à l'intention des clubs non qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA, effectués à travers leur association nationale et/ou ligue, ont été portés à 120,8 millions d'euros (contre 85 millions en 2014/15).

Outre la hausse importante des recettes pour les clubs participant à ces deux compétitions interclubs, le nouveau système de distribution a représenté un renforcement du principe de solidarité de l'UEFA, qui fait partie intégrante de ses valeurs. Par ailleurs, ce nouveau système témoigne des progrès qui peuvent être accomplis lorsque les principales parties prenantes se réunissent en vue de parvenir à un accord.

La consultation des clubs reste un élément important dans la recherche d'améliorations sur le plan global. À cet égard, les ateliers organisés avec les clubs lors des compétitions interclubs ont servi à recueillir des commentaires et des propositions utiles



Ligue des champions de l'UEFA

Cette année, Madrid, ville de passionnés du ballon rond, a dominé la Ligue des champions, puisque les frères ennemis du Real Madrid et de l'Atlético Madrid se sont affrontés en finale pour la deuxième fois en trois saisons, le 28 mai 2016. Comme il fallait s'y attendre, aucune des deux sélections n'a cédé du terrain pour ce dernier acte de la compétition, au stade San Siro, à Milan, tant et si bien qu'une séance de tirs au but a été nécessaire pour départager les deux clubs, à l'issue d'un match nul 1-1. Devant 71 942 supporters, le Real Madrid a finalement décroché son onzième titre à l'occasion de la 61^e édition de la compétition interclubs phare de l'UEFA.

Le tir au but décisif a été transformé par le fer de lance portugais du Real Madrid, Cristiano Ronaldo, qui avait montré son talent de buteur tout au long de la compétition, signant un coup du chapeau dès le premier match de la phase de groupe, contre le FC Shakhtar Donetsk. Avec 16 réalisations, soit une de moins que son record, obtenu en 2013/14, Ronaldo s'est classé meilleur buteur pour la quatrième saison consécutive et totalise 93 buts en Ligue des champions, ce qui fait également de lui le meilleur buteur de l'histoire de la compétition. Son entraîneur, le Français Zinédine Zidane, s'est lui aussi illustré lors de cette campagne en devenant le septième homme à avoir décroché le précieux titre européen à la fois en tant que joueur et en tant qu'entraîneur, et ce alors qu'il n'avait repris les rênes de l'équipe qu'à la mi-saison.

Rendez-vous incontournable pour les supporters du monde entier, la finale a été l'événement sportif le plus regardé de l'année 2016. Le match a été diffusé

dans plus de 200 territoires et suivi en moyenne par 160 millions de téléspectateurs dans le monde, pour environ 380 millions de téléspectateurs uniques. L'action à Milan a été regardée en moyenne par plus de 35 millions de personnes sur les six principaux marchés européens. Un nouveau record a été établi au Brésil, où 18,1 millions de

téléspectateurs ont suivi la finale, ce qui souligne l'attrait international de la compétition. Les Espagnols étaient, bien entendu, nombreux au rendez-vous : 10,6 millions ont vu la finale, qui a connu un pic à 12,6 millions de téléspectateurs, soit 67,2 % de part d'audience, au moment de la séance de tirs au but.



Une fois encore, l'action sur le terrain a montré pourquoi la Ligue des champions est une compétition captivante. L'affluence est restée stable ; au total, 6 596 926 supporters se sont rendus dans les stades (phase de qualification comprise). La profonde solidité du football européen a également été soulignée par la première apparition d'un club kazakh, le FC Astana, dans la phase de groupe, preuve du développement florissant du football sur le continent. La phase de groupe a été très disputée, puisqu'il a fallu attendre la dernière journée de matches pour connaître le sort de nombreux clubs. Le Real Madrid et le FC Barcelone ont été les seules formations invaincues, et le jeu a parfois réservé des surprises, notamment l'élimination de Manchester United, deux fois champion et habitué de la compétition.

Même si l'Atlético a buté sur le PSV Eindhoven en huitième de finale – aucun but n'ayant été inscrit en deux rencontres, pour la première fois lors d'une phase à élimination directe de la Ligue des champions –, le club a finalement poursuivi son parcours jusqu'en finale après être sorti vainqueur d'une éprouvante séance de 16 tirs au but. Des renversements impressionnants se sont produits lors de la phase à élimination directe. Ainsi, le Bayern Munich, mené 0-2 lors du match retour à domicile, soit un score cumulé de 4-2, a signé un retour gagnant face à la Juventus et arraché sa qualification pour les quarts de finale en inscrivant quatre buts sans en encaisser aucun autre. Le FC Barcelone, tenant du titre, a été éliminé en quart de finale sur le score cumulé de 2-3 par un Atlético de plus en plus dangereux, tandis que le Real Madrid a su faire oublier la victoire 2-0 de son adversaire, le

VfL Wolfsburg, à l'aller, grâce à un nouveau coup du chapeau signé Ronaldo lors du match retour à domicile.

La saison 2015/16 était la première d'un nouveau cycle triennal pour la Ligue des champions, dont la marque repose sur les valeurs essentielles de la compétition : la passion, l'authenticité, l'inspiration et l'excellence. Une nouvelle campagne, baptisée « Les champions entrent dans la légende » (Champions becoming Legends), a mis l'accent sur les efforts déployés par les joueurs pour entrer dans la légende en rivalisant avec les meilleurs de leurs prédecesseurs. Bien que l'identité visuelle ait été rafraîchie pour le nouveau cycle, nombre des fondamentaux de la Ligue des champions, notamment le logo au ballon étoilé et l'imposant thème musical, sont restés inchangés, conférant cette aura si particulière à la compétition. Le programme de licensing, renforcé pour le cycle 2015-18, a également contribué à consolider la marque de la compétition : le réseau des partenaires a été étendu de plus de 50 % et les catégories existantes ont été affinées, élargies et améliorées.

En 2015/16, la portée de la Ligue des champions a été plus importante que jamais, notamment grâce à une campagne interactive sur les médias sociaux. La page Facebook officielle de la compétition a enregistré une hausse de 20 % du nombre de ses abonnés, passé à 57 millions lors de la campagne, tandis que son compte Instagram a connu une croissance spectaculaire de plus de 1000 %, plus de 22 millions de personnes ayant échangé pour un total de 74 millions d'interactions le jour de la finale à Milan. Sur Twitter, le compte

@ChampionsLeague a terminé la saison avec 11,6 millions d'abonnés. Ces chiffres impressionnantes sont autant de preuves de la portée et de la popularité immenses de la compétition phare du football interclubs mondial.

Ligue Europa de l'UEFA

Le FC Séville a conservé la mainmise sur le trophée en décrochant son troisième titre consécutif en Ligue Europa. Lors d'une finale passionnante au Parc Saint-Jacques, à Bâle, le 18 mai 2016, les Espagnols ont pris le dessus sur leurs adversaires anglais de Liverpool, qui menaient d'un but en première mi-temps, grâce à un triplé (3-1). Cette première finale utilisant la technologie sur la ligne de buts s'est disputée devant 34 429 spectateurs. Pour sa victoire, Séville est récompensée par une place dans la Ligue des champions 2016/17.

En 2015/16, la compétition a écrit un nouveau chapitre de son histoire. Dotée d'une identité de marque inédite à la conception innovante, elle a pris un nouveau départ pour la période 2015-18. Le lancement de ce cycle a également été marqué par une campagne de marketing plus vaste et plus centralisée, avec une vente entièrement centralisée des droits commerciaux. En outre, la campagne de l'UEFA « Ensemble comme un seul » (Together as one) a souligné le lien entre les clubs et leurs supporters dans cette compétition qui voit des habitués côtoyer des clubs sur lesquels les projecteurs européens sont parfois braqués pour la première fois.

La phase de groupe a débuté avec 48 clubs de 24 pays, ce qui reflète la diversité donnant à la compétition sa saveur unique. Le KF Skënderbeu a été le premier club albanais à participer à une phase de groupe, portant à 37 le nombre de pays représentés dans cette phase de la compétition. Au cours de la saison, la compétitivité était telle que seuls six des 12 vainqueurs de groupe ont survécu aux seizièmes de finale, tandis que trois des

huit quart-de-finalistes seulement avaient terminé en tête de leur groupe. Les stades à élimination directe ont été le théâtre de multiples rebondissements, Liverpool ayant notamment signé l'un des plus beaux retours gagnants de la compétition. Lors du quart de finale retour qui opposait le club au Borussia Dortmund, les Anglais, menés sur un score cumulé de 2-4 à l'heure de jeu, parvinrent à marquer trois buts tardifs qui scellèrent une qualification sur laquelle plus personne n'était prêt à miser.

L'attrait de la Ligue Europa ne cesse de s'accroître. Au total, 6 746 192 spectateurs ont assisté à des matches en 2015/16 (phase de qualification comprise), soit la meilleure affluence cumulée de l'histoire de la compétition. La Ligue Europa a connu un nou-

veau record d'affluence à l'occasion du huitième de finale retour opposant les rivaux anglais de Manchester United et de Liverpool à Old Trafford, auquel ont assisté 75 180 personnes.

Le nombre de téléspectateurs est également en hausse. La finale de la Ligue Europa a été diffusée dans plus de 100 pays, avec une audience globale moyenne d'environ 50 millions de téléspectateurs et une portée mondiale estimée à plus de 160 millions de téléspectateurs uniques. Le nombre de visiteurs a aussi atteint des records sur UEFA.com, avec 26,7 millions de consultations sur l'ensemble de la saison. La Ligue Europa a donc de beaux jours devant elle, d'autant que davantage d'efforts sont mis en œuvre pour garantir le succès de l'édition 2016/17, dont la finale aura lieu à la Friends Arena de Solna, en Suède.



Super Coupe de l'UEFA

La décision de faire voyager la Super Coupe à travers l'Europe s'est révélée pertinente, puisqu'elle donne maintenant à davantage d'associations nationales l'occasion d'accueillir ce spectacle opposant les vainqueurs de la Ligue des champions et de la Ligue Europa et marquant le lancement de la nouvelle saison des compétitions interclubs.

L'édition 2015, la première organisée en Géorgie, a eu lieu le 11 août à la Boris Paichadze Dinamo Arena, à Tbilissi.

Pour ce match 100 % espagnol, le

FC Barcelone et le Séville FC n'ont été départagés qu'au terme d'une prolongation, dont les Catalans sont sortis vainqueurs sur le score de 5-4, remportant ainsi leur cinquième titre en Super Coupe face à des Andalous coriaces qui étaient parvenus à égaliser après avoir été menés 1-4.

La rencontre a attiré 51 490 spectateurs, une affluence sans précédent depuis l'avènement de cette formule à un match sur terrain neutre, et les neuf buts inscrits ont également constitué un nouveau record dans la compétition.

Le caractère spectaculaire de l'événement a été magnifié par une cérémonie d'ouverture lors de laquelle environ 1000 enfants venus de Géorgie et de huit autres pays ont formé une chaîne humaine avec les équipes et les arbitres pour véhiculer un message de paix et d'unité, à l'initiative de la Fondation UEFA pour l'enfance et de la Fédération de football de Géorgie. La Super Coupe poursuit son tour d'Europe avec des escales à Trondheim (Norvège) en 2016, Skopje (ARY de Macédoine) en 2017 et Tallinn (Estonie) en 2018.

La finale de la Ligue Europa a été diffusée dans plus de 100 pays, avec une audience globale moyenne d'environ 50 millions de téléspectateurs et une portée mondiale estimée à plus de 160 millions de téléspectateurs uniques

Ligue des champions féminine

La 15^e édition de la compétition interclubs féminine de l'UEFA a enregistré un nombre record d'inscriptions, avec 56 clubs représentant 47 associations.

La finale 2016 est revenue à sa formule traditionnelle et a été organisée dans le même pays et au cours de la même semaine, en mai, que son équivalent masculin. Le Stade Città del Tricolore, à Reggio d'Émilie, en Italie, a accueilli un remake palpitant de la finale de 2013, qui s'est achevé sur le troisième sacre de l'Olympique Lyonnais. Le club est venu à bout de Wolfsburg en s'imposant 4-3 aux tirs au but devant plus de 15 000 spectateurs au terme d'un match nul 1-1.

La couverture TV en direct en Europe et dans d'autres régions a renforcé l'intérêt pour l'événement, regardé par 3,5 millions de téléspectateurs, soit une augmentation de 6 % en comparaison avec la finale de 2013 entre les deux mêmes équipes, tandis que la couverture globale de la compétition par Eurosport a attiré 17,3 millions de téléspectateurs au total.

Un excellent travail a été accompli en vue de promouvoir la finale. Une tournée du trophée a été organisée en présence de l'ambassadrice italienne de la finale, l'ancienne internationale Patrizia Panico, tandis que le sélectionneur de l'équipe nationale d'Italie, Antonio Conte, a apporté son soutien à l'occasion de l'ouverture de la billetterie.

Reggio d'Émilie a également accueilli un festival du football de base féminin, auquel a participé l'ambassadrice de l'UEFA pour le développement du football féminin Stephanie Houghton, qui a disputé un match avec des jeunes de la région.

La finale a rapidement laissé place aux préparatifs de la compétition 2016/17, dont la finale sera organisée au Cardiff City Stadium, au Pays de Galles. Pour cette saison, de nouveaux principes sont entrés en vigueur concernant la liste d'accès, les associations placées entre le 9^e et le 12^e rangs au classement par coefficient étant autorisées à inscrire une seconde équipe, à savoir leur vice-champion national.

Coupe de futsal de l'UEFA

En avril 2016, un nouveau nom a été gravé sur le trophée de la Coupe de futsal. Pour sa première qualification, le club d'Ugra Yugorsk, une petite ville du centre de la Russie comptant quelque 36 000 habitants, a décroché le titre au terme d'une victoire 4-3 en finale contre le club espagnol Inter FS, ancien champion et

organisateur de la phase finale. Le match s'est disputé à guichets fermés à la salle omnisports de Guadalajara devant près de 4000 supporters, ce qui a contribué à la beauté du spectacle.

Peu après, la saison 2016/17 était déjà lancée. Ugra Yugorsk a été rejoint par des clubs du Kosovo et de Saint-Marin,

participant pour la première fois à la compétition, et un nouveau record a été établi en termes d'inscriptions avec 52 clubs, dont 48 engagés dans les tirages au sort du tour préliminaire et du tour principal, au début du mois de juillet 2016.

Youth League de l'UEFA

En 2015/16, la Youth League est devenue une compétition permanente de l'UEFA au terme d'une phase pilote de deux saisons. La compétition a été élargie pour comprendre 64 équipes, à savoir 32 champions nationaux et les 32 équipes juniors des clubs disputant la phase de groupe de la Ligue des champions. Cet élargissement a augmenté la qualité de jeu tout en garantissant une représentation plus large des associations et en donnant à davantage de jeunes l'occasion de montrer leur talent sur une scène internationale.

La finale s'est jouée à guichets fermés le 18 avril 2016 devant 4000 spectateurs, au stade de Colovray, face au siège de l'UEFA, à Nyon, et Chelsea a décroché son deuxième titre consécutif en battant le Paris Saint-Germain 2-1. Chelsea avait éliminé les Belges d'Annderlecht en demi-finale, tandis que le Paris Saint-Germain avait pris le dessus sur le Real Madrid, club sous les couleurs duquel Borja Mayoral a inscrit son 15^e but en Youth League, égalant le record de la compétition.

De nombreux collaborateurs de l'UEFA ont prêté main forte à titre bénévole pour les deux journées de matches de la phase finale, et la couverture assu-

rée par la presse locale a contribué de manière significative à l'affluence globale de 11 338 spectateurs enregistrée. Le produit de la vente des billets a été reversé à la Fondation UEFA pour l'enfance dans le cadre de son initiative pour la réalisation des rêves d'enfants. L'UEFA a saisi cette occasion pour sensibiliser les jeunes joueurs à certaines questions, puisque les quatre équipes demi-finalistes ont participé à des ateliers sur le trucage des matches,

la lutte contre le dopage et la gestion des médias. Une fois encore, la Youth League a offert un écrin de choix aux meilleurs jeunes joueurs d'Europe. En 2015/16, le joueur de Manchester United Marcus Rashford a ainsi commencé la saison au sein de l'effectif évoluant dans la Youth League avant d'intégrer l'équipe A du club et d'être aligné dans la sélection anglaise qui a participé à l'EURO 2016.



GESTION OPÉRATIONNELLE DES MATCHES

Lors de la période sous revue, l'unité Gestion opérationnelle des matches s'est acquittée de diverses missions en rapport avec la gestion des compétitions, de la vérification et la coordination des rencontres à la gestion des bases de données des compétitions, en passant par l'organisation des visites d'inspection dans les stades, l'inscription des joueurs ou encore la désignation et la formation des commissaires de match, notamment des délégués de match. Sur le plan opérationnel, le Centre de commande des matches, basé à Nyon, a continué d'assister les équipes sur site et de leur fournir des solutions en cas de problèmes de sécurité ou de mauvaises conditions météo.

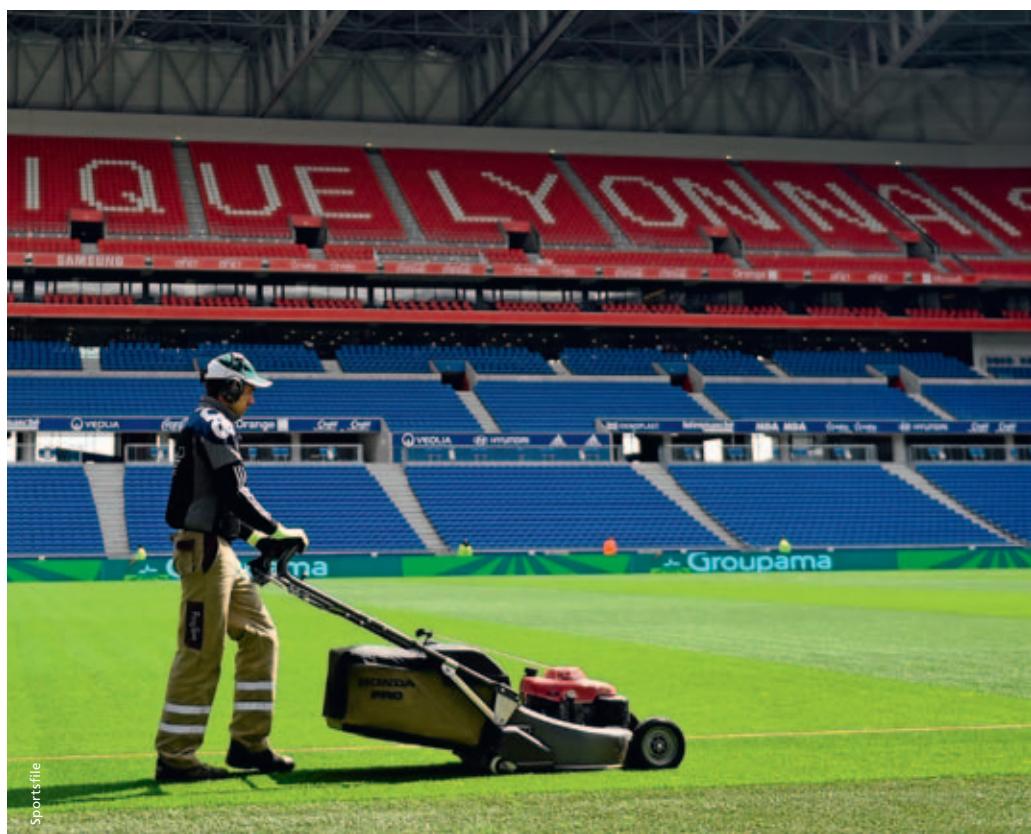
Des séances d'observation et/ou du tutorat ont été organisées à l'intention des nouveaux délégués, et les documents qui leur étaient destinés ont été mis à jour, de même que les directives relatives aux compétitions. Le processus de sélection des délégués a été mené à bien pour l'EURO 2016 et pour les European Qualifiers 2016-18, et des dispositions ont été prises en vue du tournoi en France, des séances de formation spécifiques étant notamment organisées pour préparer les délégués à leurs fonctions.

Parmi les activités quotidiennes, il convient de citer la désignation des responsables de site, pour qui de nouvelles directives ont été établies et des séances de formation ont été organisées en vue des compétitions interclubs et des European Qualifiers 2016-18. Un outil a été élaboré pour l'annonce des stades dans le cadre des compétitions interclubs, et un nouveau concept de suivi de l'état du terrain a été introduit. Le programme 2016 a débuté avec l'organisation d'un atelier pour les inspecteurs de stade, à Lyon, suivi de journées consacrées à l'équipement des

24 sélections participant à l'EURO 2016 (à raison d'une journée par sélection), tandis que les délégués de match préalablement désignés et formés ont reçu leur affectation. Les sites annoncés pour les European Qualifiers 2016-18 ont été passés en revue, et des travaux ont également été menés aux fins de l'élaboration d'une nouvelle plate-forme en ligne, TIME, permettant aux associations et aux clubs d'échanger des informations relatives aux matches des compétitions interclubs et des compétitions pour équipes nationales.

Les préparatifs en vue de l'introduction de la technologie sur la ligne de but à compter des matches de barrage de la Ligue des champions 2016/17 ont constitué un aspect important des activités de planification d'avant-saison. Cette technique de contrôle ne rem- place pas les arbitres assistants supplémentaires, qui continuent à surveiller toutes les actions dans la surface de réparation et aux alentours. L'objectif de la technologie sur la ligne de but est de cibler la ligne de but et de permettre ainsi aux arbitres assistants supplémentaires de se concentrer sur le reste de la surface de réparation afin qu'ils soient prêts à prendre une décision et à soutenir l'arbitre.

Parmi les autres activités de préparation, il convient de mentionner les visites d'inspection des stades, les différents processus d'approbation en vue de la nouvelle saison des compétitions interclubs et du nouveau cycle des European Qualifiers, et la gestion de 292 matches de qualification pour les compétitions interclubs au début de la saison 2016/17.



Arbitrage

Le programme d'arbitrage de l'UEFA a été chargé ; les services d'arbitrage ont organisé des cours et géré la désignation des arbitres des compétitions de l'UEFA, nommant ainsi 210 arbitres en une journée pour les deux premiers tours de qualification de la Ligue des champions et de la Ligue Europa en été 2015, un chiffre sans précédent.

Un soutien a été apporté à la Commission des arbitres de l'UEFA afin de garantir le bon fonctionnement de tous les domaines liés aux arbitres. Les événements traditionnellement organisés à l'intention des arbitres ont eu lieu, à savoir une réunion en été à Nyon pour le lancement de la saison 2015/16, et deux cours de formation continue des arbitres européens en hiver, en février 2016 à Chypre. Un cours pour les arbitres assistants a eu lieu également à Chypre avant le cours pour arbitres, et 40 arbitres assistants supplémentaires ont assisté à une réunion à Nyon en septembre 2015, ce qui souligne l'importance croissante accordée à ces deux fonctions. Des cours pour arbitres et observateurs d'arbitres

de futsal ont assuré une progression continue dans ces secteurs spécialisés. La période sous revue a en particulier été marquée par la tenue de l'EURO 2016. Dix-huit équipes arbitrales, composées d'arbitres, d'arbitres assistants et d'arbitres assistants supplémentaires, ont été désignées pour le tournoi, et un atelier préparatoire a eu lieu au camp de base des équipes arbitrales de l'EURO, à Enghien-les-Bains, en banlieue parisienne. Au total, 94 arbitres ont participé à la phase finale, au début de laquelle la Commission des arbitres a rendu visite aux 24 équipes afin de leur expliquer comment les *Lois du Jeu* seraient interprétées. Des analystes de match ont également été recrutés pour donner aux arbitres des informations sur les systèmes tactiques des équipes. Tous ces efforts ont porté leurs fruits : la performance des arbitres en France, incontestablement facilitée par le bon comportement des joueurs et des entraîneurs, a été saluée, notamment pour sa cohérence et sa contribution à la protection de l'image du jeu.

La formation de jeunes arbitres (hommes et femmes) prometteurs reste entre de bonnes mains grâce au Centre d'excellence pour arbitres de l'UEFA (CORE). L'arbitre polonais de l'EURO 2016 Szymon Marciniak, premier diplômé du CORE désigné pour officier lors d'une phase finale du Championnat d'Europe, illustre bien la pertinence de cette formation.

Questions médicales et antidopage

La saison 2015/16 a été marquée par la mise en œuvre du programme antidopage le plus complet de l'UEFA à ce jour. Les mesures antidopage comprenaient notamment l'introduction du passeport biologique stéroïdien de l'Agence mondiale antidopage (AMA), aidant à repérer l'éventuelle utilisation de stéroïdes, le programme de conservation à long terme des échantillons, permettant de détecter rétroactivement des substances interdites, et la poursuite du programme complet de

tests sanguins et urinaires en compétition et hors compétition.

Le programme antidopage a bénéficié d'une coordination approfondie et axée sur le renseignement, l'UEFA ayant signé des accords de coopération avec les organisations nationales antidopage (ONAD) des équipes participant à la Ligue des champions, à la Ligue Europa et à l'EURO 2016. Cette collaboration a établi de nouvelles normes en matière de collecte d'informations et

d'optimisation des contrôles, tout en jouant un rôle crucial de dissuasion à l'égard du dopage.

Le programme de formation 2015/16 de l'UEFA incluait l'élaboration d'une plateforme d'apprentissage en ligne et de nouvelles brochures d'information à l'intention des joueurs, ainsi que des sessions de formation organisées lors des phases finales juniors, mettant en garde les jeunes joueurs contre les dangers et les conséquences du dopage.



Le vaste programme antidopage de l'EURO 2016 a commencé au début de l'année 2016 et comprenait notamment des contrôles en compétition et hors compétition avant et pendant le tournoi. Lors d'un atelier à Paris en mars 2016, les 24 médecins des équipes ont signé une charte par laquelle ils s'engageaient à aider l'UEFA à mettre en place un EURO sans dopage. Aucun des 2242 échantillons collectés dans le cadre du programme de l'EURO n'a été contrôlé positif.

Sur le plan médical, l'étude de l'UEFA sur les blessures dans les clubs d'élite continue d'être plébiscitée pour la portée et la qualité des informations et des données recueillies, qui aident les clubs, les associations et la communauté scientifique dans leurs activités visant à traiter et à prévenir les blessures chez les joueurs. L'étude est entrée dans sa 15^e année et a fait l'objet d'une édition spéciale du *British Journal of Sports Medicine*, en juin 2016. En outre, une étude sur les

blessures spécifique à l'EURO 2016 a cherché à évaluer les risques, les tendances et la gravité des blessures de la phase finale, améliorant la compréhension des blessures par la transmission des données et des connaissances acquises à la famille du football au sens large.

FOOTBALL DE BASE

Le football de base demeure l'une des principales priorités de l'UEFA, attachée à l'idée d'un football pour tous. À cet égard, le temps fort de la période sous revue a été la tenue du 11^e atelier du football de base de l'UEFA, à Ljubljana, en Slovénie, en avril 2016. L'objectif de cette réunion était de fournir aux responsables du football de base des associations membres une plateforme leur permettant d'échanger leurs connaissances et leur expertise. Les discussions ont également fait émerger de nouvelles idées et activités à mettre en œuvre au niveau national, et porté sur l'efficacité du marketing et de la promotion du football de base ainsi que sur les difficultés liées aux nouveaux piliers de la *Charte du football de base* de l'UEFA.

En septembre 2015, les associations nationales européennes ont célébré la première Semaine du football de base de l'UEFA, qui se tenait dans le cadre de la Semaine européenne du sport suite à un accord conclu avec la

Commission européenne. L'UEFA a offert un maxiterrain à l'association belge de football, et les lauréats des distinctions annuelles du football de base ont été annoncés dans les catégories des meilleurs dirigeants, clubs et projets en Europe.

Les associations nationales ont transmis des données à l'UEFA en vue d'identifier les tendances actuelles en

matière de football de base, données qui les aideront à remplir les critères de la *Charte du football de base* de l'UEFA révisée. Par ailleurs, des directives ont été approuvées pour la mise en place d'un nouveau projet de football scolaire, tandis que le soutien aux associations nationales aux fins de l'augmentation de la participation au football de base a été renforcé dans le cadre du projet Vision 2020.



Coupe des régions de l'UEFA

La neuvième édition de la compétition pour équipes amateurs de l'UEFA a connu son point d'orgue en République d'Irlande au début de la période sous revue avec la victoire d'Eastern Region IRL, équipe de l'association organisatrice, au terme de la phase finale 2015, à Dublin. La compétition est de retour en 2016/17, et des équipes de 38 associations participent aux tours préliminaire et intermédiaire. La phase finale de la dixième Coupe des régions de l'UEFA aura lieu en juin 2017 et sera organisée par l'une des huit associations qualifiées.

SOLIDARITÉ ET SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS NATIONALES

Le lien entre l'UEFA et ses 55 associations membres, entretenu au moyen du soutien indéfectible, de l'assistance et des conseils qu'elle leur prodigue, constitue une pierre angulaire du football européen. L'appui de l'UEFA favorise le bon développement du football européen et stimule la progression des associations dans tout le continent.

Programme HatTrick

L'UEFA réinvestit une grande partie de ses recettes dans le football européen, et les fonds qu'elle met à disposition par l'intermédiaire de son programme HatTrick aident les associations nationales à développer leurs infrastructures sportives et administratives. Dans le cadre du quatrième cycle du programme HatTrick (2016-20), dont le budget a été augmenté, les associations européennes se partageront un montant total de 600 millions d'euros.

La saison 2015/16 a été marquée par la concrétisation d'un certain nombre de projets. Grâce au financement HatTrick, la Fédération portugaise de football a notamment pu ouvrir son

complexe Cidade do Futebol, l'Association slovène de football a inauguré un nouveau centre national de football, et la Fédération de football du Monténégro a lancé une Maison du football.

Les lauréats des distinctions HatTrick 2015 ont été sélectionnés : les associations du Bélarus, de la République d'Irlande, de la République tchèque et de la Roumanie ont été récompensées pour leur excellent travail dans les différentes catégories eu égard aux trois piliers du programme HatTrick : l'investissement, le partage de connaissances et la formation sportive.

Les activités de suivi des projets HatTrick approuvés se sont poursuivies, différentes visites d'inspection ont contribué à la planification et à la conception d'approches, et des experts en matière de terrain, d'éclairage et d'installations de stades se sont rendus dans un certain nombre d'associations nationales dans le cadre du soutien opérationnel apporté en vue des European Qualifiers 2014-16. Un nouveau règlement HatTrick a également été adopté pour le cycle 2016-20. Dans toute l'Europe, le programme HatTrick aide à consolider les fondations du jeu et soutient le développement du football à tous les niveaux.

Stades et sécurité

La vaste stratégie de l'UEFA en relation avec les stades et la sécurité pour 2015-19 a été mise en œuvre au cours de l'année. Elle prévoit un programme de soutien sur quatre ans visant à aider les associations membres de l'UEFA à appliquer la nouvelle convention du Conseil de l'Europe en matière de sécurité. L'UEFA souhaite également instaurer des mesures fermes d'exclusion et de restriction de voyage à l'égard des fauteurs de trouble connus, une formation des sta-

diers, des managers de stade et des responsables de la police et de la sécurité ainsi qu'une assistance continue et des conseils à l'intention des associations nationales européennes. La stratégie a été présentée à quelque 300 délégués lors de la Conférence de l'UEFA et de l'UE sur les stades et la sécurité, en septembre 2015.

L'étude des dangers émergents liés aux drones s'est poursuivie, tandis qu'un autre projet de recherche a été

lancé concernant les risques pour la santé associés à l'utilisation d'engins pyrotechniques dans les stades. De nouveaux cours et ateliers de perfectionnement des formateurs ont été organisés pour les stadiers, les responsables de la sécurité des clubs et les commissaires de police, et des événements ont été organisés en Iran et aux Émirats Arabes Unis dans le cadre du programme d'assistance interconfédérations UEFA-AFC sur les stades et la sécurité.

Programmes de formation et de recherche

En mai 2016, Nyon a accueilli la quatrième édition du Programme de l'UEFA pour la promotion des femmes aux postes de direction du football, dans le cadre de laquelle 24 femmes d'associations membres de l'UEFA ont affûté leurs compétences et reçu des conseils visant à les préparer à des postes de direction et à des fonctions décisionnelles dans le football. La semaine de formation est suivie d'un programme de mentorat d'un an ayant pour but d'offrir une assistance et des conseils précieux à ces dirigeantes en devenir.

L'offre de formation de l'UEFA s'est enrichie, avec le lancement de deux nouveaux programmes de développement personnels : le Master exécutif de l'UEFA pour les joueurs internationaux, qui donne la possibilité aux anciens internationaux d'intégrer l'administration et le management du football au terme de leur carrière, dont les premières sessions ont été suivies par 24 anciens joueurs, et le Programme de l'UEFA sur le droit du football, qui vise à tenir les spécialistes au fait des derniers développements en droit du football et à élargir leur connaissance de ce domaine.

Un certain nombre de projets bien établis en matière de formation continuent de constituer une source d'apprentissage précieuse pour la famille du football dans son ensemble. Ainsi, la troisième édition du Master exécutif en gouvernance du sport européen (MESGO), qui s'adresse aux professionnels du secteur du sport souhaitant élargir leur connaissance des pratiques européennes dans le domaine, est arrivée à son terme, et un appel à candidatures a été lancé pour la quatrième édition. Le Certificat de

l'UEFA en gestion du football (UEFA CFM) a pris de l'ampleur, puisque des éditions ont été lancées dans toute l'Europe, donnant au personnel des associations et des clubs l'occasion de parfaire ses compétences en management du football. L'une de ces éditions était conjointement organisée par les associations de la République d'Irlande et de l'Irlande du Nord.

L'échange de connaissances entre associations nationales est au cœur du programme KISS (Knowledge and Information Sharing Scenario). KISS, dont la mission consiste à promouvoir la solidarité et l'égalité au sein de la famille du football, reconnaît l'importance de partager les connaissances dans l'intérêt du football européen.

Parmi les temps forts de 2015/16, un atelier KISS sur le marketing a réuni 85 experts d'associations nationales à Istanbul afin de discuter de la nouvelle initiative GROW 2020 de l'UEFA, qui vise notamment à fournir aux associations une vision marketing à long terme afin qu'elles puissent mettre en œuvre des stratégies efficaces. Les associations nationales ont également mis leurs efforts en commun à l'occasion de plusieurs réunions destinées à l'échange de bonnes pratiques en matière de développement des clubs et des championnats de football féminin.

Les projets de recherche sont régulièrement à l'origine d'informations précieuses sur le football européen, et aident la famille du football à s'acquitter de sa mission. L'UEFA a accordé ses bourses de recherche 2016/17 à sept projets, sélectionnés parmi une cinquantaine de propositions émanant de chercheurs universitaires de premier

plan et soutenues par des associations membres de l'UEFA. Ces projets traitent de thèmes tels que le football et les droits de l'homme, l'efficacité de la législation européenne contre le truquage de matches et l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le jeu au niveau européen.



Programme Capitaines du changement

Ce programme, qui vise à favoriser la diversité et l'inclusion dans le management du football européen, a jeté des bases solides et eu un impact prometteur lors de sa première année entière de mise en œuvre, 11 projets ayant été menés à bien en Europe dans le cadre du premier cycle. Une pre-

mière carte géographique de la diversité (fondée sur le genre et l'origine ethnique) a été élaborée en Norvège, et la diversité a été incorporée au système de gestion de la qualité du football finlandais, qui porte sur 100 clubs de haut niveau du pays.

Au printemps 2016, l'UEFA a accordé son soutien à trois projets supplémentaires en matière de diversité et d'inclusion, menés par les associations nationales d'Italie, d'Écosse et de Roumanie.



Programme Top Executive (PTE)

Ce programme de l'UEFA, qui vise à assister les dirigeants des associations membres dans leur prise de décision, continue de constituer une ressource inestimable. En septembre 2015, une séance stratégique du PTE à Malte a lancé le processus mutuel de discussion et d'analyse pour la saison. Cette séance était axée sur des questions stratégiques liées au football telles que la politique du foot-

ball, l'avenir des compétitions inter-clubs internationales et le financement du quatrième cycle HatTrick (2016-20). Sur demande, l'UEFA a également fourni des conseils ad hoc individualisés à des hauts dirigeants d'associations de football.

Le dernier programme PTE d'assistance en matière d'équipement a été mené à terme, et le programme HatTrick

d'incitation à la bonne gouvernance 2015/16 a été lancé. Par ailleurs, l'UEFA a analysé les états financiers des associations nationales et apporté sa contribution au processus visant à lui confier la vente collective des droits médias des compétitions pour associations nationales sur la période 2018-22.

Programme des groupes d'étude

Le Programme des groupes d'étude, qui facilite les échanges techniques entre associations nationales européennes, est entré dans la dernière saison de son cycle de deux ans axé sur trois piliers principaux : la formation des entraîneurs, le football féminin et le football de base. Plus de 900 techniciens ont participé aux 26 séminaires organisés en 2015/16 ; dans chaque cas, des représentants d'une association nationale accueillaient leurs homologues pour des discussions et des activités pratiques et théoriques.



Entraîneurs

Un des événements importants de la période sous revue a été l'atelier de formation des entraîneurs de l'UEFA organisé à Bratislava, en Slovaquie, en septembre 2015, qui a réuni les directeurs techniques et les responsables de la formation des entraîneurs des associations membres de l'UEFA. À cette occasion, un travail de recherche sur la *Convention des entraîneurs de l'UEFA*, mené par l'université Leeds Beckett au Royaume-Uni et axé sur l'impact de la convention depuis son lancement, en 1997, a été présenté. Les résultats et recommandations de cette étude ont permis à l'unité Formation technique de l'UEFA et au Panel Jira de l'UFA, composé d'experts de la formation des entraîneurs, d'identifier trois priorités immédiates : la formation pragmatique, le développement des formateurs d'entraîneurs et la formation continue. Des activités clés sont dorénavant menées autour de ces trois domaines prioritaires.

Les cours à l'intention des entraîneurs souhaitant obtenir le diplôme Pro de l'UEFA ont fêté leur sixième anniversaire, et trois sessions ont engagé quelque 270 participants en 2015/16. Les entraîneurs de club David Moyes et Thomas Schaaf, qui bénéficient d'une vaste expérience, sont venus à Nyon, où ils ont apporté une précieuse contribution sur les diverses facettes de l'énorme métier qu'ils exercent. La Géorgie et Malte ont commencé à proposer des cours de diplôme Pro, et une assistance a été fournie à Gibraltar afin que l'association lance son premier cours de niveau B. Les derniers plans ont également été arrêtés pour l'élaboration d'un programme de formation des formateurs de gardiens dans les Balkans, qui sera organisé en



Bosnie-Herzégovine, en Croatie, en ARY de Macédoine et en Serbie.

La formation des femmes entraîneurs a également été au premier plan lors de la période sous revue : des bourses ont été attribuées à des femmes entraîneurs de talent pour les cours de diplôme Pro et de diplôme A de l'UEFA, et une assistance a été apportée à des associations nationales souhaitant organiser des cours de diplôme d'entraîneur spécifiquement destinés aux femmes. Des travaux relatifs à l'élaboration d'un manuel à l'intention des entraîneurs de futsal ont été effectués afin de favoriser le développement de ce secteur, tandis que les préparatifs se sont poursuivis en vue de l'événement majeur de 2016, à savoir la Conférence des entraîneurs d'équipes nationales, prévue à Paris aux fins de l'examen des tendances tactiques et techniques de l'Euro 2016.

Le suivi de ces tendances continue de faire partie intégrante des activités de formation technique de l'UEFA. Des groupes d'observateurs techniques expérimentés ont assisté aux phases finales des compétitions de l'UEFA et ont analysé les développements intervenus dans les compétitions interclubs, produisant des rapports techniques détaillés sur ce sujet. Les entraîneurs de clubs de haut niveau se sont penchés sur l'état actuel du football interclubs européen lors de leur forum annuel, organisé par l'UEFA. Pour l'Euro 2016, il a été fait appel à des entraîneurs réputés, qui ont assisté aux matches, échangé des idées et des points de vue, et compilé un vaste éventail d'informations pour le rapport technique du tournoi, sous la direction d'Alex Ferguson, l'ambassadeur des entraîneurs de l'UEFA.

Développement du football féminin

Un rapport rendant compte de l'impact du programme de développement du football féminin de l'UEFA dans la promotion du jeu féminin en Europe a été publié. Ce rapport recense des bonnes pratiques observées dans toutes les associations membres de l'UEFA. Pour renforcer cet impact, une conférence sur le marketing du football féminin a eu lieu en marge de l'EURO 2016 et a rassemblé des secrétaires généraux, des directeurs marketing et des experts du football féminin des différentes associations nationales. Le tournoi a également été l'occasion de mettre en lumière le personnel des associations nationales travaillant dans le football féminin et de créer des possibilités de réseautage.

Des personnalités se sont associées à l'UEFA et ont joué un rôle important en tant que modèles. Stephanie Houghton, capitaine de l'équipe d'Angleterre, et Nadine Kessler, ancienne internationale allemande, sont devenues ambassadrices de l'UEFA pour le développement du

football féminin, rejoignant les Françaises Camille Abily et Laura Georges, l'Espagnole Verónica Boquete et la Suédoise Lotta Schelin. Toutes assurent la promotion du jeu féminin et sont une source d'inspiration pour les générations à venir.

L'équipe chargée du développement du football féminin a également lancé le programme Free Kicks, qui repose sur le partage de connaissances, et propose des cours pratiques et des conseils dans des domaines tels que le développement sur le terrain comme en dehors, l'échange de compétences entre associations nationales, la promotion, les entraîneurs et l'arbitrage. Un soutien personnalisé est apporté en fonction des besoins de chaque association.

Des recherches ont été menées sur les participantes à cibler et sur la mise en place de stratégies spécifiquement adaptées aux femmes et aux filles dans le cadre d'une campagne lancée en collaboration avec la division Marketing de l'UEFA et des consultants

spécialisés afin de stimuler la croissance du jeu en Europe. Des représentants de six associations nationales se sont également réunis à Keflavik, en Islande, pour partager des bonnes pratiques en matière d'académies de football féminin et de programmes destinés aux juniors d'élite, tandis que le programme de soutien au marketing GROW 2020 a joué un rôle clé en prodiguant des conseils aux associations aux fins de la promotion du football féminin et de son image.

Lors de la finale de la Ligue des champions féminine, à Reggio d'Émilie en mai 2016, des activités ont été réalisées dans le domaine du football de base, notamment l'identification de groupes cibles et l'élaboration d'initiatives en consultation avec les associations nationales de Saint-Marin et d'Italie.

Développement des joueurs juniors d'élite

La deuxième saison du programme de développement des académies a maintenu l'accent sur les quatre associations pilotes engagées dans le projet (l'Arménie, l'ARY de Macédoine, la Géorgie et le Bélarus, dernière association à avoir rejoint le projet), et des visites initiales ont été effectuées dans chaque association pilote. Parmi les temps forts du programme, des sessions pratiques organisées sous l'égide de l'UEFA ont eu lieu avec les quatre associations, et l'ARY de Macédoine a

accueilli un tournoi de développement des M14/15 auquel ont participé les équipes de chaque association.

Un atelier destiné aux joueurs juniors d'élite s'est tenu à Nyon en avril 2016, en marge de la phase finale de la Youth League, et les jeunes footballeurs ont pu acquérir une première expérience internationale au cours de 33 tournois de développement des M16/M16F et des M17F/M18F organisés en Europe en présence d'observateurs

techniques spécialisés, où la possibilité de suivre des cours pour entraîneurs exclusivement réservés aux femmes était en même temps donnée. L'objectif des tournois de développement reste le même : les expériences de vie et de football comptent davantage que les résultats eux-mêmes.



BONNE GOUVERNANCE

Projets en matière de bonne gouvernance

Lors de la période sous revue, les associations membres de l'UEFA ont amélioré la gouvernance dans leur contexte national, 56 projets en matière de bonne gouvernance ayant été menés au total. L'UEFA a investi 5,4 millions d'euros dans ces projets par l'intermédiaire de son programme d'incitation à la bonne gouvernance, géré par l'unité PTE. De nombreux projets ont contribué à consolider l'efficacité des associations concernées, non seulement en développant leurs stratégies mais aussi en améliorant la transparence et la solidarité.

Dans le cadre de sa mission, l'UEFA est également amenée à participer au développement du football dans d'autres régions du monde et aide les autres confédérations et leurs associations nationales en mettant à leur disposition son expertise et ses connaissances et en partageant avec elles des informations sur tous les secteurs et activités du football.

Au cours de la saison 2015/16, l'impact de l'UEFA sur le développement du football a dépassé les frontières européennes, grâce à la conclusion 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 avec l'assistance apportée par des experts aux fins de l'évaluation de différents domaines du développement sur les plans technique et non technique. Des participants d'autres confédérations ont assisté à des séminaires, ateliers et cours de l'UEFA tels que l'atelier du football de base de l'UEFA, en Slovénie, l'atelier des équipes nationales participant à l'EURO 2016, à Genève, une session du Programme des groupes d'étude

consacrée au football féminin d'élite, aux Pays-Bas, une édition du Certificat de l'UEFA en gestion du football (en Azerbaïdjan) et des cours dispensés par le CORE, à Nyon. De plus, des experts de l'UEFA et de son équipe de consultants externes se sont rendus dans les confédérations pour les aider, ainsi que leurs associations membres, à développer davantage les différents secteurs du football et de sa gestion.

À titre d'exemple, de multiples activités ont été menées aux côtés de la Confédération Asiatique de Football (AFC). Des experts de l'UEFA ont participé à la formation d'entraîneurs de l'AFC ainsi qu'à des conférences sur le football de base, et ont soutenu le développement de la sécurité dans les stades en Malaisie, aux Émirats arabes unis et en Iran. Des experts techniques ont également mené des missions en lien avec le développement du football féminin et avec la formation des entraîneurs en Chine, à Singapour et en Malaisie. Un soutien marketing a été apporté dans le cadre du championnat de la première division féminine en Australie et à des clubs en Arabie saoudite. En outre, Oman et le Vietnam ont bénéficié de l'expertise de l'UEFA en matière de promotion du football de base, de marketing et de développement. Lors de l'EURO 2016, deux membres du personnel chargé des compétitions pour équipes nationales de l'AFC ont été détachés et ont participé aux activités opérationnelles et de marketing liées au tournoi.

Fin 2016, la plupart des protocoles d'accord signés avec les autres confédérations sont arrivés à échéance, ce qui a donné à l'UEFA l'occasion de planifier les stratégies pour la suite avec celles-ci. Sous les auspices de la Commission

européenne, les travaux du Comité de dialogue social européen dans le secteur du football professionnel – qui comprend des représentants de l'UEFA, de l'Association des ligues européennes de football professionnel (EPFL), de l'ECA et du syndicat des joueurs (FIFPro), division Europe – se sont poursuivis en vue de la pleine mise en œuvre des exigences minimales requises pour les contrats types de joueurs, et toutes les parties prenantes engagées ont noté que des progrès avaient été réalisés. Suite à une proposition de l'ECA, la question des intermédiaires (anciennement appelés agents de joueurs) est maintenant traitée par un groupe de travail sur le dialogue social.

Par ailleurs, la procédure judiciaire conjointement engagée par l'UEFA et par la FIFPro concernant la légalité de la propriété de joueurs par des tiers est actuellement examinée par la Commission européenne.

Gouvernance d'entreprise et conformité

La gouvernance est maintenant considérée comme faisant partie des activités quotidiennes de l'UEFA ; elle est renforcée par des directives, par le respect des règles internes et/ou de normes externes, et est soutenue par la formation et par des contrôles. Lors de la période sous revue, les pratiques en matière de gouvernance et de conformité ont été consolidées avec le soutien de la direction de l'UEFA, qui leur a consacré l'attention et le soutien nécessaires en temps utile. Le projet de gouvernance d'entreprise est à présent en place, et les initiatives clés font l'objet d'une surveillance étroite au niveau de l'organisation, notamment en matière de confidentialité des données et de gestion de données de base.

Trois sessions d'audit de gouvernance et de conformité couvrant au total plus de dix unités ont été menées avec succès et ont donné lieu à des évaluations positives et constructives.

Les résultats de la deuxième évaluation relative à la gestion des risques ont été consolidés, ce qui a entraîné une baisse des risques moyens/élevés associée à une hausse des risques faibles, montrant ainsi la pertinence de cette initiative. La quête perpétuelle d'amélioration des pratiques en matière de gouvernance est dorénavant clairement ancrée dans la culture de l'UEFA. Les mesures clés prises et les actions immédiates menées en réponse aux besoins portent leurs fruits.

Le respect des règles et le maintien de normes élevées font partie des valeurs de l'UEFA, et la conformité avec les politiques en vigueur permet de protéger l'image et la réputation de l'organisation. Des processus de diligence raisonnable sont en place afin de mettre en œuvre une culture de la conformité au sein de l'UEFA, permettant aux employés de savoir ce que l'UEFA attend d'eux. Les principes appliqués bénéficient à l'UEFA dans ses activités quotidiennes, que ce soit en termes de résultats ou de sensibilisation des membres de l'organisation.



Octroi de licence aux clubs et fair-play financier

Les activités d'octroi de licence aux clubs et de fair-play financier ont franchi une étape historique lors de la période sous revue, avec la publication du bilan des dix ans de la procédure (*Club Licensing : 10 Years On*), qui donne un aperçu de l'évolution du domaine et des réalisations en Europe depuis l'introduction du système. Cette publication a été complétée, au printemps 2016, par le rapport d'activité de l'UEFA sur la conformité et l'instruction 2013-15 (2013-15 *Compliance and Investigation Activity Report*), qui présente une analyse approfondie et transparente de la procédure d'octroi de licence aux clubs et de fair-play financier au cours des deux dernières saisons.

Le nouveau *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, entré en vigueur en juin 2015, a été un autre axe de travail important de l'équipe. Ce règlement a été présenté lors de l'atelier annuel de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, organisé à Dubrovnik, en Croatie, en septembre 2015, et ses nouvelles dispositions ont été expliquées lors de plusieurs séances de l'ECA ainsi qu'à l'occasion d'autres événements clés.

L'Instance de contrôle financier des clubs (ICFC) a désigné l'ancien Premier ministre belge Yves Leterme comme nouvel enquêteur principal. Elle a évalué les arriérés de paiement et la situation relative à l'équilibre financier des 236 clubs participant aux compétitions de l'UEFA 2015/16, et certains clubs ont été invités à discuter de leur cas, suite à quoi des sanctions ont été prises. Des audits de conformité ont été menés dans les clubs de plusieurs pays, des visites de conformité avec l'exigence relative à l'équilibre financier ont été conduites sur ordre de la chambre d'instruction de l'ICFC et de nombreuses séances bilatérales ont eu lieu avec des clubs et des associations nationales, auxquels l'UEFA a donné des conseils et des orientations.

La stricte application des règles en matière de fair-play financier par l'ICFC, combinée à l'approche constructive de l'instance, cherchant à guider les clubs, a produit des résultats significatifs qui montrent la pertinence du fair-play financier. Les pertes cumulées des clubs ont diminué pour la quatrième année consécutive et s'établissent dorénavant à un peu plus de 320 millions d'euros, contre 1,7 milliard en 2011. D'autres indicateurs de l'impact considérable du fair-play financier

ont été relevés : les arriérés de paiement sont passés de 57 millions d'euros en 2011 à un peu plus de 5 millions au 30 juin 2016 (soit un recul d'environ 92 %), et une réduction des litiges et des reports concernant les paiements destinés aux joueurs (de près de 72 % et de 37 %, respectivement, entre juin 2014 et juin 2016) a été enregistrée.

La procédure d'octroi de licence pour 2016/17 a abouti à la soumission de décisions portant sur 54 bailleurs de licence d'associations membres de l'UEFA. Au total, 472 clubs de première division se sont vu accorder une licence et 86 n'en ont pas obtenu. Un soutien a été apporté au dernier membre de l'UEFA en date, le Kosovo, afin de l'aider à mettre en œuvre une procédure d'octroi de licence aux clubs qui permettra à l'association d'accorder les licences nécessaires à la participation de ses clubs aux compétitions inter-clubs de l'UEFA en 2017/18. Par ailleurs, les états financiers de plus de 700 clubs de première division ont été analysés en vue de recueillir des données sur les dernières tendances et la situation financière des clubs de première division de toute l'Europe.

Intégrité du sport

UEFA a renforcé ses initiatives récentes en matière de lutte contre le trucage de matches dans le football. Le vaste programme d'intégrité mis en place pour l'EURO 2016 s'est révélé particulièrement utile à cet égard. Ce programme reposait sur la formation, le suivi et la collaboration avec les parties prenantes clés.

Avant le tournoi, les 24 sélections et les 18 équipes arbitrales de l'EURO 2016 ont assisté à une présentation sur le trucage de matches, et un module sur cette thématique a été intégré à la plateforme d'apprentissage en ligne destinée aux 6500 volontaires

déployés en France. Un groupe de travail composé de parties prenantes importantes a contribué à préparer l'UEFA à toute éventualité, et les résultats du programme ont été positifs, aucun problème d'intégrité n'ayant été signalé.

En octobre 2015, le groupe de travail de l'UEFA sur le trucage de matches a tenu sa dernière réunion, à Porto, et a réitéré son appel à l'inclusion de dispositions pénales en matière de lutte contre la fraude sportive dans la législation européenne. D'autre part, le système de détection des fraudes liées aux paris de l'UEFA a continué de sur-

veiller les activités de paris dans toute l'Europe ; le portail Intégrité de l'UEFA a permis aux particuliers de transmettre des informations à l'UEFA concernant le trucage de matches ; et des séances de formation ont eu lieu en marge des tournois officiels et compétitions de développement de l'UEFA en Europe. Un outil d'apprentissage en ligne sur le trucage de matches a également été lancé à l'intention des joueurs juniors participant aux phases finales des compétitions de l'UEFA.

RESPECT

Le programme de responsabilité sociale de l'UEFA vise à renforcer la santé et l'intégrité du football ainsi que de la société dans son ensemble. La campagne du respect est l'un des piliers de ce programme.

Le respect comprend plusieurs volets : le respect de l'adversaire, le respect des supporters des autres équipes, le respect des arbitres et le respect du jeu lui-même. La stratégie mise en place dans ce cadre inclut également la promotion de la diversité, de la paix et de la réconciliation, le football pour tous, la santé, le respect de l'environnement et la campagne « Non au racisme » contre toute forme de discrimination et de violence. En collaboration avec ses partenaires, l'UEFA a consolidé ses valeurs autour du respect en utilisant la visibilité des compétitions les plus populaires pour sensibiliser le public et mettre l'accent sur ce message clé.

Une campagne spécifique « Non au racisme » a été menée lors des Semaines d'action du réseau FARE, en octobre 2015, sur le thème « Nous aimons tous le football » (We are all Football People). Soutenue par les joueurs, les clubs et les associations nationales, cette campagne a bénéficié d'une mise en œuvre complète à l'occasion de 40 matches des compétitions interclubs de l'UEFA et de 54 rencontres des European Qualifiers, afin de promouvoir l'éradication du racisme, de l'intolérance et de la xénophobie dans le football européen. Des vidéos « Non au racisme » ont été produites à l'intention des clubs des associations membres participant aux compétitions de l'UEFA et pour faire passer le message sur les plateformes numériques de l'UEFA.



La campagne du Respect spécifique menée lors de l'EURO 2016 a connu un franc succès : sous le hashtag #CélébronsleFootball, la promotion de cinq domaines clés du Respect – diversité, culture des supporters, santé, environnement et accès pour tous aux stades – a été assurée, et les supporters ont été invités à honorer le football en respectant ses nombreuses valeurs. Cette campagne a pu compter sur le soutien de l'ambassadeur musical officiel du tournoi, le DJ David Guetta, du responsable en chef de l'arbitrage de l'UEFA, Pierluigi Collina, et de l'international français Blaise Matuidi, qui ont participé à un spot TV. Une vaste campagne en ligne encourageant les supporters à partager leur passion universelle pour le football a produit de bons résultats, et

l'UEFA a conçu une deuxième vidéo à la fin du tournoi afin de remercier les supporters pour leur comportement exemplaire.

En outre, une politique antitabac a été mise en place lors de l'EURO 2016. Les dix stades accueillant des rencontres en France ont été déclarés zones sans tabac, à l'intérieur comme à l'extérieur. Des volontaires et des stadiers ont été formés pour veiller à ce que les spectateurs soient informés de cette politique et de la nécessité de s'y conformer en tout temps.



RESPONSABILITÉ SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2015/16, le programme de l'UEFA en matière de football et de responsabilité sociale (FRS) a englobé un large éventail de projets et de contributions, soulignant la volonté de l'organisation de jouer un rôle important dans la société. Le cycle FRS en cours, qui va de 2012 à 2017, a des répercussions positives et importantes.

Pour la troisième année consécutive, l'UEFA a publié un rapport sur la responsabilité sociale, soulignant les différents projets ayant marqué la saison 2014/15. Les deux premiers rapports avaient reçu un bon accueil de la part des associations membres et des partenaires FRS, qui ont souligné qu'ils contribuaient à la crédibilité du travail effectué.

L'équipe FRS a collaboré avec le Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE) en vue de promouvoir un accès total pour vivre pleinement le football, de façon à améliorer l'accès aux stades pour les personnes en situation de handicap. La deuxième conférence du CAFE sur cette thématique s'est tenue à Paris en février 2016. Lors de l'EURO 2016, l'initiative Respect de l'accès pour tous a promu l'accessibilité par la mise en place d'infrastructures et de services, notamment un service de commentaires en audiodescription sur site à l'intention des malvoyants et des non-voyants, et un accès facilité aux stades pour les utilisateurs de fauteuil roulant. Des volontaires ont été spécifiquement formés pour guider et assister les supporters en situation de handicap.

Le football pour tous constitue un leitmotiv des travaux de FRS de l'UEFA, et les partenaires ont bénéficié d'une visibilité sur des plateformes de football. Ainsi, avant la finale 2016 de la Ligue des champions, à Milan, le Champions Festival a fait la part belle au cécifoot, au football Special Olympics, au football pour amputés et

à d'autres activités d'inclusion sociale. L'association entre les compétitions majeures et la responsabilité sociale a été mise en avant en mars 2016 à l'occasion de la remise d'un chèque de 100 000 euros au Comité international de la Croix-Rouge (CICR) par le joueur de la Juventus Paul Pogba, membre de l'Équipe de l'année 2015 désignée par les utilisateurs d'UEFA.com, en faveur de la campagne de soutien du CICR aux victimes des mines antipersonnel en Afghanistan. D'autres personnalités se sont mobilisées dans le cadre des initiatives FRS de l'UEFA : Robert Lewandowski, Eden Hazard, Andriy Yarmolenko, Marco Reus et Olivier Giroud se sont associés à l'UEFA pour soutenir la campagne « Une heure pour la Terre » du WWF visant à sensibiliser le public aux problèmes environnementaux, en particulier les changements climatiques.

En partenariat avec le réseau FARE, l'UEFA a continué de surveiller les matches pour lutter contre toute forme de racisme et de discrimination. En outre, certains joueurs ont participé à un spot TV de 30 secondes, largement diffusé, afin d'envoyer un message fort : « Non au racisme ».

L'équipe FRS de l'UEFA a été engagée dans des activités visant à inciter les associations nationales à investir dans la responsabilité sociale, notamment lors d'un atelier de deux jours organisé à leur intention à Nyon en février et financé par le programme HatTrick de l'UEFA.

L'UEFA a également contribué à la promotion de modes de vie sains en soutenant la Fédération mondiale du cœur à l'occasion de la Journée mondiale du cœur, en septembre 2015, tandis qu'une politique antitabac a été mise en œuvre dans les sites des finales de la Ligue des champions, de la Ligue Europa et de la Ligue des champions féminine, ainsi

que lors des 51 matches de l'EURO 2016, en France. L'objectif était de protéger les supporters et le personnel des dangers liés au tabagisme passif et de montrer l'exemple aux plus jeunes.

L'approche adoptée en matière de responsabilité sociale et de développement durable a été récompensée par la certification ISO 20121 pour les activités opérationnelles lors de l'EURO 2016 en France. L'UEFA et EURO 2016 SAS ont conçu une stratégie innovante en matière de développement durable, sur la base des efforts accomplis lors des phases finales 2008 et 2012. Les spectateurs et les officiels de l'UEFA étaient encouragés à emprunter les transports publics pour se rendre au stade, et un écocalculateur leur permettait d'évaluer l'impact de leur séjour en France en termes d'émissions de CO₂. De nouvelles initiatives visant à optimiser la mobilité ont été mises en place, notamment le covoiturage et le partage de taxis. La stratégie en matière de gestion des déchets reposait sur la réutilisation du matériel ainsi que sur la réduction et le recyclage des déchets. Grâce à l'initiative « Foot for food », les excédents alimentaires des dix sites de l'EURO 2016 et du Centre international de diffusion (CID), à Paris, ont été redistribués par l'intermédiaire du réseau Banques alimentaires. La consommation d'eau et d'énergie a été optimisée, et des solutions axées sur les énergies renouvelables ont été favorisées.

La stratégie globale de l'UEFA en matière de développement durable pour l'EURO visait à laisser un héritage positif à long terme, non seulement pour la France et ses villes hôtes, mais aussi pour l'organisation elle-même. Les connaissances acquises serviront lors d'autres compétitions européennes et seront partagées avec les associations membres.

FONDATION UEFA POUR L'ENFANCE

Créée en avril 2015 afin d'utiliser le football comme un vecteur social pour aider les enfants et défendre leurs droits, la Fondation UEFA pour l'enfance a beaucoup entrepris lors de sa première année complète de fonctionnement.

Pas moins de 51 projets ont été lancés dans 44 pays, dont 20 en Europe, afin de faire vivre des expériences positives à des enfants, ce qui souligne la volonté de l'UEFA de jouer un rôle actif dans la société.

Au total, quelque 500 000 enfants et jeunes adultes ont bénéficié du soutien de la fondation depuis sa création, et 20 tonnes de matériel ont été expédiées en vue de soutenir des projets venant en aide aux enfants.

La fondation a consolidé son projet dans le camp de réfugiés de Za'atari, en Jordanie, où elle aide les enfants déplacés en raison du conflit en Syrie, et a activement contribué au projet Just Play, qui encourage la pratique d'une activité physique chez les enfants de 6 à 12 ans du Pacifique. En outre, la fondation apporte une assis-

tance financière à des projets utilisant le football afin de renforcer la cohésion sociale et de favoriser la réconciliation et la coexistence pacifique.

Des initiatives ont été mises sur pied en faveur des enfants migrants en Europe et au-delà grâce à un don d'un montant de 2 millions d'euros du Comité exécutif de l'UEFA à la fondation en septembre 2015, et un soutien a ensuite été apporté en faveur de projets humanitaires urgents menés par Terre des Hommes en vue d'aider les enfants non accompagnés et les familles avec des enfants de moins de cinq ans en ARY de Macédoine et en Grèce. Par ailleurs, un projet a été lancé dans le but d'utiliser le football pour soutenir les personnes réfugiées et déplacées en Ukraine, en collaboration avec la Fédération ukrainienne de football.

D'autres projets, organisés avec l'aide de 19 associations, ont ensuite débuté en juin 2016 dans 13 pays d'Europe. Ces projets ont directement bénéficié à 30 176 personnes, dont 65 % de réfugiés et 35 % d'enseignants, d'entraîneurs et d'acteurs sociaux.

Les compétitions de l'UEFA ont offert une visibilité sans pareille à la fondation. À l'occasion de la Super Coupe 2015, à Tbilissi, en Géorgie, 1000 enfants défavorisés du pays et de huit pays voisins se sont joints aux joueurs du FC Barcelone et du FC Séville ainsi qu'aux arbitres afin de former une chaîne humaine pour la paix. Des enfants issus de milieux défavorisés ont accompagné les équipes sur le terrain lors des demi-finales et de la finale de la Ligue Europa. Pendant l'EURO 2016, le projet « 20 000 sourires d'enfants » a permis à 20 000 jeunes défavorisés d'assister à des rencontres, et un soutien a été apporté dans le cadre du streetfootballworld Festival16, à Lyon, auquel participaient 500 jeunes issus de communautés défavorisées du monde entier. Grâce à la fondation, 21 680 enfants ont assisté à des matches organisés par l'UEFA, y compris des finales.

Le travail effectué par la fondation lors de sa première année de fonctionnement a été salué et lui a valu de se voir attribuer la distinction de Fondation de l'année lors des Peace and Sport Awards 2015, à Monte-Carlo.



COMMUNICATION

L'année 2015/16 a été placée sous le signe du changement et de l'innovation : de nouvelles structures et stratégies visant à appuyer les efforts de l'UEFA aux fins de la promotion, de la protection et du développement du football ont été mises en place.

L'accent a été davantage placé sur la communication d'entreprise et la gestion de l'image de marque, et la gestion des projets a été repensée afin d'accroître et d'améliorer la coordination avec les parties prenantes internes et externes. Ainsi, une nouvelle formule du magazine officiel *UEFA Direct* a été lancée, une augmentation significative du nombre d'abonnés de l'UEFA sur les plateformes des médias sociaux a été enregistrée, la page d'accueil d'UEFA.com a subi une refonte, la stratégie en matière de médias et de relations publiques a été améliorée, l'Intranet de l'UEFA a été développé et le plan éditorial a été mis à jour.

Nombre des efforts de l'équipe ont porté sur la préparation et le déroulement de l'EURO 2016. Des ateliers ont été organisés à l'intention des associations nationales en présence des attachés de presse et des responsables de la communication des 24 équipes participantes, soulignant la nécessité d'organiser des réunions régulières avec les associations et les clubs afin de maintenir de bonnes relations mais aussi de partager et d'harmoniser les pratiques. Une stratégie de communication de crise claire a également été établie à l'avance, en particulier au vu du contexte sécuritaire en France.

En ce qui concerne les médias couvrant l'EURO, les journalistes ont reçu toutes les informations actuelles sur l'UEFA et sur le tournoi, et les points de presse ainsi que les autres événements de la phase finale ont fait l'objet de communications sur le Système d'information

aux médias (MIS). Deux grandes conférences de presse ont été organisées au Stade de France pour ouvrir et clôturer l'EURO, et des médias spécifiques ont été invités à des points de presse sur des thèmes tels que la lutte contre le dopage et l'arbitrage.

Des records sont venus récompenser les nombreux efforts déployés : les plateformes numériques de l'UEFA ont enregistré environ 300 millions de visites entre le 1^{er} juin et le 11 juillet, et les pages ont été consultées plus d'un milliard et demi de fois. L'app officielle de l'EURO 2016 a compté 10,7 millions de téléchargements. Quant aux comptes Facebook, Twitter et Instagram de la compétition, ils ont connu une hausse de leur nombre d'abonnés de, respectivement, 39 %, 112 % et 55 % pendant le tournoi, et les contenus publiés par l'UEFA y ont totalisé plus de 3 milliards de consultations. Sur l'ensemble de la période sous revue, les plateformes numériques de l'UEFA ont attiré plus de 600 millions de visiteurs, et un très large éventail de contenus ont été mis à disposition sur UEFA.com et différentes applications mobiles pour la saison 2016/17.

La consolidation de la communication d'entreprise a conduit à l'élaboration d'une nouvelle stratégie axée sur des campagnes visant à promouvoir le développement, la formation et le football de base en marge de toutes les compétitions, tandis que des ambassadeurs de premier plan ont aidé à véhiculer les messages clés. Lors de l'EURO 2016, les projecteurs ont été braqués sur cinq projets rassemblés sous la bannière du Respect : diversité, santé, accessibilité, culture des supporters et environnement. La campagne #CélébronsleFootball a notamment mis en avant les nombreuses valeurs

positives du jeu auprès du public et des médias, comme le soulignent d'autres chapitres du présent rapport. Près de 800 communications d'entreprise ont été publiées sur les médias sociaux et sur UEFA.org dans le cadre de la campagne mise en place.

L'unité Communication d'entreprise a également promu et réalisé la Galerie des champions de l'UEFA pour la finale à Milan, y compris une inauguration VIP en présence de plusieurs joueurs ayant remporté la Ligue des champions. Les finales des compétitions interclubs ont permis de couvrir des événements organisés en matière de football de base, soulignant le message clé de l'UEFA selon lequel le football doit être accessible à tous. En collaboration avec les Ressources humaines, l'équipe a participé au lancement du projet « UEFA People » et d'une nouvelle page « Carrières » sur UEFA.org, et a fourni du matériel et des éléments de couverture pour divers événements et initiatives de l'UEFA.

En plus de l'organisation de conférences de presse et la production régulière de communiqués de presse portant sur le large éventail d'activités, de décisions, d'accords et d'événements de l'UEFA, l'équipe Médias et relations publiques a fourni des déclarations de l'UEFA et des sujets aux médias, communiqué les décisions disciplinaires et géré la communication de crise dans des situations clés. L'équipe a également organisé des interviews avec des officiels de l'UEFA pour des médias sélectionnés, et a opéré quelques ajustements dans le cadre de ses activités de veille médias. Au terme d'une période de sélection d'un mois pour trouver un service d'analyse médias, le choix final s'est porté sur Kantar Media en tant que fournisseur

de services d'analyse. L'équipe Médias et relations publiques a également été chargée de communiquer les décisions, les initiatives et les événements de la Fondation UEFA pour l'enfance dans des articles et des communiqués de presse, en complément de la couverture assurée sur le site Web de la Fondation et via ses comptes sur les réseaux sociaux.

Outre la fourniture habituelle de différents dépliants, manuels pour les clubs, rapports techniques et brochures, l'équipe Publications a lancé avec succès la nouvelle version d'*UEFA Direct*. Suite à des consultations avec les parties prenantes internes et externes, et au terme d'un audit éditorial, le magazine officiel de l'UEFA a en effet été remanié pour mettre davantage l'accent sur la diversité du football européen et sur la mission de l'UEFA, qui est de soutenir le jeu sur l'ensemble du continent. Le nombre de pages a plus que doublé, passant de 24 à 52, afin de nouer des liens plus étroits avec le lectorat et de le tenir informé du travail accompli par l'UEFA et, en particulier, par ses associations membres.

Le programme de sensibilisation des médias, nouvellement lancé, a connu des débuts prometteurs. Il vise à établir des stratégies de communication communes avec les associations nationales au moyen d'une série d'ateliers organisés dans différentes régions afin de partager des contenus et des ressources en la matière, de donner aux correspondants locaux les outils dont ils ont besoin et d'encourager la mise en œuvre de politiques proactives en termes de relations médias. Un événement pilote a été organisé avec succès au Monténégro en avril 2016.

L'équipe Relations avec la communauté du football a aidé l'UEFA à véhiculer des messages sur différentes plate-formes de communication en faisant appel à des ambassadeurs très connus et en soulignant l'héritage de l'UEFA au moyen de diverses initiatives.



À l'occasion du tirage au sort de la phase de groupe de la Ligue des champions 2015/16, à Monaco, elle a invité d'anciens joueurs de Barcelone à animer la cérémonie organisée en l'honneur du club, qui s'est vu remettre le badge de multiple vainqueur suite à l'obtention de son cinquième titre dans la compétition. Des dispositions logistiques ont été prises pour les nominés aux distinctions de la Meilleure joueuse et du Meilleur joueur de l'année de l'UEFA.

L'équipe a bénéficié du concours d'ambassadeurs officiels pour les finales des compétitions interclubs – Paolo Maldini et Javier Zanetti pour la finale de la Ligue des champions, à Milan, et Alex Frei pour la finale de la Ligue Europa, à Bâle – et a invité plusieurs personnalités à la tournée du trophée de la Ligue des champions en Europe, en Asie du Sud-Est et au Brésil. D'autres ambassadeurs ont contribué aux activités organisées en marge de la finale de la Ligue des champions, à Milan, et de nombreuses stars, dont, pour la première fois, de grands noms du football féminin, ont participé au match Ultimate Champions, la veille de la finale. Franco Baresi et Javier Zanetti, respectivement légendes de l'AC Milan et de l'Inter, ont également fait une apparition lors de la cérémonie d'ouverture de la finale.

Un ambassadeur était présent à chaque rencontre de l'EURO 2016 pour remettre la distinction de l'Homme du match et participer à des activités promotionnelles. Pour la cérémonie de clôture, avant la finale, la star espagnole Xavi Hernández a apporté sur le terrain le trophée, qu'il avait lui-même remporté en 2008 et en 2012.

Des progrès importants ont été réalisés sur le plan de la communication interne, grâce aux séances du personnel (Time Out), donnant régulièrement aux collaborateurs de l'UEFA une vue d'ensemble des événements et des développements au sein de l'organisation. En outre, *Inside UEFA* a continué de rencontrer un succès certain sur le campus grâce à ses contenus : textes et photos à l'appui, le magazine numérique trimestriel du personnel braque les projecteurs sur les collaborateurs, fait le bilan des événements sociaux de l'UEFA et rend compte des activités des différentes divisions et unités. Enfin, une version relookée de l'Intranet a été lancée, la nouvelle formule et la convivialité de cette source d'information supplémentaire conférant une dimension nouvelle à la façon dont l'UEFA tient ses collaborateurs informés de son actualité.

QUESTIONS JURIDIQUES ET FINANCIÈRES

Assistance juridique

Une assistance juridique a été apportée dans un large éventail de domaines en 2015/16 ; les questions liées à l'EURO 2016 et à la FIFA ont été au centre des affaires courantes, mais leur traitement était en bonne voie au terme de la période sous revue.

En ce qui concerne l'EURO 2016, les procédures fiscales, douanières et liées à l'obtention de visas ainsi que la réglementation sur les paris en ligne et sur la publicité pour l'alcool ont donné beaucoup de travail à l'équipe tout au long de la saison, mais les accords nécessaires ont été négociés et appliqués avec succès. Le programme commercial de l'EURO 2016 a également été correctement établi, protégé et mis en œuvre, l'Instance de contrôle, d'éthique et de discipline s'est réunie chaque jour pour évaluer les incidents disciplinaires, et l'équipe en charge de l'intégrité a eu le plaisir de constater l'absence de suspicion de trucage lors des 51 matches.

Dans une perspective à plus long terme, les Services juridiques ont été engagés dans les préparatifs du cycle 2018-22 du football des équipes nationales et du cycle 2018-21 du football interclubs, mais aussi dans le plan stratégique en vue de l'EURO 2020. À l'ordre du jour des compétitions interclubs, de vastes accords ont été conclus et des garanties obtenues pour les finales 2016, la procédure d'inscription en vue de la saison 2016/17 et les ventes des droits médias et de sponsoring pour 2015-18.

D'autre part, la création de la Commission des Réformes de la FIFA a permis au directeur des Services juridiques et au secrétaire général de participer à l'élaboration des nouveaux *Statuts de la FIFA* et des propositions de réformes adoptées par le Congrès de la FIFA en février 2016. L'UEFA a également contribué à l'élaboration du *Règlement des élections de la FIFA* et du *Règlement de gouvernance de la FIFA*, tout en gérant la modification des *Statuts de l'UEFA* et du *Règlement d'organisation de l'UEFA*.

En parallèle, un soutien a été apporté aux associations membres actuelles de l'UEFA, notamment la Fédération hellénique de football, confrontée à une ingérence gouvernementale, et à la Fédération kosovare de football, candidate à l'admission, que l'équipe juridique a accompagnée tout au long du processus de candidature et au-delà. L'UEFA a pris part à la médiation entre les associations de football israélienne et palestinienne, et a suivi l'évolution de la situation en Crimée.

Les procédures engagées contre les règles de l'UEFA en matière de fair-play financier et l'interdiction de la propriété de joueurs par des tiers ont aussi mobilisé l'équipe juridique au cours de l'année, de même qu'une plainte déposée par la FIFPro auprès de la Commission européenne contre le système de transfert international et l'initiative du marché unique numérique européen, la division des Services juridiques ayant collaboré avec divers interlocuteurs européens en vue de défendre les intérêts de l'UEFA et de ses associations membres.

Finances

L'EURO 2016 a bien évidemment constitué la principale source de recettes pour 2015/16, celles-ci ayant dépassé le seuil de 1,9 milliard d'euros, soit une augmentation de 38 % par rapport à l'EURO 2012. Le nouveau cycle des compétitions interclubs et les European Qualifiers ont également généré une hausse considérable des recettes, dont 75 % seront réinvesties directement dans le football ces trois prochaines années.

Comme indiqué l'année dernière, la situation est très difficile sur les marchés financiers : les taux d'intérêt

poursuivent leur tendance à la baisse et le marché des changes reste volatile, bien que le renforcement du dollar face à l'euro et l'affaiblissement du franc suisse aient tous deux bénéficié à l'UEFA. Même si la stratégie d'investissement de l'organisation demeure conservatrice, ses actifs financiers sont restés élevés et se sont établis à 2,25 milliards d'euros à la fin juin 2016, contre 1,74 milliard une année auparavant.

Au total, les finances saines de l'UEFA ont permis la distribution de 1,345 milliard d'euros aux clubs de la Ligue des

champions 2015/16 et de 411,1 millions aux clubs de la Ligue Europa 2015/16. Les autres sorties de trésorerie ont notamment résulté de la distribution de 301 millions d'euros aux associations participantes de l'EURO 2016, et de la provision de 150 millions réservée à la mise à disposition de joueurs pour le tournoi.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter le *Rapport financier 2015/16*.

GESTION ADMINISTRATIVE

La période sous revue a marqué un nouveau départ important pour la division Services, avec le lancement de la campagne « UEFA People », réalisée par l'unité Ressources humaines. Cette campagne cherche à accroître la connaissance de la marque UEFA en qualité d'employeur en Europe et à mettre en valeur le personnel de l'UEFA, ses fonctions et son expérience au sein de l'organisation. Ces quatre prochaines années, le projet orientera la stratégie de recrutement de l'UEFA en vue d'embaucher des collaborateurs dotés des compétences les plus appropriées à leur poste.

Au total, 115 personnes sont venues renforcer les effectifs de l'UEFA en 2015, la plupart à des postes liés à l'EURO 2016. Le personnel a bénéficié de différentes possibilités professionnelles et a notamment eu la chance d'exercer une deuxième fonction et d'élargir son expérience. En outre, la santé a été mise à l'honneur, puisqu'un bilan cardiaque a été proposé aux employés à l'occasion de la Journée mondiale du cœur, en septembre 2015. Avant l'EURO, l'unité Ressources humaines a également organisé une visite médicale à l'intention du personnel de l'UEFA qui serait déployé en France. En juin 2016, le campus administratif de l'UEFA comptait 574 employés de 37 nationalités en contrat à durée indéterminée et en contrat à durée déterminée : administrateurs, assistants, coordinateurs, juristes, spécialistes médias et ICT, traducteurs, etc.

L'EURO 2016 a posé un défi majeur en termes de sécurité informatique et a été marqué par la mise en œuvre, en collaboration avec EURO 2016 SAS et avec les autorités françaises, d'une stratégie de cybersécurité globale qui a protégé efficacement les systèmes informatiques de l'UEFA. En outre, l'équipe ICT a produit tous les jeux et applications mobiles en lien avec le

tournoi, et a offert un soutien permanent dans chacun des dix stades. Par ailleurs, une photothèque numérique a été lancée pour le personnel, et des salles de réunion virtuelles ont été mises en place. L'ICT a également proposé une innovation à l'occasion du Champions Festival de Milan, puisque plusieurs écrans tactiles géants ont permis aux visiteurs d'obtenir des informations sur l'événement de façon interactive.

Les Services généraux ont entrepris de vastes travaux de maintenance sur tout le campus de l'UEFA, à Nyon. Une nouvelle salle de conférence a été installée au Stade de Colovray et sera utilisée par le CORE. Suite à un audit rigoureux, les mesures de sécurité ont été renforcées pour les événements ayant lieu au siège de l'UEFA. Lors de l'EURO 2016, l'équipe a été engagée dans le cadre du dîner officiel ainsi qu'à l'occasion de la cérémonie de remise des médailles, à l'issue de la finale, et sa contribution clé sur le plan logistique a permis le bon déroulement des séances du Congrès de l'UEFA à Zurich et à Budapest.

Une instance européenne comme l'UEFA a besoin de services linguistiques et de traduction efficaces. Les chiffres et statistiques régulièrement produits par l'unité montrent l'ampleur du travail accompli. Au cours de chaque trimestre de 2015/16, le volume total traité s'est élevé à près d'un million de mots, et la plupart des demandes ont pu être gérées en interne, notamment pour des rapports, des règlements, des procès-verbaux, des publications et d'autres documents. L'unité Voyages, hébergement et conférences s'est occupée des exigences du personnel de l'UEFA ainsi que des officiels, des partenaires et des invités lors de la période sous revue, notamment pour l'EURO 2016 – tirage au sort de la phase finale et tournoi –, l'EURO de futsal, les deux

séances du Congrès, les finales des compétitions interclubs et d'autres événements. Des milliers de vols et de chambres d'hôtel ont été réservés par l'agence de voyages de l'UEFA ; grâce à une bonne planification, les dispositions en matière d'hébergement ont été prises très tôt en vue des événements, des tournois et des finales de 2016/17.

L'histoire de l'UEFA, riche de plus de soixante ans, est en cours de conversion sous forme numérique, et la numérisation des archives historiques de l'organisation – procès-verbaux, rapports et documents remontant à la création de l'UEFA, en 1954 – a bien avancé. Un projet d'élaboration d'un système d'archivage électronique a été lancé et développé grâce au concours de l'équipe ICT, des directives ont été introduites concernant l'utilisation des archives de l'UEFA par des tiers, et la révision de la politique de gestion des archives de l'UEFA a débuté, en collaboration avec les Services juridiques de l'UEFA. L'efficacité de l'organisation jouant un rôle crucial dans un tel travail, des règles d'archivage ont été instaurées pour des types de documents spécifiques (surveillance des clubs, Instance de contrôle financier des clubs, inscriptions aux compétitions interclubs et octroi de licence aux clubs).

UEFA EVENTS SA – Marketing

L'année a été passionnante et enrichissante pour les activités de marketing de l'UEFA, marquées par des performances de qualité sur un éventail de plateformes, notamment lors de l'EURO 2016 et des finales des compétitions interclubs majeures.

Les commentaires positifs des sponsors ont attesté le succès du programme de sponsoring de l'EURO, comprenant dix sponsors mondiaux et six nationaux, qui ont bénéficié d'une large diffusion TV, d'une grande visibilité en ligne et d'activations sur site dans un contexte difficile en France. Turkish Airlines est devenue la première compagnie aérienne à s'associer à l'événement, et Hisense le premier sponsor chinois. Des programmes de promotion nationaux, auxquels ont contribué les principaux partenaires français, ont complété les activités mondiales.

Des accords ont été conclus avec près de 50 bénéficiaires de licence pour le programme de licensing de l'EURO 2016. Un vaste réseau de merchandising était en place dans l'ensemble des stades et des zones des supporters, des boutiques Relay et des magasins éphémères assurant des points de vente de détail dans tous les principaux centres de transport. Une collection de vignettes Panini a été lancée avant le tournoi, et l'édition EURO 2016 du jeu Pro Evolution Soccer (PES) a été proposée en téléchargement aux joueurs de PES.

Un concert gratuit organisé sous la Tour Eiffel, à Paris, la veille du coup d'envoi, a attiré environ 100 000 supporters. En outre, l'hymne officiel du tournoi, *This One's for You*, composé par l'ambassadeur musical de l'EURO 2016, David Guetta, a inspiré le monde entier et donné lieu à de belles performances lors des cérémonies d'ouverture et de clôture. La chanson, dévoilée un mois avant l'EURO, s'est classée en tête des ventes dans 15 pays du monde et a totalisé 100 millions d'écoutes sur

Spotify Worldwide. Quant au clip officiel, il a dépassé les 100 millions de vues sur YouTube peu après le tournoi.

Un éventail d'activités, notamment de marketing, ont eu lieu en marge des finales 2016 des compétitions interclubs majeures. L'UEFA s'est associée à ses sponsors pour présenter une série de programmes, d'initiatives et d'événements qui ont donné aux finales de Milan et de Bâle une saveur unique et ont ravi les supporters. Avant la finale, la Tournée du trophée de la Ligue des champions a fait escale au Laos, en Birmanie, au Brésil ainsi qu'au Vietnam, créant des liens avec les supporters, impatients d'approcher la Coupe aux grandes oreilles ; le trophée était exposé, les supporters pouvaient se faire prendre en photo à côté, et des activités médias étaient organisées avec des ambassadeurs éminents.

Lors des finales des compétitions interclubs, des programmes de merchandising sur site ont permis aux supporters de repartir avec de nombreux souvenirs. Le programme promotionnel de la finale de la Ligue des champions comprenait cinq vidéos brèves sur les vedettes de cette compétition, ainsi que des films sur les supporters et les joueurs diffusés sur les chaînes de l'UEFA. Grâce à des activités de promotion menées par l'UEFA et ses partenaires sur les médias sociaux, 13 supporters ont remporté des places au premier rang à côté du joueur néerlandais Edgar Davids pour la finale de la Ligue des champions à San Siro. Par ailleurs, l'UEFA, les diffuseurs et les sponsors ont permis à 72 autres supporters de se rendre à Milan et à Bâle pour vivre les finales interclubs, avant de participer, le lendemain, à un match entre supporters sur la pelouse où les stars avaient joué.

Parallèlement, des ressources ont été investies dans le développement du jeu ; un atelier KISS sur le marketing a

été organisé à Istanbul, tandis que de nouvelles étapes ont été franchies dans la mise en œuvre du programme GROW 2020, qui apporte une assistance en matière de marketing à plus de 20 associations nationales.

Le programme de sponsoring et de licensing du cycle 2015-18 des compétitions interclubs a été lancé, et des ateliers ont eu lieu lors des événements organisés pour le coup d'envoi de la saison à Monaco. De nouvelles initiatives numériques ont été lancées sur les plateformes mobiles et les médias sociaux, et un plan a été mis en place en vue de restructurer l'utilisation de la musique dans les compétitions de l'UEFA : un titre spécifique sera joué pour les compétitions interclubs et les compétitions pour équipes nationales phares, tandis que la Ligue des champions féminine aura un thème sur mesure inspiré de celui, mondialement connu, de la Ligue des champions.

La finalisation des accords relatifs aux droits médias dans les compétitions de l'UEFA témoigne de la bonne santé du football européen en termes de diffusion. Pour la première fois, les droits médias des premiers tours de la Youth League ont été commercialisés, et les chaînes numériques ont été utilisées pour augmenter la visibilité de la compétition. Les droits médias des clubs et les médias sociaux ont fait l'objet de discussions avec les clubs historiques de la Ligue des champions dans le cadre des préparatifs pour la saison 2016/17. Le processus de vente a été lancé concernant les compétitions pour équipes nationales qui se dérouleront après l'EURO 2016 avec les préparatifs du deuxième cycle des European Qualifiers, en vue de la Coupe du Monde 2018. Les premiers contrats ont pu être signés pour l'EURO 2020, une vision à long terme soulignée par l'ouverture des ventes du cycle 2018-22 des compétitions pour équipes nationales.

Production TV

Pendant la période sous revue, les activités de l'unité Production TV ont bien entendu été principalement axées sur l'EURO 2016, mais d'autres projets ont occupé l'équipe au cours de cette année chargée. En vue de l'EURO, des ateliers ont été organisés pour l'ingénierie du site du diffuseur hôte, les équipes de production et les activités opérationnelles sur site, et les réalisateurs TV des matches ont effectué des visites d'inspection des sites. La construction du CID et du site du diffuseur hôte s'est bien déroulée afin de garantir la fourniture de services de la meilleure qualité possible aux téléspectateurs du monde entier lors du tournoi. Les statistiques figurant dans d'autres chapitres du présent rapport montrent l'ampleur du succès des activités de production TV en France.

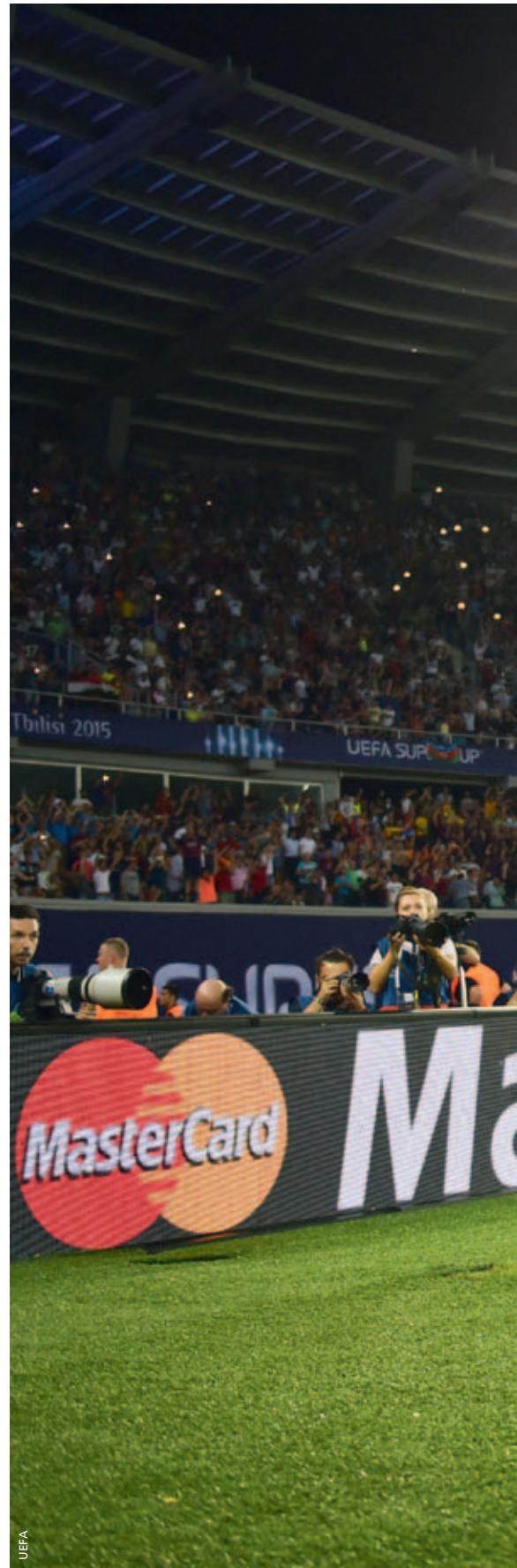
Des programmes supplémentaires en lien avec l'EURO ont également été produits avant le tournoi, dont 12 éditions du magazine TV à l'intention des diffuseurs. Des tournages ont eu lieu dans les villes hôtes, et des hélicoptères ont notamment permis d'obtenir des vues aériennes spectaculaires. Avant cela, le dénouement des European Qualifiers pour l'EURO 2016 avait été géré avec succès, une assistance ayant été apportée dans huit territoires lors des deux dernières journées de matches de la phase de groupe et pour les matches de barrage. Par ailleurs, l'équipe a organisé et assuré la couverture en direct et la promotion du tirage au sort, à Paris, en décembre 2015. À l'occasion des European Qualifiers en vue de la Coupe du Monde 2018, l'UEFA sera à nouveau responsable de la diffusion hôte ou offrira son assistance à cet égard dans de nombreux territoires.

Toutefois, l'attention ne s'est pas exclusivement portée sur l'été 2016, puisqu'un éventail de contenus ont été produits aux fins de la couverture et de la promotion des différentes compétitions de l'UEFA, une assistance en matière de diffusion hôte ayant également été fournie lors de divers événements. Ainsi, les activités liées aux

compétitions interclubs comprenaient des promotions lors des journées de matches, 32 profils des villes et des clubs de la Ligue des champions, 32 éditions du magazine TV de la compétition ainsi que 12 éditions du nouveau magazine de la Ligue Europa, et différentes séquences pour les tirages au sort. Des services de dernière génération ont également été lancés en partenariat avec deltatre, de façon à proposer des vidéos couvrant plusieurs angles et des choix de caméras pour les matches de la Ligue des champions et de la Ligue Europa diffusés en streaming en direct. Un nouveau package de diffusion hôte a été introduit pour la Youth League : quatre matches ont été diffusés lors de chaque semaine de matches, le signal étant transmis en direct aux diffuseurs, à UEFA.com et sur la chaîne YouTube de l'UEFA, UEFA.tv.

Outre la réalisation de divers projets internes et la fourniture de vidéos pour les plateformes numériques de l'UEFA, l'équipe a été chargée de préparer des vidéos d'information et d'autres contenus pour soutenir la communication en lien avec des événements importants, notamment les séances du Comité exécutif et celles du Congrès de l'UEFA, à Zurich et à Budapest. Les stars du football ont également prêté leur concours à la couverture des événements. Christian Karembeu, Eric Abidal, Ruud Gullit, Frank Leboeuf et David Trezeguet ont par exemple donné des interviews, qui ont été montées et éditées pour alimenter les contenus promotionnels de différentes compétitions de l'UEFA.

Parmi les nombreuses réalisations de l'équipe, il convient également de mentionner la production de matériel pour la vidéothèque de l'UEFA, qui contient une grande collection d'archives relatives aux matches des compétitions européennes. À titre d'exemple, entre avril et juillet 2016, plus de 30 000 clips ont été produits et plus de 1000 heures de contenus ont alimenté la vidéothèque.







UEFA EVENTS SA – Activités opérationnelles

UEFA EURO 2016

L'événement aura nécessité quatre ans de planification, de préparation et de mise en œuvre, une phase de préinstallation de deux mois et une phase d'installation d'un mois, un mois d'activités opérationnelles et sept jours de démontage et de restitution des stades, le tout réparti en 39 projets, 10 gérés par EURO 2016 SAS et 29 par la division Activités opérationnelles de l'UEFA. L'EURO 2016 a été un projet colossal, qui a requis du dévouement, une planification méticuleuse et des performances maximales à tous les niveaux.

L'élargissement de la phase finale à 24 équipes et les 51 matches disputés en France ont été à l'origine d'exigences logistiques spécifiques dans certains domaines. Le premier de ces domaines a trait aux principaux acteurs du tournoi, à savoir les équipes : près de 500 séances d'entraînement, dont 30 publiques, ont dû être gérées, et des centaines de déplacements des équipes ont dû être organisés. En termes de sécurité, le tournoi a posé un défi de taille en raison du contexte lié aux événements tragiques survenus quelques mois auparavant en France. Des plans de sécurité détaillés ont été élaborés avant le tournoi, et une analyse interne des risques a été menée pour chaque match, en collaboration avec le ministère français de l'Intérieur à l'issue du tirage au sort de la phase finale, en décembre 2015. En outre, un protocole d'accord en matière de sécurité a été conclu entre le ministère français de l'Intérieur et la Fédération Française de Football. Ces préparatifs ont porté leurs fruits, puisque le défi de la sécurité a été relevé avec succès sur les plans logistique et opérationnel.

Les activités opérationnelles quotidiennes du tournoi ont été discutées au sein d'un groupe spécifiquement en charge de ces questions, composé de 20 personnes dont tous les chefs des unités concernées et des représentants du ministère français de l'Intérieur et de la Fédération Française de Football. Les séances du groupe étaient organisées de façon à permettre aux membres de participer sur place, à Paris, et à distance, par visioconférence. Ce groupe a également généré plus de quatre millions de notifications à l'intention des spectateurs, envoyées à travers l'application mobile « Fan Guide » de l'UEFA et donnant des informations sur les conditions météorologiques, la circulation des transports publics et les heures d'ouverture des portes dans les stades.

Pour sa part, l'unité Gestion opérationnelle des sites a doté les équipes des stades de processus en vue du bon déroulement des activités opérationnelles sur place, tandis qu'une formation en leadership a été dispensée aux responsables de site afin de leur permettre de tirer le meilleur parti de leurs équipes. Avant l'EURO, des exercices sur table ont réuni toutes les équipes des sites pour deux jours d'études de cas en lien avec des situations spécifiques au tournoi. Près d'une semaine avant le coup d'envoi, des simulations ont eu lieu sur site dans les dix stades afin de vérifier que les responsables de projet des sites et leur équipe de gestion du site locale étaient prêts sur le plan opérationnel.

Grâce à un travail de préparation minutieux, à des procédures de gestion de projet solides et au soutien de toutes les équipes fonctionnelles, l'organisation de l'événement a obtenu la

certification ISO 20121 au terme d'une série d'audits ayant permis de contrôler la qualité et l'efficacité du système de gestion durable du tournoi.

Le processus de billetterie a traduit l'engouement des supporters, puisque 11,2 millions de demandes de billets et 740 000 demandeurs ont été enregistrés. Vingt-cinq portails de billetterie en ligne ont été lancés deux jours après le tirage au sort, un pour chacune des 24 associations nationales participantes et un pour le grand public. Les utilisateurs n'ont pas eu à subir de files d'attente, et plusieurs campagnes destinées à divers groupes cibles ont été lancées sur les médias sociaux afin de développer les ventes dans les pays participants, associées à des campagnes par courriel assurant la promotion de la billetterie et de l'hospitalité commerciale. Dans le cadre des ventes de dernière minute organisées entre le 26 avril et la fin du tournoi, 246 791 billets ont été vendus pour l'ensemble des matches. Quelque 2,4 millions de billets et de bons ont été produits, 426 000 expéditions ont été effectuées, et 437 000 billets ont été distribués aux points de retrait des billets et aux points d'échange des bons au cours du tournoi.

Les 6500 volontaires, mobilisés dans 17 domaines pour un total de 42 597 rotations, ont apporté une contribution qui mérite d'être saluée. La campagne de recrutement, menée en collaboration avec la Fédération Française de Football et l'association Volontaires 2016, a connu un succès retentissant, et les volontaires ont fait preuve de dévouement et de professionnalisme, sans jamais se départir de leur sourire. Ils ont pris part à des événements de préparation organisés

avant le tournoi, qui les ont renseignés sur leur fonction, et ont reçu des instructions complètes à l'occasion des 240 séances de formation prévues à leur intention. Pour garantir une communication fluide et un accès constant à l'information lors du tournoi, une application mobile a été lancée, guidant les volontaires dans leur mission. Au total, 22 000 candidatures, dont 73 % venaient de France, ont été reçues dans le cadre du programme des volontaires, qui a bénéficié du concours de deux ambassadeurs de choix issus du football français, Christian Karembeu et Gaëtan Thiney. L'équipe Cérémonies était chargée de proposer un préambule à chaque match. Elle a organisé une cérémonie d'ouverture de dix minutes, qui a fait intervenir 600 artistes/performeurs et au cours de laquelle la Patrouille de France a réalisé un vol acrobatique de précision au dessus du Stade de France. La finale a été précédée par une cérémonie de clôture de sept minutes ayant compté 750 artistes/performeurs et suivie de la cérémonie de remise du trophée au Portugal, nouveau champion européen en titre. Tout au long du tournoi, des cérémonies d'avant-match de cinq minutes ont été organisées en présence de 160 performeurs locaux, des programmes de divertissement des supporters étant également proposés à chaque rencontre. Plus de 7000 jeunes ont soumis leur candidature pour participer aux cérémonies dans les dix villes hôtes.

L'équipe Accréditations a délivré 71 221 laissez-passer personnalisés et 8369 laissez-passer standard. Près de 110 000 personnes ont eu accès aux sites pour y travailler entre le montage et le démontage, et environ 12 500 accréditations ont été émises pour la finale. Onze centres d'accréditation ont été gérés pendant 71 jours

consécutifs par 45 collaborateurs avec le soutien de 650 volontaires.

Parmi les événements d'avant-tournoi gérés par la division, il convient de citer le dîner d'ouverture, organisé à Paris avant le match d'ouverture. Ce dîner a réuni la famille du football européen, les sponsors et les partenaires, des membres du gouvernement français et des représentants des villes hôtes.

La qualité de la pelouse a constitué une priorité pour l'UEFA, sur les dix terrains principaux des stades comme sur les 35 terrains réservés aux équipes et aux arbitres. Les terrains des stades de Lille, de Marseille et de Nice ont dû être remplacés par les opérateurs avant le tournoi, et le terrain de Lille a de nouveau dû être remplacé avant le quart de finale. Le système de technologie sur la ligne de but, utilisé pour la première fois lors d'un EURO, a été mis en œuvre en collaboration avec l'équipe Activités opérationnelles TV pendant les 51 matches.

Le personnel chargé des services aux équipes a assuré un niveau de service sur mesure pour les 24 équipes participantes, tandis que les accompagnateurs d'équipe, désignés par l'UEFA ou en collaboration avec les associations, ont été à la hauteur des exigences. En outre, les Services aux équipes ont contribué à ce que les 24 équipes soutiennent le programme de compensation des émissions carbone mis en place par l'UEFA en compensant les émissions liées à leurs déplacements (bus, train et avion), ce qui constitue un succès notable en matière de développement durable.

Les statistiques liées aux transports montrent l'ampleur de ces activités spécifiques, menées partout en France au cours du tournoi : 920 véhicules

Hyundai, Kia et Europcar, 114 bus, 320 chauffeurs de voiture professionnels, 130 chauffeurs de bus professionnels, 479 gardiens de parking et 555 volontaires, dont la plupart officiaient en tant que chauffeurs, ont ainsi été nécessaires. Au total, 11 267 transferts ont été effectués et 133 sites officiels ont été desservis. La charge de travail a été importante du fait de l'élargissement à 24 équipes et des 10 villes hôtes, mais le projet a fait partie des réussites de l'EURO 2016.

L'équipe Services aux médias et opérations médias a mis les installations et les services nécessaires à la disposition des médias accrédités dans les dix stades et a également apporté son assistance au CID, à Paris. Les représentants des médias ont formulé des commentaires positifs sur la grande qualité des installations médias, en particulier le Système d'information aux médias, qui leur a fourni un éventail d'informations en lien avec le tournoi et proposait les conférences de presse en streaming en direct ainsi que des fichiers vidéo en téléchargement. En tout, 2716 représentants des médias ont été accrédités, 18 935 réservations individuelles ont été traitées, 257 conférences de presse officielles ont été données, et plus de 2500 interviews d'après-match ont été menées.

L'équipe Services techniques a fourni, mis en place et exploité avec succès des systèmes d'alimentation électrique et de secours supplémentaires, des systèmes d'approvisionnement en eau et d'évacuation des eaux usées, et des systèmes de contrôle de la température, essentiellement pour les installations d'hospitalité et la production TV/diffusion hôte. Les systèmes de sonorisation ont été mis à niveau intégralement dans quatre stades et partiellement dans les six autres.



Quelque 700 téléviseurs supplémentaires ont été installés pour la diffusion IPTV multicanal à l'intérieur et à l'extérieur des zones d'hospitalité et VIP, tandis que 73 plateformes caméra supplémentaires, 39 studios temporaires, 10 plateformes de présentation et 1700 bureaux médias temporaires ont été mis en place dans les dix sites. Les règles appliquées en matière de développement durable ont conduit à la collecte et à l'élimination d'environ 570 tonnes de déchets.

L'équipe Gestion des sites a dirigé la phase finale d'installation dans les dix stades de l'EURO 2016 en France et a déployé entre 70 et 85 collaborateurs sur chaque site au cours du tournoi. Au terme d'un succès opérationnel, tous les stades ont été rendus à leurs propriétaires dans les délais convenus. De plus, l'unité Administration d'EURO 2016 SAS a effectué une

« tournée administrative » dans chaque stade après le dernier jour de match afin de garantir la clôture rapide et effective du stade sur le plan administratif.

Les statistiques communiquées par l'unité Gestion opérationnelle des recettes révèlent que les programmes d'hospitalité ont été réalisés à l'intention de 59 642 invités d'hospitalité commerciale, de 32 465 invités de sponsors et de 17 619 invités VIP. En outre, quelque 41 500 sandwiches invendus ont été redistribués à l'association caritative Banques Alimentaires dans le cadre d'une action de grande ampleur qui a souligné la volonté de l'UEFA de réaliser un tournoi durable. Conformément à sa mission consistant à contribuer au développement global du sport, l'UEFA a offert à différentes organisations sportives la possibilité de vivre un tournoi majeur de l'intérieur.

L'équipe Coordination des projets a en effet mené des programmes d'observation à Lyon, à Paris et à Saint-Denis engageant environ 180 représentants de différentes organisations sportives, notamment des membres des comités d'organisation locaux des Coupes du Monde 2018 et 2022, des membres de la Confédération Asiatique de Football ainsi que des délégués de la Coupe du Monde de rugby. Un programme de détachement a été mis en œuvre, dans le cadre duquel 23 participants d'organisations sportives internationales ont été intégrés à des équipes de projet de l'EURO 2016 et ont exercé diverses fonctions sur des sites du tournoi. Dans le cadre d'un programme d'observation, 13 participants internationaux ont rejoint les équipes des sites de Bordeaux et de Toulouse pendant deux journées de match.



Champions FESTIVAL

Finales des compétitions interclubs, compétitions pour équipes nationales et autres événements

Les préparatifs des finales 2016 des compétitions interclubs ont bien avancé, et des visites d'inspection ont été effectuées à Milan (Ligue des champions), Bâle (Ligue Europa), Trondheim (Super Coupe), Reggio d'Émilie (Ligue des champions féminine) et Guadalajara (Coupe de futsal). Les étapes importantes en vue de la finale de la Ligue des champions, à Milan, ont notamment été définies progressivement au cours de visites d'inspection axées sur les installations du stade, la gestion des accès, les lieux de la ville concernés par l'événement et les plans de rénovation du stade.

L'unité Activités commerciales a réalisé tous les préparatifs nécessaires pour les

finales de la Ligue des champions et de la Ligue Europa : coordination des journées portes ouvertes destinées aux services de diffusion des équipes finalistes ; gestion et mise en œuvre des activités opérationnelles TV unilatérales et réalisation des droits des sponsors ; soutien à divers projets, tels que les services VIP, les accréditations et la gestion des sites.

Outre l'action sur le terrain, deux dîners officiels ont été organisés en marge des finales des compétitions interclubs majeures, en mai : l'un à La Scala, à Milan, et l'autre au Panthéon, à Bâle. Grâce aux efforts des unités de l'UEFA mobilisées et des comités d'organisation locaux, ces deux événements,

comme les matches eux-mêmes, ont rencontré un franc succès. Ces succès ont été partagés par 720 bénévoles, dont la contribution a été cruciale sur les deux sites.

Le Champions Festival 2016, sur la place du Dôme et aux alentours, a attiré un public nombreux : malgré de fortes pluies le dimanche de la semaine précédente, 420 000 visiteurs ont fait le déplacement, soit un nouveau record, et les artistes, groupes et performeurs présents ont instauré une ambiance festive. En outre, le trophée, exposé sur la célèbre place, a rencontré un franc succès, avec l'impressionnant Dôme en arrière-plan.

L'habillage de Bâle pour la finale de la Ligue Europa était du plus bel effet, et des drapeaux ainsi qu'un trophée géant étaient exposés dans la ville. La zone des supporters a attiré de nombreux visiteurs des deux équipes, et l'affluence a atteint 7000 personnes la veille de la finale et 15 000 le jour du match.

Par ailleurs, la finale de la Ligue des champions féminine, à Reggio d'Émilie (Italie), a attiré 15 117 spectateurs, qui ont donné raison à la politique de fixation des prix des billets de l'UEFA ; 200 invités ont pris le train depuis Milan à cette occasion et ont ainsi pu assister au sacre de l'Olympique Lyonnais. Grâce à une promotion et à une communication bien menées, l'événement a suscité un vif intérêt, en particulier suite au lancement d'un site Internet spécifique pour la finale par le comité d'organisation local.

Dans la perspective de la saison 2016/17, des visites d'inspection ont été effectuées pour la Ligue des champions, pour la Ligue Europa et pour les European Qualifiers. En collaboration avec des collègues de la division Compétitions, des ateliers d'inspection de site ont eu lieu à Nyon pour sept clubs (Arsenal, Atlético Madrid, Barcelone, Bayern Munich, Dynamo Kiev, Real Madrid et Séville).

L'unité Activités logistiques a, elle aussi, dû opérer une planification minutieuse : en vue des matches de barrage de la Ligue des champions 2016/17, par exemple, certains camions étaient déjà chargés de matériel pour les matches quelques semaines à l'avance afin de garantir une livraison à temps sur les sites éloignés de l'est et du sud de l'Europe.

À Nyon, en avril, la phase finale de la Youth League, qui a bénéficié de l'assistance bénévole de nombreux collaborateurs de l'UEFA, a fait l'objet de soutien et a suscité de l'intérêt au niveau local ; la finale s'est jouée à guichets fermés devant 4000 spectateurs. Les quatre matches de la phase finale de la Coupe de futsal, à Guadalajara (Espagne), ont affiché complet, récompensant la gestion de projet de l'unité Centre événementiel et de la division Compétitions, avec l'aide des équipes Production TV, Activités médias, Activités logistiques, ICT, Communication et Marketing.

Parmi les compétitions pour équipes nationales, l'EURO de futsal 2016, en Serbie, s'est distingué par sa contribution aux initiatives de l'UEFA en matière de responsabilité sociale, une exposition sur le camp de réfugiés de Za'atari ayant été présentée à l'Arena de Belgrade. L'organisation du tirage au sort de la phase finale comme du tournoi lui-même sur le plan opérationnel

a été saluée, et la promotion active assurée par le comité d'organisation local a permis d'augmenter la visibilité à différents niveaux. Des services ont été proposés sur le site à Belgrade, ce qui a contribué à l'ambiance générale positive de l'événement.

Les efforts déployés aux fins de la préparation des phases finales dans toute l'Europe ont été récompensés par les statistiques. Ainsi, la finale du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans, qui a opposé l'Espagne à l'Allemagne à la Borisov-Arena, au Bélarus, en mai 2016, a enregistré une affluence record de 10 200 spectateurs. Un autre record a été battu lors de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 17 ans, toujours en mai, 33 000 spectateurs ayant assisté au match d'ouverture entre l'Azerbaïdjan, pays organisateur, et le Portugal.

À la fin de la période sous revue, les événements à venir étaient déjà en cours de planification et de préparation, notamment le lancement de la nouvelle saison, fin août à Monaco, le Congrès extraordinaire de l'UEFA, prévu à Athènes à la mi-septembre 2016, et la présentation de l'identité visuelle de l'UEFA EURO 2020 ainsi que des logos de diverses villes hôtes, à partir de septembre.

Parmi les compétitions pour équipes nationales, l'EURO de futsal 2016, en Serbie, s'est distingué par sa contribution aux initiatives de l'UEFA en matière de responsabilité sociale, une exposition sur le camp de réfugiés de Za'atari ayant été présentée à l'Arena de Belgrade

SE TOURNER VERS L'AVENIR

L'UEFA a connu une année difficile, mais elle peut être fière d'avoir su gérer une situation délicate avec beaucoup de courage, de calme et de professionnalisme, évitant ainsi que les activités quotidiennes, les décisions, les stratégies, les plans, les politiques et les visions en pâtissent.

De nombreux collaborateurs ont œuvré sans relâche afin de préserver et de promouvoir les valeurs essentielles qui sous-tendent la mission de l'UEFA. Nous avons développé et protégé le football et ses multiples facettes sur l'ensemble du continent. L'UEFA a montré l'exemple en faisant toujours preuve d'honnêteté, d'ouverture et de transparence ; elle a fait tout son possible pour préserver l'unité de la famille du football européen et son esprit de solidarité.

Alors que l'UEFA était secouée et attristée par les événements survenus et les décisions prises, nous nous sommes efforcés de maintenir la stabilité et la continuité de l'organisation sans faiblir ni perdre de vue nos objectifs.

En septembre 2016, peu après la période sous revue, Aleksander Čeferin a été élu à la tête de l'UEFA, dont il est devenu le septième président. Ce moment clé de l'histoire de l'organisation va lui permettre de se tourner vers l'avenir. Nous adressons nos meilleurs vœux au nouveau président pour la construction de cet avenir, et restons fermement convaincus que, dans toutes nos actions, nous devons toujours placer le football, ce jeu qui nous passionne tous, au premier plan.









Mise en pages : Large Network, Genève. Impression : Artgraphic Cavin, Grandson, Suisse



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**
