



AU CŒUR DU FOOTBALL

Rapport du président et du Comité exécutif Rapport de l'Administration 2016/17

42^e Congrès ordinaire de l'UEFA
Bratislava, 26 février 2018

SOMMAIRE



I. Address by Aleksander Čeferin, UEFA President

WE CARE ABOUT FOOTBALL

41st Ordinary UEFA Congress - Helsinki 2017



I. Rapport du président et du Comité exécutif	2
Rapport des commissions	22
II. Rapport de l'Administration	42

I. RAPPORT DU PRÉSIDENT ET DU COMITÉ EXÉCUTIF

11 juillet 2016 - 30 juin 2017



La période couverte par ce rapport commence le 11 juillet 2016, soit après la fin de l'UEFA EURO 2016, qui a été traité de manière approfondie par le Rapport du président et du Comité exécutif 2015/16.

RÉSUMÉ

L'UEFA et son Comité exécutif peuvent se pencher avec satisfaction sur une année marquée par la stabilité retrouvée de l'instance dirigeante du football européen, après une période délicate et difficile. Le Comité exécutif a pris une série de décisions clairvoyantes qui donnent le ton d'une nouvelle ère, sans jamais perdre de vue son devoir de renforcer la mission de l'UEFA, qui est de préserver la santé générale du football européen.

La voie du renouveau a été ouverte le 14 septembre 2016, lors du 12^e Congrès extraordinaire de l'UEFA, quand Aleksander Ceferin, président de l'Association slovène de football depuis 2011, a été élu comme septième président de l'UEFA par l'instance rassemblant les 55 associations membres de l'UEFA. Le nouveau président a pris ses fonctions avec une vision claire pour l'avenir, axée sur un renforcement de la protection, de la promotion et du développement du football européen, et la volonté de mettre le jeu au centre des préoccupations et de défendre ses intérêts. Il s'est engagé à travailler pour l'unité et le dialogue au sein de la communauté européenne du football, à renforcer la coopération avec les principales parties prenantes du jeu et à encourager les associations nationales à assumer un rôle plus important dans la création de programmes et de projets. Cette nouvelle ère, a-t-il déclaré, sera une ère « synonyme de stabilité, d'espoir, d'équité et d'amitié ».

Depuis l'élection d'Alexsander Ceferin, le Comité exécutif lui a offert un soutien sans réserve dans la mise en place des projets et des politiques qui faisaient partie de son programme électoral. Une série de réformes relatives à la bonne gouvernance, visant à renforcer l'UEFA pour les années à venir, ont été approuvées par le Comité exécutif, puis ratifiées par les associations membres lors du 41^e Congrès ordinaire de l'UEFA, à Helsinki, en

avril 2017. Ces réformes incluaient notamment la limitation du nombre de mandats pour le président de l'UEFA et pour les membres du Comité exécutif de l'UEFA, l'obligation pour les candidats à une élection ou à une réélection au Comité exécutif d'exercer une fonction active au sein de leur association nationale (président, vice-président, secrétaire général ou CEO), et l'ancrage de la bonne gouvernance et de l'éthique dans les Statuts de l'UEFA. Cette refonte des fondations de l'UEFA s'est avérée nécessaire pour que l'instance dirigeante puisse reconstruire son image, restaurer sa crédibilité et asseoir sa légitimité.

Pendant la période sous revue, plusieurs membres du Comité exécutif ont fait leurs adieux après des années de bons et loyaux services, et le Congrès d'Helsinki a procédé à l'élection de six nouveaux membres. Nous tenons à remercier Avraham Luzon (Israël), Giancarlo Abete (Italie), Allan Hansen (Danemark), František Laurinec (Slovaquie) et Marios Lefkaritis (Chypre) pour tous les efforts qu'ils ont consentis dans l'intérêt du football européen. Les nouveaux membres du Comité exécutif qui ont été élus sont : Zbigniew Boniek (Pologne), John Delaney (République d'Irlande), Reinhard Grindel (Allemagne), Karl-Erik Nilsson (Suède), Michele Uva (Italie) et Servet Yardımcı (Turquie). Lors de la première séance du Comité exécutif dans sa nouvelle composition, à Cardiff, en juin 2017, il est apparu clairement que les changements amorcés allaient se poursuivre. Soulignant la valeur précieuse du football en tant que jeu d'équipe, les nouveaux venus et les membres établis du Comité exécutif ont immédiatement affirmé leur détermination commune à prendre des décisions dans l'intérêt du football européen. Ce mélange d'idées nouvelles et fraîches, d'une part, et de sagesse et d'expérience, d'autre part, semble très prometteur.

Durant la saison sous revue, Theodore Theodoridis a été confirmé au poste de secrétaire général de l'UEFA en septembre 2016, succédant ainsi à Gianni Infantino, élu président de la FIFA en février de la même année. Travaillant à l'UEFA depuis 2008, notamment au poste de directeur Associations nationales, Theodore Theodoridis est idéalement placé, grâce à sa vaste expérience, pour occuper un poste clé dans le fonctionnement de l'UEFA, promouvoir le progrès et la solidarité, et guider l'Administration de l'UEFA vers l'avenir.

Compte tenu des événements turbulents qui ont marqué la saison 2015/16, le Comité exécutif était heureux que l'UEFA puisse poursuivre ses activités sans répercussions majeures sur sa stabilité globale. Ayant traversé des périodes difficiles, la confédération européenne est arrivée au terme de la période sous revue en situation d'affronter l'avenir avec confiance, fermeté, efficacité et conviction.

L'UEFA est plus déterminée que jamais à travailler avec ses 55 associations membres et à renforcer les liens tissés depuis plus de six décennies. Dans le cadre de la vision stratégique mise en place pour l'avenir, les projets, idées et propositions avancés par les associations seront essentiels dans la conception du football européen de demain. Le fait que les relations avec les associations nationales restent excellentes est un grand motif de satisfaction, et le Comité exécutif continuera à faire preuve de solidarité et à soutenir toutes les mesures visant à leur permettre de continuer à promouvoir le football dans leur pays. Le dialogue avec les principales parties prenantes du football européen et leur consultation constitueront également une pierre angulaire de cet avenir. Les clubs, les ligues et les joueurs sont des éléments clés du football, et nous leur devons le plus grand respect. L'UEFA et le Comité exécutif travailleront main dans la



main avec eux d'une manière positive et constructive pour le football sur le continent.

Le Comité exécutif a accompli un travail essentiel pour poser les bases d'un avenir sain pour l'UEFA. Il a soutenu le nouveau président de l'UEFA dans ses projets d'évolution pour les années à venir. Le Comité exécutif a approuvé toute une série d'actions couvrant tout le spectre du football européen, dans des domaines aussi divers que la lutte contre le trucage de matches, le développement du fair-play financier pour le bien du football interclubs européen, et la poursuite des efforts visant à promouvoir la diversité et

l'inclusion et à éradiquer le racisme, la discrimination et l'intolérance. En outre, au cours de la période sous revue, les autorités politiques européennes ont continué à approuver les objectifs, les mesures et les politiques de l'UEFA, et tout porte à croire que les relations resteront fructueuses et marquées par le soutien mutuel.

Le Comité exécutif est conscient de l'importance de son rôle dans l'orientation future de l'UEFA, qui se doit de montrer la voie dans un monde du football qui semble évoluer presque quotidiennement. Lors du Congrès d'Helsinki, le président de l'UEFA a insisté sur le fait que l'UEFA ne

devrait pas avoir peur d'affronter l'avenir et devrait être prête à relever les défis de demain, tout en assumant ses responsabilités avec courage et conviction et en s'adaptant au monde actuel, le bien-être du football restant au cœur de chacune de ses actions.

La nouvelle ère qui a commencé en septembre 2016 commence à prendre forme et promet une période épanouissante. Le Comité exécutif est donc prêt à affronter les défis futurs avec optimisme.

COMPÉTITIONS

Compétitions pour équipes nationales

Suite au succès retentissant de l'UEFA EURO 2016 en France (couvert par le rapport annuel 2015/16), il est à présent temps de se pencher sur les prochaines compétitions pour équipes nationales européennes, à savoir l'UEFA EURO 2020 et la nouvelle UEFA Nations League.

Les préparatifs pour l'EURO 2020 progressent rapidement. Afin de célébrer les 60 ans du Championnat d'Europe de football de l'UEFA, l'EURO 2020, deuxième phase finale à opposer 24 équipes, sera un tournoi unique disputé dans 13 villes* des quatre coins de l'Europe. L'UEFA se prépare à amener l'EURO 2020 dans ces villes et dans ces pays, et à voir le football servir de pont entre les nations et rapprocher la compétition des supporters, qui constituent l'essence même du jeu. Entre septembre 2016 et janvier 2017, chacune des 13 villes hôtes a dévoilé son logo, sur lequel figure un des ponts de la ville en question, l'idée étant de souligner que le football constitue un pont entre les gens et les cultures. Le président de l'UEFA et les membres du Comité exécutif étaient présents aux côtés des présidents des associations nationales, des représentants des gouvernements et des personnalités civiles lors des lancements des logos, afin de marquer comme il se doit cette étape importante en vue de 2020.

Avant cet EURO, une nouvelle compétition européenne pour équipes nationales fera son entrée en septembre 2018, l'UEFA Nations League. Cette compétition, dont la première édition durera jusqu'au printemps 2020 et donnera à quatre associations la possibilité de se qualifier pour l'EURO 2020, répond au

désir de l'UEFA et de son président de rehausser le prestige du football des équipes nationales, source importante de fierté nationale et d'identité footballistique. De plus, les associations nationales souhaitent davantage d'occasions compétitives de se mesurer les unes aux autres, compte tenu de l'avis croissant que les matches amicaux ne remplissent pas cet objectif. Le Comité exécutif est convaincu que l'UEFA Nations League répondra aux aspirations de l'UEFA et aux besoins de ses associations membres.

Les préparatifs pour un événement important du football des équipes nationales féminines européennes sont arrivés à leur terme pendant la période sous revue, l'EURO féminin de l'UEFA 2017 aux Pays-Bas devant se dérouler en juillet-août 2017. Les attentes étaient grandes concernant ce premier EURO féminin à 16 équipes, un tournoi qui devait montrer la progression constante du football féminin sur le continent, tout en donnant à davantage d'associations et de joueuses l'occasion de disputer des matches d'élite dans ce cadre prestigieux.

Avant que l'EURO féminin n'occupe le centre de la scène footballistique en été 2017, les stars de demain ont disputé la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA, superbement organisée par la Fédération polonoise de football et impliquant pour la première fois 12 équipes. Les tournois juniors de l'UEFA restent des étapes cruciales dans la carrière des jeunes joueurs, comme l'ont prouvé les récents événements. Les associations nationales de Géorgie (M19), de Croatie (M17), de République tchèque (M17F) et de

Slovaquie (M19F) ont été des organisatrices parfaites pour ces phases finales juniors pendant la période sous revue et peuvent se pencher avec fierté non seulement sur l'excellente organisation de ces tournois, mais également sur la qualité de l'accueil et de l'hospitalité offerts aux équipes et aux jeunes talents qui ont participé à ces tournois.

En avril 2017, des décisions clés ont été prises par le Comité exécutif afin de favoriser la croissance du futsal. À compter de 2022, l'EURO de futsal se jouera tous les quatre ans et opposera 16 équipes (au lieu de 12 équipes tous les 2 ans). L'objectif est d'améliorer la structure de la compétition en introduisant une compétition de qualification sur deux saisons, et d'éviter les chevauchements de calendriers avec la Coupe du monde de futsal de la FIFA, tous les quatre ans. En outre, un EURO de futsal féminin de l'UEFA à quatre équipes sera organisé tous les deux ans à partir de 2019, compte tenu du nombre encore limité d'équipes nationales féminines de futsal en Europe. Quant aux compétitions juniors, un EURO de futsal des moins de 19 ans à huit équipes sera organisé tous les deux ans, également à partir de 2019.

* Lors de sa séance du 7 décembre 2017, le Comité exécutif de l'UEFA a décidé de transférer à Londres (Wembley) la responsabilité des matches initialement attribués à la ville de Bruxelles en raison de retards dans le projet de construction de l'Eurostadium. Suite à cette décision, l'EURO 2020 sera disputé dans 12 villes.



Compétitions interclubs

Les compétitions interclubs de l'UEFA restent une réussite sur les plans commercial et sportif. Lors de sa séance de décembre 2016, le Comité exécutif a approuvé la liste d'accès, le système de classement par coefficient des clubs et le modèle de distribution pour le cycle 2018-21 des compétitions interclubs. Parmi les principaux éléments, la nouvelle liste d'accès offrira toujours aux 55 associations nationales des chances de se qualifier pour la phase de groupe de la Ligue des champions ou de la Ligue Europa, tous les champions nationaux éliminés de la Ligue des champions se voyant en outre offrir une deuxième chance grâce à une voie des champions spécifique dans la phase de qualification de la Ligue Europa. La contribution de 20 % du coefficient de l'association nationale sera désormais supprimée du calcul du coefficient des clubs afin d'éviter un avantage supplémentaire injuste pour les clubs des associations les mieux classées et la pénalisation de clubs ayant de bonnes performances individuelles mais un coefficient d'association faible. Le coefficient des clubs utilisé à des fins de distribution financière couvrira les dix années précédentes et comprendra des points de bonification pour les titres précédents afin de refléter la contribution à long terme des clubs à la marque et au succès de la compétition.

Les 32 clubs qui ont participé à la phase de groupe de la Ligue des champions 2016/17 et les dix clubs éliminés au stade des matches de barrage se sont partagé plus de EUR 1,396 milliard en versements de l'UEFA. Une dotation totale de l'UEFA de plus de EUR 423,1 millions a été partagée par les 56 clubs qui ont participé à la phase de groupe et/ou à la phase à élimination directe de la Ligue Europa la saison dernière. Les clubs qui ont participé aux

phases de qualification des compétitions interclubs 2016/17 ont reçu un peu plus de EUR 87 millions.

Il a aussi été décidé de prévoir deux heures de coup d'envoi séparées pour les matches de la Ligue des champions : 19h00 HEC (deux matches) et 21h00 HEC (six matches), afin de permettre aux supporters de regarder davantage de matches.

La saison 2016/17 de la Ligue des champions a généré des recettes totales de EUR 2,12 milliards, tandis que, de son côté, la Ligue Europa a rapporté EUR 367 millions. Les clubs qui ont participé à ces compétitions ont été les principaux bénéficiaires.

La Ligue des champions et la Ligue Europa ont continué d'attirer les foules. Près de 6,8 millions de supporters ont assisté aux matches de la Ligue des champions en 2016/17, contre près de 6,3 millions de spectateurs pour les matches de la Ligue Europa. La domination exercée par le Real Madrid sur la Ligue des champions s'est poursuivie, le club espagnol battant la Juventus 4-1 à Cardiff et s'emparant du trophée pour la troisième fois en quatre ans et la douzième fois en tout, tandis qu'un autre grand club européen, Manchester United, remportait la Ligue Europa pour la première fois, sur le score de 2-0, contre l'Ajax à Stockholm.

Durant la période sous revue, le Comité exécutif a approuvé le principe général d'organiser la finale de la Ligue Europa la même semaine que la finale de la Ligue des champions pendant l'ensemble du cycle 2018-21, à savoir après la fin des saisons nationales. Par conséquent, la finale 2019 de la Ligue Europa aura lieu le mercredi 29 mai 2019 et la finale de la Ligue des champions le samedi 1^{er} juin.

Le football interclubs féminin a poursuivi son avancée fulgurante en Europe, dans une large mesure grâce à l'excellent travail de développement entrepris par les associations nationales et par leurs clubs, en collaboration avec l'UEFA. L'Olympique Lyonnais a ainsi remporté pour la quatrième fois la Ligue des champions féminine, égalant le record du 1. FFC Francfort.

Par ailleurs, le président de l'UEFA a réintroduit la remise des trophées de la Ligue des champions, de la Ligue Europa et de la Ligue des champions féminine sur le terrain pour les finales 2017. Le terrain étant la scène des joueurs, il lui semblait donc approprié que leurs performances y soient célébrées, ce qui permet en outre aux supporters de mieux voir cette cérémonie.

Monaco continue d'organiser les événements qui marquent le coup d'envoi officiel de chaque saison des compétitions interclubs de l'UEFA, et l'UEFA profite de cette occasion pour remettre les distinctions annuelles venant récompenser les joueuses et les joueurs pour leurs prestations exceptionnelles au cours de la saison précédente. Suite au vote d'un groupe d'entraîneurs et de journalistes sélectionnés, c'est Cristiano Ronaldo, du Real Madrid, qui a été élu Meilleur joueur d'Europe de l'UEFA 2015/16, son troisième sacre, l'attaquante norvégienne Ada Hegerberg, de Lyon, recevant le titre de Meilleure joueuse d'Europe de l'UEFA 2015/16. Pour l'édition 2016/17, ces titres seront rebaptisés Joueur et Joueuse de l'année de l'UEFA, et en juin 2017, l'UEFA a annoncé l'introduction de cinq nouvelles distinctions destinées à récompenser les joueurs les plus méritants de la saison précédente des compétitions interclubs de l'UEFA. Les quatre premières de ces distinctions supplémentaires reviendront aux

meilleurs gardien, défenseur, milieu et attaquant de la saison 2016/17 de la Ligue des champions. De plus, une nouvelle distinction viendra couronner le Joueur de la Ligue Europa 2016/17. La décision d'organiser la Super Coupe de l'UEFA dans différents sites en Europe continue de porter ses fruits. La Norvège a été la dernière association à accueillir ce match prestigieux opposant les tenants du titre de la Ligue des champions et de la Ligue Europa, à Trondheim. Le Real Madrid y a remporté sa deuxième Super Coupe en trois saisons, au terme d'un derby espagnol contre le Séville FC, le dernier but du match ayant été marqué à la toute fin des prolongations.

Les talents de demain ont l'occasion d'acquérir une expérience internationale précieuse en participant à l'UEFA Youth League. La nouvelle formule à 64 équipes

– qui a encore accru l'attrait de cette compétition – a abouti à une deuxième saison couronnée de succès, la phase finale disputée à Nyon en avril 2017 ayant attiré 12 000 supporters au total pour les trois matches. Le club autrichien FC Salzbourg est venu ajouter son nom au palmarès de la Youth League après avoir été mené au score, battant le SL Benfica 2-1 en finale.

Le Kazakhstan a été le dernier pays à accueillir la phase finale de la Coupe de futsal de l'UEFA, et les supporters se sont déplacés en masse à Almaty pour suivre un tournoi de haut vol. L'Inter FS a remporté son quatrième trophée dans cette compétition, le club espagnol inscrivant le nombre record de sept buts en finale contre un Sporting Clube de Portugal incapable de répliquer. Dans le cadre de la nouvelle stratégie de futsal approuvée

par le Comité exécutif en 2017, la Coupe de futsal de l'UEFA deviendra l'UEFA Futsal Champions League à compter de la saison 2018/19, ce qui donnera à cette compétition un prestige nouveau, tandis que la saison 2017/18 verra un changement de formule qui permettra aux trois premières associations au classement par coefficient des équipes nationales de futsal d'inscrire un deuxième représentant en plus du tenant du titre national.

Le Comité exécutif est fermement convaincu que les décisions prises aux fins de promouvoir le football des équipes nationales et les compétitions interclubs en Europe ne peuvent être que positives pour les compétitions en question et le football européen dans son ensemble au cours des années à venir.



Arbitrage

Suite à la réussite de l'EURO 2016 au cours de la période précédente, l'UEFA a poursuivi sur sa lancée afin de relever le niveau de l'arbitrage en Europe. En août 2016, 92 arbitres (hommes et femmes) ont assisté à leur réunion d'été annuelle, à Nyon, et en février 2017, 128 arbitres se sont rendus à Malaga, en Espagne, pour y suivre les cours d'introduction et de niveau avancé, respectivement pour les nouveaux inscrits sur la liste internationale et pour les arbitres expérimentés. Comme à l'accoutumée, ces cours, qui permettent de passer en revue les derniers matches et compétitions et d'envisager l'avenir, ont compris des tests de condition physique, des analyses vidéo des incidents et des décisions, des séances techniques et théoriques, ainsi que des discussions et des échanges de vues entre les arbitres et la Commission des arbitres de l'UEFA. Les arbitres assistants, qui sont reconnus pour leur contribution essentielle à l'équipe arbitrale, ont participé à un cours conçu spécialement pour eux à Malaga, en avril.

Outre leur participation aux réunions d'été et d'hiver, les meilleures femmes

arbitres d'Europe ont bénéficié d'une attention toute particulière lors de leur préparation pour l'EURO féminin de l'UEFA 2017 aux Pays-Bas. Un workshop d'avant-tournoi dans le pays organisateur, en mai 2017, a constitué une préparation idéale pour les arbitres et les arbitres assistantes. Au terme de cet événement, 11 arbitres, 21 arbitres assistantes et 2 quatrièmes officielles provenant de 21 associations nationales ont été sélectionnées pour le tournoi.

Au cours de l'exercice précédent, la technologie sur la ligne de but (TLB) avait été introduite par l'UEFA pour l'EURO 2016 et pour les finales 2016 de la Ligue des champions et de la Ligue Europa. Ce système, qui permet aux arbitres assistants supplémentaires de se concentrer sur les incidents dans la surface de réparation et d'aider l'arbitre principal dans sa prise de décision, a été mis en place dès les matches de barrage pour la saison 2016/17 de la Ligue des champions. Le Comité exécutif a pris note des résultats positifs d'une étude de faisabilité concernant la mise en œuvre de la TLB dans la Ligue Europa, et cette technologie sera introduite dans cette

compétition dès le début de la saison 2017/18.

Le Comité exécutif a salué les nombreuses initiatives prises par l'organe législateur du football, l'International Football Association Board (IFAB), et convenu de poursuivre les essais en cours lors des phases finales de l'UEFA organisées à l'été 2017. Ces essais portent notamment sur un quatrième remplacement en cas de prolongation, sur un système alterné (ABBA) lors des tirs au but du point de réparation, et sur la possibilité d'infliger des cartons jaunes et des cartons rouges aux officiels se trouvant dans la surface technique. Dans l'intervalle, le Centre d'excellence pour arbitres de l'UEFA (CORE), à Nyon, poursuit sa mission visant à encourager les jeunes arbitres prometteurs (femmes et hommes) dans leur carrière.

Le Comité exécutif s'engage à apporter tout son soutien et ses ressources à la Commission des arbitres dans le travail qu'elle entreprend pour développer l'arbitrage en Europe et produire des arbitres d'élite.



EN DEHORS DU TERRAIN

Le Comité exécutif discute de questions qui concernent le football européen dans sa globalité, et prend des décisions à leur propos. Dans le cadre de processus de consultation, divers thèmes sont abordés au sein du Conseil stratégique du football professionnel (CSFP), composé de représentants des principales parties prenantes du football européen, à savoir l'UEFA, les clubs, les ligues professionnelles et les joueurs, qui travaillent ensemble afin de trouver des solutions communes sur les grandes questions d'actualité concernant le jeu. Ce conseil comprend le président et quatre vice-présidents de l'UEFA, ainsi que des représentants de l'Association des clubs européens (ECA), des Ligues européennes de football professionnel (EPFL) et du syndicat des joueurs professionnels (FIFPro, division Europe).

Fair-play financier

Lors du Congrès ordinaire de l'UEFA, à Helsinki, en avril 2017, le président de l'UEFA a salué les résultats remarquables obtenus grâce aux mesures de fair-play financier de l'UEFA depuis leur introduction en 2009, soulignant en particulier la réduction considérable de l'endettement des clubs. Il est évident que le fair-play financier continue d'avoir un impact significatif sur le paysage financier du football interclubs européen. Le tournant qui a eu lieu se reflète dans le huitième Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA, publié en janvier 2017. Ce rapport insiste sur le fait que le fair-play financier a créé une situation financière plus stable et plus durable pour les clubs européens de première division. Les bénéfices d'exploitation cumulés sont en hausse, tout comme les recettes des clubs de football, alors que les pertes cumulées ont considérablement diminué, passant de EUR 1,7 milliard à EUR 0,3 milliard, et que les dettes nettes en pourcentage des recettes et le nombre de clubs déficitaires en Europe sont en baisse. Pour la première fois depuis le lancement

du fair-play financier, la moitié des ligues européennes ont atteint l'équilibre financier et les niveaux d'investissement dans les clubs de football européens augmentent, EUR 1 milliard ayant été investi cette année par les clubs dans des stades, des installations d'entraînement et d'autres actifs à long terme.

Les conclusions de ce rapport montrent également que le rôle de l'UEFA en tant qu'autorité de régulation du fair-play financier a eu des répercussions importantes, mettant un frein aux excès qui avaient conduit de nombreux clubs au bord du gouffre financier et posant les jalons d'une croissance, d'investissements et d'une rentabilité sans précédent. Quant à l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA (ICFC), elle reste en charge de surveiller les finances des clubs, prenant des mesures appropriées le cas échéant.

S'il salue les développements généraux, le Comité exécutif reste inflexible et ne tolère aucune complaisance. La procédure de fair-play financier devrait évoluer avec son

temps, et de nouvelles améliorations devraient être envisagées, notamment pour apporter un soutien essentiel au développement de secteurs tels que le football junior et le football féminin.

Deux nouveaux membres de la chambre d'instruction de l'Instance de contrôle financier des clubs, Damien Neven (Belgique), ancien économiste en chef au sein de la Direction générale de la concurrence de la Commission européenne, et Rick Parry (Angleterre), ancien directeur général du Liverpool FC et de la Premier League anglaise, ont été nommés par le Comité exécutif de l'UEFA lors de sa séance du 15 septembre.

Le fair-play financier continue de bénéficier du soutien de la communauté du football européen, et notamment des autorités politiques européennes. Le Comité exécutif reste convaincu que cette procédure, qui a stabilisé la situation financière du football interclubs européen, poursuivra son action remarquable en garantissant la prospérité de cette discipline dans les années à venir.

Octroi de licence aux clubs

La procédure d'octroi de licence aux clubs continue de constituer un moteur positif du football interclubs. Un soutien a été apporté à la Fédération kosovare de football, qui a été la dernière association membre de l'UEFA à adopter une procédure d'octroi de licence pour contribuer à relever les standards de son football interclubs et à en améliorer le professionnalisme. En outre, les exigences

relatives au responsable de l'accessibilité sont entrées en vigueur dans leur intégralité, et l'UEFA a collaboré avec le CAFE pour aider les clubs à les mettre en œuvre. Par ailleurs, la 14^e édition du Workshop annuel sur la procédure d'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier a été organisée par l'Association de football de Malte du 21 au 23 septembre et a permis à quelque

160 spécialistes de l'octroi de licence et experts financiers venus de l'Europe entière d'aborder les derniers développements. Des participants d'autres confédérations (AFC, CONCACAF et CONMEBOL) étaient également présents dans le cadre du soutien continu que l'UEFA apporte à la réalisation de procédures d'octroi de licence hors d'Europe.

Centre de renseignements

Une nouvelle unité est apparue vers la fin de l'année avec la création du Centre de renseignements de l'UEFA. Cette unité a été chargée de mettre des recherches

pondérées de grande qualité à la disposition des décideurs et des stratégies. Outre l'examen des finances de 700 clubs, les premières analyses portent sur la propriété

des clubs, le développement des stades, l'utilisation des joueurs ainsi que la polarisation financière et l'équilibre des compétitions dans le football interclubs.

Intégrité

Le président de l'UEFA a fait de la lutte contre le trucage de matches, les paris non réglementés, la corruption et le dopage l'une de ses priorités, et le Comité exécutif soutient pleinement son engagement à débarrasser le football de ce fléau, qui met gravement en danger son intégrité.

En la matière, le Comité exécutif souscrit à une approche de tolérance zéro, à savoir que toute personne prise en flagrant délit de se livrer à de tels agissements sera exclue du football. Toutefois, il est évident que l'UEFA et la communauté du football ne peuvent pas lutter seules contre le trucage de matches; le soutien et la collaboration des autorités gouvernementales et de la police en Europe sont donc les bienvenus.

Dans le cadre des activités de renforcement de l'intégrité, l'UEFA a créé une nouvelle plateforme au sein de l'Administration de l'UEFA qui est axée sur la protection du football et qui intègre les unités chargées des questions d'éthique et de discipline, des questions médicales et antidopage et des questions de lutte contre le trucage de matches.

Il a été confirmé au tout début de la période sous revue que le programme d'intégrité mis en place pour l'Euro 2016, qui portait sur la formation, le contrôle et la collaboration avec les principales parties prenantes, avait été un franc succès, aucun problème relatif à l'intégrité n'ayant été relevé. De plus, un nouveau concept de responsables de l'intégrité de l'UEFA, servant d'intermédiaires entre les autorités du football et les organismes nationaux chargés de l'application des lois, a été annoncé en été 2017 et renforcera la communication et le partage d'informations dans toute l'Europe.

Le Comité exécutif s'est réjoui de la poursuite des relations entre l'UEFA, Europol, les agences de lutte contre le crime, les autorités en charge des paris ainsi que les forces de police au sein du groupe de travail de l'UEFA sur le trucage de matches. Il reconnaît aussi la valeur du système de détection des fraudes liées aux paris, qui supervise plus de 30 000 matches par année en Europe. Ce système a la fonction essentielle de détecter le trucage de matches, et constitue ainsi un soutien précieux pour le Tribunal arbitral du Sport (TAS) lorsqu'il doit se prononcer sur de tels cas.

Les efforts éducatifs de l'UEFA en matière d'intégrité comprennent des présentations régulières à de jeunes joueurs pour les sensibiliser aux risques associés au trucage de matches. Le Comité exécutif soutient pleinement les efforts accomplis pour dissuader les footballeurs juniors de se laisser entraîner dans de telles pratiques.

Pendant la période sous revue, la lutte contre le dopage de l'UEFA a regagné un nouveau souffle, et le Comité exécutif considère qu'il est nécessaire de rappeler que le dopage n'a pas sa place dans le football.

En décembre 2016, le Comité exécutif a approuvé un nouveau système selon lequel tous les échantillons prélevés lors de la Ligue des champions, de la Ligue Europa, du Championnat d'Europe de football de l'UEFA et de la Super Coupe de l'UEFA devraient être stockés pendant une période allant jusqu'à 10 ans. Ainsi, il sera possible de réaliser d'autres analyses à tout moment, notamment lorsqu'une nouvelle méthode de détection sera découverte. Le stockage à long terme des échantillons signifie que la violation des règles antidopage peut être poursuivie jusqu'à dix ans après les faits. Cet élément devrait

avoir un effet dissuasif supplémentaire sur les joueurs et les équipes.

Suite à l'introduction réussie en 2015/16 du passeport biologique de l'athlète (PBA), l'UEFA a continué de mettre en place les modules stéroïdiens et sanguins dans ses compétitions pendant la saison 2016/17 afin de renforcer la détection de l'utilisation de stéroïdes. En outre, l'UEFA a poursuivi la coordination du programme de contrôle des joueurs participant à ses compétitions, avec le soutien des organisations nationales antidopage (ONAD) en Europe, s'assurant une vision complète des contrôles antidopage réalisés sur des joueurs aux niveaux national et international. Cette coordination a été étendue en Europe grâce à la signature de nouveaux accords entre l'UEFA et les ONAD. L'UEFA encourage la coopération et les partenariats en vue de la mise en place de programmes de contrôle intelligents, dissuasifs et équilibrés pour protéger les joueurs et les équipes « propres ». La formation constitue également une composante essentielle des activités de lutte

contre le dopage de l'UEFA, et permet notamment de faire passer aux jeunes joueurs le message fort selon lequel prendre des produits illicites pourrait ruiner leur carrière naissante. Par conséquent, ces séances de formation lors des tournois finals de l'UEFA sont un outil précieux.

L'UEFA s'est acquis une réputation exceptionnelle dans le monde par la qualité de sa lutte contre le dopage. Le Comité exécutif continuera de promouvoir et de soutenir tout effort visant à garantir que les programmes de formation et de contrôle de l'UEFA restent à la pointe des bonnes pratiques reconnues dans tous les domaines de la prévention et du dépistage, l'objectif ultime étant de protéger notre sport.

Le secteur médical du football a fait des progrès prodigieux parallèlement à l'évolution du jeu moderne, et l'UEFA suit le rythme de ces développements. Il y a maintenant déjà quelques années que des exigences médicales minimales sont appliquées lors des matches de l'UEFA, afin de

garantir le traitement des blessures graves grâce au respect de standards minimums en matière d'équipement et de services médicaux, et qu'un processus complet d'exams médicaux a été mis en place pour les joueurs qui participent aux compétitions de l'UEFA. En parallèle, l'Étude de l'UEFA sur les blessures dans les clubs d'élite a acquis une excellente réputation en tant que rapport contenant des données et des informations historiques uniques ; elle vise à aider les clubs non seulement dans le traitement, mais également dans la prévention des blessures des joueurs. Quant au Programme de formation des médecins du football, il offre aux spécialistes en Europe des conseils précieux relatifs au traitement des joueurs blessés. De plus, l'UEFA promeut la recherche dans le secteur médical. En été 2017, par exemple, elle a invité les chercheurs à se pencher sur l'étude des risques liés au jeu de tête dans le football junior européen, preuve de sa détermination à protéger la santé des joueurs.

Sécurité

Les risques associés à la sécurité lors des matches de football restent un défi majeur pour l'UEFA, les associations nationales, les clubs, les propriétaires de sites et les autres parties prenantes. Ces risques peuvent se rapporter à des infrastructures du stade, à des actes de violence à l'intérieur ou à l'extérieur du stade, à l'utilisation d'engins pyrotechniques ou à d'éventuels actes terroristes. Ils peuvent notamment découler de l'incapacité à remplir les standards requis en matière de sécurité ou à respecter la législation nationale, à des instructions en matière de sécurité lacunaires, aux contrôles insuffisants aux entrées du stade ou à l'intérieur, ou au manque de personnel.

Les risques pour la sécurité sont une réalité omniprésente lors des matches de football, et le risque d'incidents terroristes est devenu une préoccupation prioritaire au vu des récents événements. L'UEFA salue tous les efforts accomplis, en particulier par l'Union européenne, pour renforcer la coopération policière internationale afin de

réduire au minimum les risques pour la sécurité encourus par les millions de personnes qui assistent aux matches ou vivent dans des villes accueillant des matches. Elle soutient la coopération intégrée, qui implique notamment les gouvernements, la police, les forces de sécurité, les organisateurs des matches et le grand public, et s'attaque aux menaces réelles et dangereuses.

Le président et le Comité exécutif de l'UEFA encouragent tous les efforts accomplis pour s'assurer que les spectateurs puissent suivre les matches dans un environnement sûr, sécurisé et agréable. L'ensemble des parties prenantes relatives aux stades et à la sécurité devraient toujours agir conformément au droit européen et au droit national, et les stades accueillant de grands matches de football doivent respecter les standards européens en matière de sécurité. Des efforts concertés doivent être accomplis par les parties prenantes du football, les gouvernements, la police et les

autorités publiques pour réduire les actes de violence et les débordements dans les stades et aux alentours – un phénomène qui reste très présent dans notre sport – et pour garantir que les fauteurs de troubles soient exclus du jeu. Il va sans dire que des mesures de sécurité efficaces sur les sites sont une nécessité au vu d'éventuels actes terroristes.

La stratégie de l'UEFA en matière de sécurité jusqu'en 2019 prévoit que l'organisation jouera un rôle essentiel dans les questions relatives à la sécurité du football en Europe. Cette stratégie prévoit également des conseils et une assistance constante de l'UEFA à ses associations membres afin d'améliorer l'efficacité du travail réalisé sur le continent. Le Comité exécutif est heureux de constater que l'assistance proposée et les fonds mis à disposition aident les associations à renforcer leurs infrastructures en matière de sécurité.

Responsabilité sociale

L'objectif du programme de football et de responsabilité sociale de l'UEFA est de gérer les répercussions environnementales, sociales et économiques du football européen, qui a un rôle vital à jouer en favorisant le développement social et en générant des avantages à long terme pour la société.

Le Comité exécutif salue la détermination de l'UEFA à constamment progresser dans ses activités en matière de responsabilité sociale et de durabilité dans les domaines de la diversité, de l'inclusion, de l'environnement, de la santé, de la paix et de la réconciliation, de la solidarité et du dialogue avec les supporters. Des partenariats de longue date avec plusieurs organisations offrent de solides fondations à ce travail.

Il est également satisfaisant d'observer l'intensification de la coopération entre l'UEFA et ses associations membres. En

particulier, les financements HatTrick permettront aux associations nationales européennes de développer leurs projets en matière de responsabilité sociale et de durabilité jusqu'en 2019/20. Toute l'assistance possible sera apportée aux associations dans la gestion des répercussions sociales, environnementales et économiques du football dans toute l'Europe.

La responsabilité sociale s'est d'ores et déjà établie comme un élément essentiel de la vision globale de l'UEFA, et l'instance dirigeante endosse une responsabilité importante en sa qualité de fédération sportive internationale. Les activités de l'UEFA en matière de responsabilité sociale se basent sur des partenariats stratégiques sur cinq ans, le cycle actuel devant s'achever en 2017. Par conséquent, l'UEFA aura la possibilité de développer encore davantage ses activités au cours du prochain cycle 2017-21. Un examen indépendant de la stratégie actuelle de l'UEFA en matière de football et de responsabilité sociale a été sollicité, et la consultation étendue des principales parties prenantes contribuera à façonner l'avenir.

Les résultats des nombreuses activités menées lors de l'Euro 2016 dans le domaine de la responsabilité sociale et de la durabilité ont été connus pendant la période sous revue. Ils ont montré que la volonté de l'UEFA de s'assurer que son travail ait des répercussions positives et laisse un héritage durable à la France a été couronnée de succès. L'UEFA est déterminée à tirer parti de l'expérience de l'Euro 2016 pour l'Euro 2020 et pour d'autres événements. Le tournoi 2020 présentera des défis particuliers compte tenu de son organisation dans 13 villes hôtes différentes. Le Comité exécutif s'engage à offrir son plein soutien à l'effort visant à rendre ces futurs

événements plus responsables socialement et plus durables.

Le Comité exécutif a apporté un soutien constant à la campagne de l'UEFA contre le racisme et la discrimination dans le football, menée dans le cadre d'un partenariat de longue date avec le réseau Fare. Cette campagne a bénéficié d'une forte visibilité en octobre 2016, dans le cadre des semaines d'action Fare, lors de matches de la Ligue des champions, de la Ligue Europa et – pour la première fois – de la Ligue des champions féminine. L'UEFA, les clubs et les joueurs d'élite se sont unis pour faire passer le message selon lequel le racisme, l'intolérance et la xénophobie n'ont pas leur place dans le jeu et que le football devrait mettre en valeur la diversité et l'inclusion. Aucune tolérance ne sera admise envers les comportements racistes ou discriminatoires, et ces comportements, sur le terrain et en dehors, continuent d'être sévèrement punis par les instances disciplinaires de l'UEFA.

Par ailleurs, l'UEFA a soutenu un programme de réadaptation physique en Afghanistan mené par le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) en faveur des victimes de mines antipersonnel et d'autres personnes en situation de handicap. Pour la dixième année d'affilée, l'UEFA a fait don d'un chèque de EUR 100 000 au CICR, affichant ainsi sa ferme conviction que le football a le pouvoir d'aider les gens à reconstruire leur vie. Quant au programme « Football pour tous », il encourage l'intégration sociale grâce au football, et vise à augmenter les possibilités pour tous les joueurs de pratiquer le football de base.

En mai 2017, à l'UEFA Champions Festival, à Cardiff, footballeurs amputés, joueurs sans abri ou marginalisés, réfugiés,



footballeurs sourds ou malentendants et joueurs paralytiques cérébraux ont montré toute l'étendue de leur talent. En outre, des terrains communautaires ont été offerts aux villes hôtes des finales des compétitions interclubs, à savoir Cardiff (Ligues des champions masculine et féminine) et Stockholm (Ligue Europa), dans l'espoir qu'ils inspirent les jeunes et leur donnent envie de s'y rassembler pour jouer. Sur le plan environnemental, l'UEFA a soutenu l'opération « Une heure pour la Terre » du WWF, qui vise à encourager chacun à protéger la planète et à lutter contre le changement climatique. Elle a aussi soutenu un autre partenaire de longue date, le Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE), dans sa campagne favorisant l'accès et l'inclusion des personnes en situation de handicap à tous les volets du football. Promouvant un style de vie sain, l'UEFA a mis en avant la

campagne #WorldHeartDay, en collaboration avec ses partenaires de la Fédération Mondiale du Cœur et de Healthy Stadia (Stades sains), sensibilisant le public à la manière dont le football peut jouer un rôle important en contribuant à la bonne santé cardio-vasculaire et en aidant chacun à vivre pleinement sa vie. Les nouveaux critères d'attribution des Distinctions du fair-play de l'UEFA sont désormais bien établis et permettent aux associations lauréates de recevoir une prime à allouer à des projets en lien avec le fair-play ou avec le respect en général dans leurs pays respectifs.

Lors du Congrès ordinaire de l'UEFA 2017, à Helsinki, le président de l'UEFA a regardé vers l'avenir et souligné l'importance, pour l'UEFA, d'être une organisation de « fair-play social », qui ne montre aucune tolérance à l'égard du racisme, du

sexisme, de l'homophobie et de toute autre forme de discrimination. L'UEFA montrera l'exemple, a-t-il déclaré, en s'engageant en faveur de la diversité, de l'égalité des sexes et de l'inclusion sociale, tout en permettant à toute personne d'accéder au football, quelle qu'elle soit et d'où qu'elle vienne. Les bases d'une nouvelle campagne ont ainsi été posées, qui serait lancée après la clôture de la période sous revue, à savoir en août 2017. L'objectif de la campagne #EqualGame serait notamment de présenter et de défendre la diversité du football européen.

Toute la force du football doit être mise au service de la cause sociale, et le Comité exécutif soutient pleinement les efforts inlassables de l'UEFA pour utiliser l'attrait du jeu au bénéfice de la société dans son ensemble.

Fondation UEFA pour l'enfance

La Fondation UEFA pour l'enfance existe maintenant depuis deux ans. Elle se consacre à sa mission essentielle, qui est d'aider les enfants et de protéger leurs droits dans le cadre du rôle social et humanitaire qui lui est assigné par l'UEFA. La Fondation participe à un nombre impressionnant de programmes

et d'initiatives à travers le monde, dont elle est initiatrice ou contributrice, car elle s'efforce de venir en aide aux jeunes, en particulier ceux qui sont dans le besoin. Le football est un puissant vecteur social, et, durant sa brève existence jusqu'ici, la Fondation a joué un rôle essentiel pour améliorer les

conditions de vie et faire naître un sourire sur les visages. La Fondation UEFA pour l'enfance fait déjà évoluer les choses, et le Comité exécutif est heureux d'offrir un soutien constant à ce remarquable projet.



Programmes de développement

Le Comité exécutif apporte son appui inconditionnel à la vision de l'UEFA en matière de développement du football, conformément à la mission de l'organisation, qui est de favoriser la santé du jeu et d'encourager son développement constant. Un élément essentiel de cette vision est l'assistance précieuse fournie aux associations membres, afin de leur permettre de faire progresser le football national aussi bien sur le plan sportif qu'au niveau des infrastructures.

Le programme d'assistance HatTrick a contribué à améliorer le paysage du football européen. Il a permis à des associations membres de l'UEFA de construire de nouveaux sièges, de nouveaux centres techniques de formation, et des stades sûrs et modernes. De plus, la collaboration entre l'UEFA, ses associations membres et les autorités locales a abouti à l'installation de milliers de miniterrains en Europe, dynamisant le football de base et le développement junior.

Le programme HatTrick garantit en outre un versement de solidarité annuel aux 55 associations membres, qui leur permet de participer aux compétitions juniors, féminines et amateurs de l'UEFA. Il offre ainsi au plus grand nombre possible de joueurs la possibilité de briller lors d'un tournoi international majeur. Ce financement – porté à EUR 600 millions au total pour la période 2016-20 – aide les associations à couvrir les frais administratifs et à introduire des projets de bonne gouvernance, à développer leurs activités en matière d'intégrité, à appliquer la procédure d'octroi de licence de l'UEFA et les différentes conventions et chartes de l'UEFA, et à financer leurs activités liées au football de base, aux entraîneurs et à l'arbitrage.

Le programme HatTrick souligne l'importance que l'UEFA accorde aux différents

secteurs du jeu. Des financements sont ainsi alloués au programme de développement du football féminin de l'UEFA, au programme de développement des joueurs juniors d'élite de l'UEFA et au programme de football et de responsabilité sociale de l'UEFA. L'éducation est devenue un pilier clé du portefeuille HatTrick. Les collaborateurs des associations nationales et les parties prenantes du football bénéficient par conséquent d'une formation pour les aider à développer leurs compétences managériales à travers toute une série d'initiatives éducatives de l'UEFA, 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).

Le travail de développement de l'UEFA permet de réunir les associations nationales dans le but d'échanger des informations, des connaissances et des bonnes pratiques. Ceci est particulièrement vrai pour le programme KISS (Knowledge and Information Sharing Scenario). S'agissant des questions techniques, le Programme des groupes d'étude rassemble les associations afin qu'elles puissent partager des idées et des compétences sur le football féminin, le football de base et la formation des entraîneurs, alors que les entraîneurs en formation de toute l'Europe assistent aux cours de l'UEFA pour apprendre ensemble les nombreuses facettes de la profession d'entraîneur. Dans le cadre de ces différents échanges, les associations nationales plus grandes font profiter les associations plus petites de leur expérience et de leur savoir-faire afin de les assister dans leur développement, ce qui constitue un élément essentiel dans la volonté générale d'améliorer le football européen.

La progression du football féminin est très

impressionnante, et le Comité exécutif encourage cette dynamique. Le financement du programme de développement du football féminin a été prolongé et porte sur une nouvelle période de quatre ans, jusqu'en 2020, et l'UEFA s'engage à travailler en collaboration avec ses associations membres pour faire progresser le football féminin. La nouvelle campagne Ensemble #WePlayStrong, lancée en juin 2017, vise à changer la perception du football féminin et à augmenter la participation des femmes dans le football. L'UEFA unira ses forces à celles des associations afin de s'assurer que le football devienne le sport féminin numéro un en Europe d'ici à 2020. Un objectif clé du président de l'UEFA est aussi d'accroître le nombre de femmes occupant des fonctions à responsabilités dans le football, et le Programme de l'UEFA pour la promotion des femmes aux postes de direction du football continuera d'offrir aux femmes de la communauté du football une formation axée sur le développement personnel et des compétences visant à les préparer à occuper des postes de direction dans le football.

Le Comité exécutif de l'UEFA salue la vision du président de l'UEFA consistant à intégrer d'anciens joueurs dans l'UEFA pour favoriser le développement du football, car ils sont bien placés pour parler du jeu, étant donné qu'ils ont évolué au plus haut niveau. Au printemps 2017, l'UEFA a accueilli l'ancienne star allemande Nadine Kessler, lauréate de plusieurs distinctions majeures de l'UEFA et de la FIFA au cours d'une carrière brillante, en tant que conseillère en football féminin et lui a confié la tâche spéciale de superviser le développement du football féminin, alors que Dejan Stanković, vainqueur de la Ligue des champions avec l'Inter Milan et comptant plus de 100 sélections avec la Serbie, travaille pour l'UEFA sur des projets spécifiques et aide les associations nationales à développer de jeunes joueurs de talent.

Relations avec les parties prenantes

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

L'UEFA continue à être proactive en encourageant une relation positive avec la FIFA, dans l'intérêt des deux organisations et du football mondial. Elle maintient son engagement à contribuer à la construction d'une FIFA reposant sur de solides fondations, tout en favorisant le développement du football dans le monde. S'agissant de toutes les questions relatives à la FIFA, les associations membres de l'UEFA sont tenues pleinement informées par l'UEFA de l'ensemble des discussions, développements et propositions soumis à l'instance mondiale.

En décembre 2016, le Comité exécutif a approuvé ASSIST, un nouveau programme de soutien de l'UEFA destiné aux autres confédérations de football. Ce programme, qui utilisera la contribution financière annuelle de la FIFA à l'UEFA, vise à offrir aux autres confédérations un soutien multiforme (partage de connaissances, infrastructures, tournois de football, développement du football de base et projets caritatifs) et institutionnalise le soutien en cours de l'UEFA aux autres confédérations.

La relation entre l'UEFA et les clubs européens porte ses fruits. Lors du Congrès à Helsinki, les associations membres ont approuvé la réforme proposant l'octroi de deux sièges de membre à part entière au sein du Comité exécutif de l'UEFA à des représentants de l'Association des clubs

européens (ECA). De plus, conformément au Protocole d'accord renouvelé par l'UEFA et par l'ECA en 2015, un montant de EUR 150 millions provenant des recettes de l'EURO 2016 a été distribué à 659 clubs – un nombre record – pour leur contribution au tournoi en France, en reconnaissance du rôle joué par les clubs européens dans la réussite du football des équipes nationales.

L'UEFA a créé une nouvelle filiale, UEFA Club Competitions SA. La moitié des membres du Conseil d'administration est désignée par l'UEFA, et l'autre moitié par l'ECA. Le rôle de cette société est de conseiller la Commission des compétitions interclubs de l'UEFA et de lui faire des recommandations sur des questions commerciales stratégiques, avant leur soumission au Comité exécutif pour approbation.

Les relations avec les autres parties prenantes restent constructives et ouvertes à une évolution. L'UEFA est engagée dans un dialogue avec le syndicat des joueurs professionnels (FIFPro, division Europe) et avec l'Association des ligues européennes de football professionnel (EPFL). Elle est convaincue que des solutions peuvent être trouvées et que de nouveaux progrès peuvent être réalisés sur différentes questions, dans l'intérêt général du football européen.

L'UEFA continue à discuter avec les groupes de supporters et à les consulter. Après la réunion annuelle avec les groupes de supporters en avril 2017, le président de l'UEFA a appelé à une étroite collaboration et à une communication ouverte avec les supporters, qui, selon lui, sont des membres vitaux de la communauté du football et dynamisent le jeu grâce à leur passion et à leur engagement. En septembre 2016, le Comité exécutif a approuvé l'attribution de distinctions spéciales aux associations de football d'Irlande du Nord, d'Islande, de République d'Irlande et du Pays de Galles pour le

soutien passionné et inspirant de leurs supporters lors de l'EURO 2016.

Le Comité exécutif se félicite que le dialogue et les relations avec l'Union européenne et les autorités et institutions politiques européennes restent solides. Il y a un consensus sur un grand nombre de questions, ainsi qu'un désir commun de travailler ensemble pour le bien-être du football. Ce climat positif s'est concrétisé en février 2017, lorsque l'UEFA a ouvert un bureau de représentation à Bruxelles, dans le but de renforcer les liens existants et d'établir de nouvelles relations avec les institutions de l'Union européenne, le Conseil de l'Europe et les gouvernements nationaux. De plus, le bureau de représentation de l'UEFA à Bruxelles servira de point d'information et de coordination pour les 55 associations membres de l'UEFA, notamment pour les programmes de financement et les initiatives de l'UE.

La communauté de vues qui prévaut entre l'UEFA et les institutions européennes s'est illustrée lorsque l'UEFA a soutenu la Résolution du Parlement européen sur une approche intégrée de la politique des sports : bonne gouvernance, accessibilité et intégrité, car elle constitue un grand pas pour un développement sain du sport en Europe. Cette résolution soutient le modèle de gouvernance, les valeurs essentielles et les initiatives de l'UEFA, appuie les réformes en matière de gouvernance proposées par le président de l'UEFA et entrées en vigueur en été 2017, et apporte son soutien aux mesures de fair-play financier et à la campagne pour protéger l'intégrité du football de l'UEFA. Par ailleurs, la deuxième Semaine du football de base de l'UEFA a eu lieu en septembre 2016, en marge de l'édition inaugurale de la Semaine européenne du sport, une initiative de la Commission européenne promouvant 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 2016/17. Il a pu ainsi prendre régulièrement d'importantes décisions dans l'intérêt du football européen, recevoir constamment des informations sur les développements clés et accorder toute son attention aux nombreuses questions qui relèvent de sa compétence.

Le Comité exécutif maintient un contact étroit 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 tient les membres du comité informés des questions relatives aux associations membres. Les membres du Comité exécutif sont chargés du suivi d'un certain nombre

d'associations, et président aussi les commissions permanentes de l'UEFA.

La liste ci-après présente un aperçu complet des sujets traités, des propositions soumises et des décisions prises par le Comité exécutif de l'UEFA lors de chacune de ses séances durant la période sous revue.

Résumé des séances

25 août 2016, Monaco

- Approbation des propositions pour le cycle 2018-21 des compétitions interclubs de l'UEFA.

15 septembre 2016, Athènes

- Confirmation de Theodore Theodoridis à la fonction de secrétaire général de l'UEFA.
- Désignation du stade NSK Olympiyskyi, à Kiev, en tant que site pour la finale de la Ligue des champions 2017/18, le 26 mai 2018, et du stade Lilleküla, à Tallinn, en tant que site pour la Super Coupe de l'UEFA, le 14 août 2018.
- Approbation de la liste d'accès pour la Ligue des champions et pour la Ligue Europa 2017/18.
- Approbation de la procédure pour le tirage au sort de l'EURO féminin de l'UEFA 2017.
- Approbation des règlements suivants : Règlement de la Compétition européenne de qualification de l'UEFA pour la Coupe du monde féminine de la FIFA 2019 ; Règlement du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA 2017-19.
- Approbation des montants proposés pour distribution aux équipes participant à la phase finale 2017 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans.
- Approbation de la désignation de Rick Parry (Angleterre) et de Damien Neven (Belgique) en tant que nouveaux membres de la chambre d'instruction de l'Instance de contrôle financier des clubs pour un mandat de quatre ans jusqu'en juin 2020.
- Approbation des propositions du Panel du football de base de l'UEFA concernant les lauréats des Distinctions du football de base de l'UEFA 2016.
- Approbation de la proposition de remettre des plaquettes spéciales aux associations nationales d'Irlande du Nord, d'Islande, de République d'Irlande et du Pays de Galles pour la passion, l'engagement et le comportement de leurs supporters durant l'EURO 2016.

9 décembre 2017, Nyon

- Approbation du Rapport du président et du Comité exécutif de l'UEFA et du Rapport de l'Administration de l'UEFA, devant être présentés lors du 41^e Congrès ordinaire de l'UEFA à Helsinki, le 5 avril 2017.
- Désignation du Stade de Lyon (France) en tant que site de la finale de la Ligue Europa 2017/18, le 16 mai 2018.
- Approbation de la liste d'accès, du système de calcul du coefficient des clubs, du calendrier et de la distribution pour le cycle 2018-21 des compétitions interclubs de l'UEFA.
- Décision d'introduire deux heures de coup d'envoi séparées pour les matches de la Ligue des champions au cours du cycle 2018-21, à savoir 19h00 HEC (deux matches) et 21h00 HEC (six matches).
- Décision de renforcer davantage le programme antidopage de l'UEFA en allongeant la durée de conservation des échantillons à dix ans.

9 décembre 2017, Nyon

- Approbation du Rapport du président et du Comité exécutif de l'UEFA et du Rapport de l'Administration de l'UEFA, devant être présentés lors du 41^e Congrès ordinaire de l'UEFA à Helsinki, le 5 avril 2017.
- Désignation du Stade de Lyon (France) en tant que site de la finale de la Ligue Europa 2017/18, le 16 mai 2018.
- Approbation de la liste d'accès, du système de calcul du coefficient des clubs, du calendrier et de la distribution pour le cycle 2018-21 des compétitions interclubs de l'UEFA.
- Décision d'introduire deux heures de coup d'envoi séparées pour les matches de la Ligue des champions au cours du cycle 2018-21, à savoir 19h00 HEC (deux matches) et 21h00 HEC (six matches).
- Décision de renforcer davantage le programme antidopage de l'UEFA en allongeant la durée de conservation des échantillons à dix ans.
- Approbation des principes de candidature pour la phase finale 2019 de l'UEFA Nations League, l'organisateur devant être choisi parmi les quatre finalistes.
- Approbation du système de couplage des villes hôtes pour l'Euro 2020.
- Ratification du concept de candidature pour l'UEFA Euro 2024.
- Approbation du concept de candidature pour les finales des compétitions interclubs en 2019.
- Désignation des associations organisatrices pour les phases finales suivantes :
 - Phase finale 2019 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA : Italie
 - Phases finales 2019 et 2020 du Championnat d'Europe des moins de 19 ans de l'UEFA : respectivement, l'Arménie et l'Irlande du Nord
 - Phases finales 2019 et 2020 du Championnat d'Europe des moins de 17 ans de l'UEFA : respectivement, la République d'Irlande et l'Estonie
 - Phases finales 2019 et 2020 du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans de l'UEFA : respectivement, l'Écosse et la Géorgie

- Phases finales 2019 et 2020 du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans de l'UEFA : respectivement, la Bulgarie et la Suède
- Coupe de futsal de l'UEFA 2017 : Almaty, Kazakhstan
- Recommandation au 41^e Congrès ordinaire de l'UEFA à Helsinki, le 5 avril 2017, de désigner EY en tant que société de révision externe de l'UEFA pour l'exercice financier 2016/17.
- Approbation de la distribution liée à la performance proposée pour les associations qui participeront à l'Euro féminin de l'UEFA 2017.
- Décision d'exclure la Fédération albanaise de football de la compétition de fair-play 2015/16 en raison du cas de trucage de match impliquant le KS Skënderbeu ; confirmation des trois vainqueurs de la compétition de fair-play : la Norvège (fair-play global), le Bélarus (amélioration de la note globale du fair-play d'une saison à l'autre) et l'Estonie (meilleur comportement des spectateurs).
- Approbation de la proposition visant à lier, à l'avenir, la mise en œuvre au niveau national de l'Accord autonome relatif aux exigences minimales requises pour les contrats types de joueurs à certains des versements effectués aux associations membres de l'UEFA pour des projets relatifs à la bonne gouvernance.
- Approbation de la stratégie commerciale et du lancement des ventes proposés pour les compétitions interclubs de l'UEFA 2018-21.
- Décision de refuser la demande de la Confédération Sud-Américaine de Football (CONMEBOL) concernant l'organisation d'un match entre les vainqueurs de la Super Coupe 2016 des deux confédérations.
- Acceptation de la demande de la Fédération ukrainienne de football et autorisation d'organiser à nouveau des matches de l'UEFA à Kharkiv.
- Approbation du programme de soutien aux confédérations proposé.
- Approbation des adaptations proposées concernant la composition des commissions et des panels de l'UEFA.
- Prise de connaissance de la nomination

9 février 2017, Nyon

- Approbation de l'ordre du jour et du programme du 41^e Congrès ordinaire de l'UEFA 2014 à Helsinki, le 5 avril 2017.
- Prise de connaissance de la liste des 13 candidats pour les huit sièges de membre à pourvoir au sein du Comité

exécutif de l'UEFA lors du Congrès, à Helsinki.

- Approbation des amendements proposés aux Statuts de l'UEFA, qui seront soumis au Congrès à Helsinki, pour approbation.
- Approbation du budget de l'UEFA proposé pour 2017/18, qui sera soumis au Congrès à Helsinki pour approbation définitive.

- Approbation des réformes de bonne gouvernance proposées par le président de l'UEFA, qui seront soumises au Congrès à Helsinki pour adoption (voir page 20).
 - Approbation de l'ordre du jour et du programme du Congrès à Helsinki.
 - Validation de l'approbation, par la Commission des finances, d'un budget de EUR 2 millions sur trois ans afin de soutenir le développement du football en Crimée.
 - Approbation du plan marketing pour le football féminin.
 - Désignation de nouveaux membres de l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA pour la période 2016-20.
 - Autorisation du président de l'UEFA à prendre une décision concernant la demande de la Fédération kosovare de football de lever l'interdiction de jouer des matches de l'UEFA à Mitrovica (décision à prendre une fois que l'équipe d'inspection de l'UEFA aura terminé son travail et aura soumis son rapport et sa recommandation).
 - Prise de connaissance des résultats positifs de l'étude de faisabilité concernant la mise en œuvre de la technologie sur la ligne de but dans la Ligue Europa ; cette technologie sera par conséquent introduite dans cette compétition dès le début de la saison 2017/18.
-

4 avril 2017 à Helsinki

- Prise de connaissance de la liste finale des candidats pour les élections au Comité exécutif de l'UEFA et au Conseil de la FIFA qui auront lieu lors du Congrès ordinaire de l'UEFA, à Helsinki, le lendemain.
- Décision de convoquer un Congrès extraordinaire de l'UEFA à Genève le mercredi 20 septembre 2017 afin d'élire un membre supplémentaire du Conseil de la FIFA et de confirmer les deux membres du Comité exécutif élus par l'Association des clubs européens (ECA).
- Décision d'inviter le Congrès de l'UEFA à nommer le membre sortant du Comité exécutif de l'UEFA, Marios Lefkaritis (Chypre), membre d'honneur de l'UEFA.
- Prise de connaissance que le 42^e Congrès ordinaire de l'UEFA se déroulera le 27 février 2018 à Bratislava, en Slovaquie.
- Soutien de la proposition de la Commission des finances de l'UEFA de faire bénéficier chaque association membre de l'UEFA d'un versement de solidarité inconditionnel et immédiat de EUR 1 million.
- Validation de l'approbation, par la Commission des finances, d'une demande de prolonger, de 2018 à 2022, le soutien aux plus petites associations par le biais du Programme d'assistance en matière d'équipement de l'UEFA.
- Validation de l'approbation, par la Commission des finances, d'un budget de EUR 4,6 millions sur deux ans pour soutenir le programme commun de l'UEFA et de l'UE sur les stades et la sécurité.
- Approbation du principe général consistant à organiser la finale de la Ligue Europa la même semaine que la finale

de la Ligue des champions pour l'ensemble du cycle 2018-21, les sites des deux finales restant différents.

- Décisions stratégiques pour le développement du futsal :
 - Organisation de l'EURO de futsal tous les quatre ans avec 16 équipes (au lieu de tous les deux ans avec 12 équipes) à partir de 2022.
 - Introduction d'un EURO de futsal féminin qui sera organisé tous les deux ans avec quatre équipes à partir de 2019.
 - Introduction d'un EURO de futsal des M19 qui sera organisé tous les 2 ans avec 8 équipes à partir de 2019.
 - Modification de la formule de la Coupe de futsal de l'UEFA, à compter de la saison 2017/18, afin de permettre aux trois premières associations au classement par coefficient des équipes nationales A de futsal d'inscrire un deuxième représentant en plus du tenant du titre.
 - Modification du nom « Coupe de futsal de l'UEFA » en « UEFA Futsal Champions League » à partir de la saison 2018/19.
- Confirmation que la phase finale 2019 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA se tiendra du 16 au 30 juin 2019 en Italie.
- Approbation des règlements suivants : UEFA Champions League 2017/18, UEFA Europa League 2017/18, Super Coupe de l'UEFA 2017, UEFA Women's Champions League 2017/18, Coupe de futsal de l'UEFA 2017/18.
- Approbation du système de qualification proposé pour les tournois de futsal masculin et féminin en vue des Jeux Olympiques de la Jeunesse 2018.
- Prise de connaissance de la décision du Bureau du Conseil de la FIFA concernant l'attribution des places pour la Coupe du monde de la FIFA 2026, élargie à 48 équipes, pour laquelle l'UEFA a obtenu 16 places directes.

4 avril 2017 à Helsinki (séance constitutive suite aux élections lors du 41^e Congrès ordinaire de l'UEFA)

- Élection par le comité des vice-présidents de l'UEFA :
 - premier vice-président : Karl-Erik Nilsson (Suède) ;
 - vice-président pour les questions liées aux clubs : Fernando Gomes (Portugal) ;
 - vice-président pour les questions liées à la FIFA et aux confédérations : Ángel María Villar Llona (Espagne) ;

- vice-président pour les questions liées aux associations nationales : Grigoriy Surkis (Ukraine) ;
- vice-président pour les questions liées à la gouvernance : Reinhard Grindel (Allemagne).
- Sur proposition du président de l'UEFA, nomination de David Gill (Angleterre) en tant que trésorier de l'UEFA et de Sándor Csányi (Hongrie) et Michele Uva (Italie) en tant que membres de la Commission des finances.

- Sur proposition du président de l'UEFA, nomination des représentants de l'UEFA suivants au conseil d'administration d'UEFA Club Competitions SA : Fernando

Gomes (Portugal), Michele Uva (Italie), Stewart Regan (Écosse), Martin Kallen (CEO d'UEFA Events SA) et Giorgio Marchetti (secrétaire général adjoint de l'UEFA)

1^{er} juin 2017, Cardiff

- Approbation de l'ordre du jour du 13^e Congrès extraordinaire de l'UEFA, le 20 septembre 2017 à Genève.
- Prise de connaissance qu'à la date limite du 20 mai 2017, une candidature a été reçue pour le siège vacant de membre européen du Conseil de la FIFA, à savoir celle d'Alexey Sorokin (Russie).
- Approbation des compositions mises à jour proposées pour les organes et les instances de l'UEFA.
- Introduction d'un règlement de candidature unique pour les finales et les phases finales de l'UEFA.
- Désignation de Reinhard Gindel (Allemagne) comme président de la Commission de l'UEFA en charge de la gouvernance et de la conformité, composée de cinq membres ; désignation des deux membres indépendants de cette commission : José Juan Pintó Sala (Espagne) et Charles Deguara (Malte).
- Prise de connaissance de l'aperçu de la saison 2016/17 concernant les audits de gouvernance et de conformité.
- Nomination de David Gill (Angleterre) en tant que président du Comité de rémunération, de Herbert Hübel (Autriche) comme représentant de la Commission en charge de la gouvernance et de la conformité et de José Juan Pintó Sala (Espagne) en qualité de membre indépendant.
- Approbation des règlements suivants : Règlement disciplinaire de l'UEFA 2017, Règlement médical de l'UEFA 2017, Règlement d'organisation de l'UEFA 2017, Règlement du Championnat d'Europe des moins de 17 ans de l'UEFA 2017/18, Règlement du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans de l'UEFA 2017/18, Règlement du Championnat d'Europe des moins de 19 ans de l'UEFA 2017/18, Règlement du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans de l'UEFA 2017/18.
- Questions relatives à l'International Football Association Board (IFAB) : décision de poursuivre le test d'un quatrième remplacement en cas de prolongations ainsi que le test de l'imposition de cartons jaunes et de cartons rouges au staff des équipes présent dans la zone

réservée aux équipes durant les phases finales suivantes : EURO féminin de l'UEFA 2017, phase finale 2017 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA, phase finale 2017 du Championnat d'Europe des moins de 19 ans, phase finale 2017 du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans.

- Poursuite du test concernant le nouvel ordre des tirs au but du point de réparation (système « ABBA ») dans les phases finales suivantes : phase finale 2017 du Championnat d'Europe des moins de 19 ans, phase finale 2017 du Championnat d'Europe féminin des moins 19 ans.
- Approbation des amendements aux règlements des compétitions nécessaires pour effectuer ces tests.
- Approbation des nominations pour les Distinctions du football de base de l'UEFA 2017 :
 - Meilleur responsable du football de base : Senik Arakelyan (Arménie, or), Ralf Klohr (Allemagne, argent), Ana Paula Pinho Almeida (Portugal, bronze)
 - Meilleur projet de football de base : « GiocoCalciando » (Italie, or), « Kannusta Mua » (Finlande, argent), « Grandmas for Football » (Lituanie, bronze).
 - Meilleur club de football de base : St. Oliver Plunkett FC (Irlande du Nord, or), FV Blau-Weiß Gonesweiler e. V. (Allemagne, argent), FK Breznica Pljevlja (Monténégro, bronze)
- Acceptation de la demande de la Fédération de football de Gibraltar portant sur son exemption des exigences du Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier et sur l'autorisation de ses clubs à disputer les matches des compétitions interclubs de l'UEFA dans un stade approprié situé en dehors de son territoire.
- Acceptation de la demande de l'Association écossaise de football visant à permettre à deux équipes de République d'Irlande de participer à la Scottish Challenge Cup 2017/18.
- Prise de connaissance de la nouvelle date du 42^e Congrès ordinaire de l'UEFA, qui se déroulera à Bratislava, en Slovaquie, le 26 février 2018.
- Acceptation de la proposition d'organiser le 43^e Congrès ordinaire de l'UEFA à Rome, le jeudi 7 février 2019.

CONGRÈS EXTRAORDINAIRE DE L'UEFA À ATHÈNES

Le 12^e Congrès extraordinaire de l'UEFA s'est tenu le 14 septembre 2016 au Grand Resort Lagonissi, à Athènes, en Grèce. Aleksander Ceferin (Slovénie) a été élu à la tête de l'UEFA, dont il est

devenu le septième président pour un mandat allant jusqu'en 2019. Il a obtenu 42 voix d'associations membres de l'UEFA, contre 13 voix pour l'autre candidat, Michael van Praag (Pays-Bas).

Par ailleurs, Evelina Christillin (Italie) a été élue par acclamation au poste de membre féminin européen au sein du Conseil de la FIFA.

CONGRÈS ORDINAIRE DE L'UEFA À HELSINKI

Le 41^e Congrès ordinaire de l'UEFA s'est tenu le 5 avril 2017 au Centre des congrès Messukeskus, à Helsinki, en Finlande.

Le Congrès a ratifié les changements statutaires suivants :

- introduction d'une limitation du nombre de mandats du président de l'UEFA et des membres du Comité exécutif de l'UEFA, avec la possibilité d'exercer au maximum trois mandats de quatre ans ;
- introduction de l'obligation pour les candidats à l'élection/à la réélection au sein du Comité exécutif de l'UEFA d'exercer une fonction active (président, vice-président, secrétaire général ou directeur général) au sein de leur association nationale ;
- octroi de deux sièges de membre à part entière du Comité exécutif de l'UEFA à

des représentants de l'Association des clubs européens (ECA) ;

- renforcement de la Commission en charge de la gouvernance et de la conformité, composée actuellement de trois membres, avec la désignation de deux membres indépendants supplémentaires ;
- insertion d'un article spécifique dans les Statuts de l'UEFA afin de garantir que les sites de toutes les compétitions de l'UEFA soient sélectionnés d'une manière entièrement objective au moyen d'une procédure d'appel d'offres transparente ;
- insertion d'un article spécifique dans les Statuts de l'UEFA afin d'inscrire la promotion des normes éthiques et de la bonne gouvernance en tant que but statutaire de l'UEFA ;
- possibilité pour des experts

d'associations nationales de présider des commissions de l'UEFA.

Le Congrès a approuvé les états financiers consolidés de l'UEFA pour 2015/16, le budget pour l'exercice 2017/18, le Rapport du président et du Comité exécutif 2015/16 et le Rapport de l'Administration 2015/16. Il a en outre ratifié la composition de l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA.

Le titre de membre d'honneur de l'UEFA a été conféré à Marios Lefkaritis (Chypre) pour les services éminents qu'il a rendus au football européen.

Élections

Des élections ont eu lieu pour pouvoir huit sièges au sein du Comité exécutif de l'UEFA, pour un mandat de quatre ans jusqu'en 2021.

Les membres suivants ont été élus ou réélus au 1^{er} tour (majorité absolue : plus de la moitié des voix valablement exprimées) :

- Karl-Erik Nilsson (Suède) – 50 voix (nouveau)
- John Delaney (République d'Irlande) – 48 voix (nouveau)
- Michele Uva (Italie) – 46 voix (nouveau)
- Zbigniew Boniek (Pologne) – 45 voix (nouveau)
- Reinhard Grindel (Allemagne) – 44 voix (nouveau)
- David Gill (Angleterre) – 40 voix
- Michael van Praag (Pays-Bas) – 36 voix
- Servet Yardımcı (Turquie) – 34 voix (nouveau)

N'ont pas été élus :

- Armand Duka (Albanie) – 25 voix
- Elhan Mammadov (Azerbaïdjan) – 24 voix
- Kieran O'Connor (Pays de Galles) – 11 voix

Kairat Boranbayev (Kazakhstan) a retiré sa candidature avant les élections.

Après le Congrès, Karl-Erik Nilsson (Suède) a été nommé premier vice-président de l'UEFA, alors que Fernando Gomes (Portugal), Reinhard Grindel (Allemagne), Grigoriy Surkis (Ukraine) et Ángel María Villar Llona (Espagne) ont été nommés vice-présidents de l'UEFA. David Gill (Angleterre) a été désigné trésorier de l'UEFA.

De plus, trois membres européens du Conseil de la FIFA ont été élus par acclamation pour un mandat de quatre ans jusqu'en 2021 :

- Sándor Csányi (Hongrie)
- Costakis Koutsokoumnis (Chypre)

- Dejan Savićević (Monténégro)

Un autre membre européen du Conseil de la FIFA a été élu par acclamation pour une période de deux ans :

- Reinhard Grindel (Allemagne)

Le Congrès a été informé qu'un Congrès extraordinaire de l'UEFA aurait lieu le 20 septembre 2017 en Suisse, notamment afin d'élire un membre européen supplémentaire pour le Conseil de la FIFA. Le 42^e Congrès ordinaire de l'UEFA se tiendra le 26 février 2018 à Bratislava, en Slovaquie.



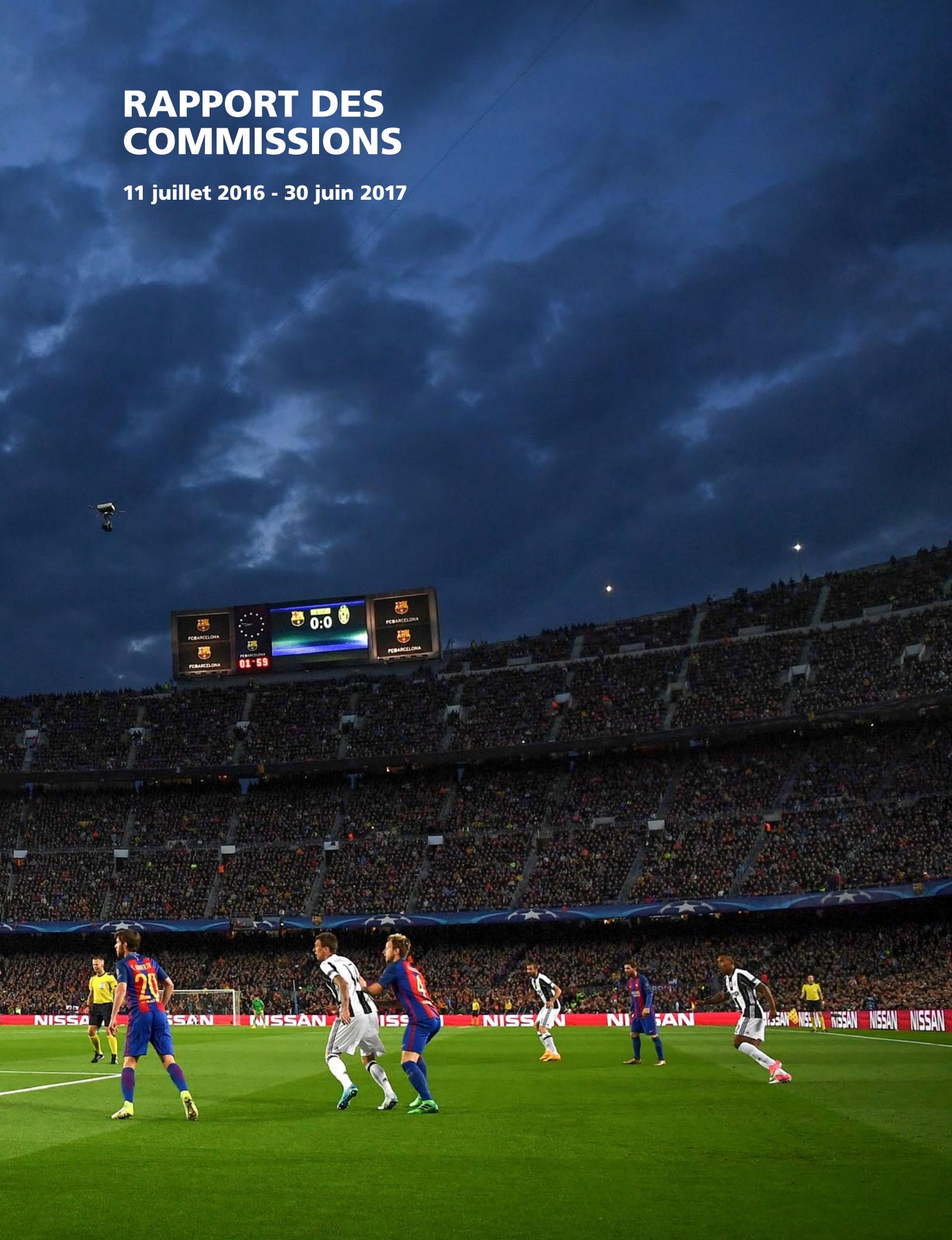
Comité exécutif de l'UEFA (avril 2017)

Président	Aleksander Ceferin (Slovénie), président depuis 2016	Membres	Zbigniew Boniek (Pologne), élu en 2017 Sándor Csányi (Hongrie), 2015 John Delaney (République d'Irlande), 2017 Peter Gilliéron (Suisse), 2011 Florence Hardouin (France), 2016 Borislav Mihaylov (Bulgarie), 2011 Davor Šuker (Croatie), 2015 Michele Uva (Italie), 2017 Michael van Praag (Pays-Bas), 2009 Serbet Yardimci (Turquie), 2017
Premier vice-président	Karl-Erik Nilsson (Suède), vice-président depuis 2017, membre du Comité exécutif depuis 2017		
Vice-président	Fernando Gomes (Portugal), vice-président depuis 2017, membre du Comité exécutif depuis 2015		
Vice-président	Reinhard Grindel (Allemagne), vice-président depuis 2017, membre du Comité exécutif depuis 2017		
Vice-président	Grigoriy Surkis (Ukraine), vice-président depuis 2013, membre du Comité exécutif depuis 2007	Membres européens du Conseil de la FIFA	
Vice-président	Ángel María Villar Llona (Espagne), vice-président depuis 2000, membre du Comité exécutif depuis 1992	Vice-présidents	Aleksander Ceferin (Slovénie) David Gill (Angleterre) Ángel María Villar Llona (Espagne)
Trésorier de l'UEFA	David Gill (Angleterre), membre du Comité exécutif depuis 2013, trésorier de l'UEFA depuis avril 2017	Membres	Evelina Christillin (Italie) Sándor Csányi (Hongrie) Reinhard Grindel (Allemagne) Costakis Koutsokounnis (Chypre) Dejan Savićević (Monténégro)



RAPPORT DES COMMISSIONS

11 juillet 2016 - 30 juin 2017



COMMISSION DES ASSOCIATIONS NATIONALES

La commission a reçu des informations sur les questions liées à la gouvernance au sein des associations membres, notamment en ce qui concerne la Fédération kosovare de football ainsi que la situation de la Fédération hellénique de football et les raisons à l'origine de la décision de la FIFA de créer un comité de normalisation. Elle a en outre été informée de la demande d'affiliation à l'UEFA de la Fédération de football de Jersey (JFA) et de l'appel interjeté par celle-ci devant le Tribunal Arbitral du Sport contre la décision du Comité exécutif de l'UEFA de ne pas soumettre au Congrès de l'UEFA sa demande d'affiliation. Par ailleurs, une présentation a été faite sur les résultats des tables rondes qui avaient été organisées en janvier et en février 2017. La commission a en outre reçu des informations sur la situation relative au développement du football en Crimée ainsi que sur les deux associations séparées existantes : l'Association de football régionale de Crimée, basée à Kherson et directement liée à Fédération ukrainienne de football (FFU), et l'Union de football de Crimée, basée à Simferopol, qui dispose d'un statut spécial et qui est directement supervisée par l'UEFA. Enfin, la commission a souligné l'importance du Programme PTE d'assistance en matière d'équipement, dont dépendent un grand nombre de petites associations.

Séance : 10 mars 2017



Composition de la commission au 30 juin 2017

Président	Marios N. Lefkaritis (Chypre)
Président suppléant	Fernando Gomes (Portugal)
Premier vice-président	Armand Duka (Albanie)
Deuxième vice-président	Andrii Pavelko (Ukraine)
Troisième vice-président	Hugo Quaderer (Liechtenstein)
Membres	Kai-Erik Arstad (Norway) Kanysh Aubakirov (Kazakhstan) Greg Clarke (England) Ofer Eini (Israel) Virgar Hvidbro (Faroe Islands) Levan Kobiashvili (Georgia) Slaviša Kokeza (Serbia) Patrick Nelson (Northern Ireland) Charles Robba (Gibraltar) Alexey Sorokin (Russia) Radu Vișan (Romania) Servet Yardımcı (Turkey) Dimitar Zisovski (FYR Macedonia)
Membre coopté	Noël Le Graët (France)

COMMISSION DES FINANCES

La Commission des finances a tenu six séances au cours de la période sous revue afin de conseiller et d'assister le Comité exécutif sur toutes les questions financières, dans l'intérêt du football européen.

La commission a contrôlé la performance financière de l'UEFA en comparant régulièrement le budget, les prévisions et les chiffres effectifs. Elle a en outre procédé à une analyse détaillée du budget 2017/18, qui met l'accent sur davantage d'investissements dans le développement du football et dans le soutien aux associations membres de l'UEFA, notamment en relation avec les tournois juniors et de futsal ainsi que les programmes éducatifs. Le budget comprend l'EURO féminin 2017 et l'augmentation de la distribution financière aux associations participantes. Suite à des discussions avec l'Association des clubs européens (ECA), la Commission des finances a approuvé le nouveau modèle de distribution financière pour le cycle 2018-21 des compétitions interclubs, selon lequel l'attribution de frais fixes ne sera plus appliquée et, en lieu et place, les frais effectifs seront déduits des recettes brutes pour déterminer la base de distribution. Par ailleurs, la distribution de la Ligue des champions reposera sur un système à quatre piliers (prime de participation identique, primes de résultats dans la compétition, versement selon les parts de marché et versement selon le nouveau coefficient individuel de chaque club). Un autre volet important des négociations avec l'ECA a été la création d'UEFA Club Competitions SA, qui sera en charge de toutes les questions commerciales liées aux compétitions interclubs. La commission a approuvé la politique de couverture du dollar US pour les deux



dernières saisons du cycle actuel, ainsi que les nouveaux projets non budgétisés tels que le programme sur les stades et la sécurité, le plan marketing pour le football féminin et la rénovation nécessaire des installations du restaurant de l'UEFA. Les réviseurs externes ont procédé à l'audit annuel des états financiers et du système de contrôle interne de l'UEFA. Leur rapport et leurs recommandations ont été examinés et discutés par la commission. De plus amples informations figurent dans le Rapport financier de l'UEFA 2016/17.

Séances : 9 juillet 2016, 25 août 2016, 23 novembre 2016, 3 janvier 2017, 3 avril 2017, 2 juin 2017

Composition de la commission au 3 avril 2017*

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

Wolfgang Niersbach (Allemagne) a démissionné le 18 décembre 2016.

** Suite au 41^e Congrès ordinaire de l'UEFA et aux élections au Comité exécutif de l'UEFA, une dernière séance de la commission s'est tenue le 2 juin 2017 dans sa nouvelle composition – président : David Gill (Angleterre) ; membres : Sándor Csányi (Hongrie) et Michele Uva (Italie).*

COMMISSION DES ARBITRES

La Commission des arbitres a examiné la Convention concernant l'arbitrage de l'UEFA après la tenue d'un workshop d'échange de bonnes pratiques, auquel ont participé des spécialistes de ladite Convention provenant de l'ensemble des associations membres de l'UEFA. Le workshop a fourni des informations et des idées précieuses au Panel de la Convention concernant l'arbitrage, qui aidera la Commission des arbitres à passer en revue la Convention concernant l'arbitrage et à la mettre à jour à partir de 2018.

Quatre cours d'introduction et quatre cours de consolidation se sont tenus à Colovray dans le cadre du CORE, le programme de formation des arbitres sur le long terme de l'UEFA, auquel ont participé 61 trios d'arbitres représentant l'ensemble des associations membres de l'UEFA, ainsi que des arbitres du Chili, d'Égypte, des États-Unis, d'Inde, du Kenya, de l'île Maurice, de Trinité-et-Tobago et de l'Ouzbékistan. La commission a sélectionné et préparé les équipes arbitrales pour les quatre phases finales des compétitions juniors annuelles ainsi que pour l'EURO des M21 en Pologne et pour l'EURO féminin 2017 aux Pays-Bas. Ces deux derniers tournois ont requis plus de 40 arbitres en tout, ce qui les met à égalité avec l'EURO 2008 (le dernier EURO masculin sans arbitres assistants supplémentaires).

La préparation tactique des matches par des entraîneurs qualifiés, lancée lors de l'EURO 2016, a été introduite pour les arbitres de la phase à élimination directe de la Ligue des champions, de la phase finale des M21 et de l'EURO féminin. Il a été décidé d'étendre à partir de 2017/18 cette initiative réussie, qui aide les arbitres à prévoir les moments clés et à anticiper les situations.

La saison s'est achevée par une réforme de la composition de la Commission des arbitres et par l'augmentation de trois à cinq du



nombre des responsables de l'arbitrage. Lors de sa séance du 2 juin à Cardiff, le Comité exécutif a décidé que la Commission des arbitres devait être exclusivement composée de spécialistes de l'arbitrage soigneusement sélectionnés. Par conséquent, le responsable en chef de l'arbitrage de l'UEFA, Pierluigi Collina, a été désigné

président, et Hugh Dallas président suppléant. Les deux responsables de l'arbitrage supplémentaires qui exerceront aux côtés de Collina, de Dallas et de Marc Batta sont Vladimir Šajn, responsable de la formation, et Dagmar Damková, responsable des questions relatives aux femmes arbitres.

Séance : 12 décembre 2016

Composition de la commission au 30 juin 2017 :

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 Šajn (Slovénie) Jaap Uilenberg (Pays-Bas) Kyros Vassaras (Grèce)

COMMISSION DES COMPÉTITIONS POUR ÉQUIPES NATIONALES

La Commission des compétitions pour équipes nationales a axé ses activités sur la mise en œuvre du cycle 2018-22 des compétitions pour équipes nationales.

Les contraintes de calendrier dues à l'utilisation de toutes les dates disponibles par la Ligue des nations et les European Qualifiers ont retenu l'attention de la commission. Il a été décidé que, dans ce nouveau contexte, il sera nécessaire de prendre des mesures supplémentaires de limitation des risques pour les tirages au sort. Par ailleurs, les règlements des compétitions ont été renforcés par de nouvelles dispositions sur la procédure à suivre si un match ne peut pas commencer ou doit être interrompu.

La centralisation par l'UEFA des droits médias pour les matches amicaux au cours du cycle 2018-22 a aussi requis une analyse approfondie par la commission, qui a conclu que les associations natio-

nales concernées devraient continuer à conclure leurs propres accords bilatéraux, avec l'assistance de l'UEFA, le cas échéant. L'Administration de l'UEFA supervisera et coordonnera le processus, afin que tous les matches amicaux prévus durant la période de la Ligue des nations soient confirmés d'ici à mars 2018.

Par ailleurs, la commission a discuté et passé en revue le *Règlement de l'UEFA Nations League 2018/19* et le *Règlement du Championnat d'Europe de football 2018-20*. Une attention particulière a été accordée à de nouveaux aspects tels que la formule des matches de barrage en vue de l'EURO 2020 impliquant des équipes de la Ligue des nations, qui a été analysée en profondeur afin de parvenir à une proposition solide couvrant les multiples scénarios possibles.

La commission a approuvé la procédure de candidature pour la phase finale de la

Ligue des nations, qui se jouera en juin 2019, et confirmé les étapes clés pour les candidatures relatives à l'EURO 2024.

L'UEFA EURO 2020 a constitué un autre thème de discussion clé lors de chaque séance. Le concept du couplage des villes hôtes a été approuvé, et certains aspects du calendrier des matches ont été convenus dans l'optique d'une publication du calendrier du tournoi final en 2018.

Des candidatures valables des associations hongroise et italienne pour l'organisation de la phase finale 2019 des M21 ont été reçues. La Fédération italienne de football a été désignée suite au retrait de la Hongrie.

Séances : 18 novembre 2016, 28 février 2017, 13 juin 2017



Composition de la commission au 30 juin 2017

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

Wolfgang Niersbach (Allemagne) a démissionné le 18 décembre 2016. Sándor Csányi (Hongrie) a présidé la commission à compter du 28 février 2017.

Le membre suivant a quitté la commission durant la saison sous revue : Bjorn Vassallo (Malte).

COMMISSION DES COMPÉTITIONS INTERCLUBS

La saison des compétitions interclubs masculines a commencé par une Super Coupe de l'UEFA 100 % espagnole disputée à Trondheim et s'est achevée par deux finales mémorables à Stockholm et à Cardiff, alors que la Youth League a continué sur sa lancée après le succès de ses trois premières saisons.

Les thèmes de discussion clés au sein de la commission ont porté sur l'évolution des formules en vue du cycle 2018-21. En août 2016, il a été décidé de recommander des changements à la liste d'accès, au système de calcul du coefficient des clubs et au système de distribution des recettes, et de créer une nouvelle filiale de l'UEFA, UEFA Club Competitions SA. Après l'approbation de ces propositions par le Comité exécutif, un groupe de travail a été créé afin d'examiner et d'analyser les questions ouvertes, telles que l'adaptation du calendrier pour les tours de qualification, les coefficients

des clubs utilisés à des fins de distribution des recettes, les scénarios pour les places laissées vacantes par les tenants du titre et la liste d'accès de la Ligue Europa. Tous ces points ont été finalisés par la Commission des compétitions interclubs en novembre, puis approuvés par le Comité exécutif. La Commission des compétitions interclubs a en outre pleinement soutenu l'idée de déplacer la finale de la Ligue Europa au mercredi précédent la finale de la Ligue des champions, afin de que toutes les compétitions nationales soient terminées avant le déroulement des deux finales phares.

Une autre évolution importante a été l'introduction d'une procédure officielle de candidature pour l'organisation des finales 2019 des compétitions interclubs. La commission a pleinement soutenu cette nouvelle approche et supervisé l'élaboration de la procédure de candi-

dature et les critères d'évaluation correspondants.

La commission a également examiné et approuvé les changements aux règlements des compétitions 2017/18, 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.

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 la situation concernant les accords de règlement conclus avec divers clubs et les modalités de redistribution des montants retenus.

Séances : 25 août 2016, 28 novembre 2016, 3 mars 2017, 2 juin 2017



Composition de la commission au 30 juin 2017

Président	Fernando Gomes (Portugal)
Président suppléant	David Gill (Angleterre)
Président suppléant	Michael van Praag (Pays-Bas)
Premier vice-président	Umberto Gandini (Italie)
Deuxième vice-président	Sofoklis Pilavios (Grèce)
Troisième vice-président	Andrea Agnelli (Italie)
Membres	Nasser Al-Khelaifi (France) Josep Maria Bartomeu (Espagne) Peter Fossen (Pays-Bas) Michael Gerlinger (Allemagne) Bernhard Heusler (Suisse) Peter Lawwell (Écosse) Pedro López Jimenez (Espagne) Nikola Prentic (Monténégro) Aki Riihilahti (Finlande)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la période examinée : Joan Gaspart (Espagne), Theodore Giannikos (Grèce), Karl Hopfner (Allemagne), Daniel Lorenz (Portugal) et Roger Vanden Stock (Belgique).

COMMISSION DU FOOTBALL JUNIOR ET AMATEUR

La commission a passé en revue les tournois finaux 2016 des compétitions juniors et supervisé les préparatifs pour 2017 et pour 2018, ainsi que la procédure de candidature et le rapport d'évaluation en vue de la sélection des organisateurs pour 2019 et pour 2020.

La commission a proposé d'importants changements aux règlements des compétitions juniors, qui sont entrés en vigueur le 1er juillet 2017. En réponse à la demande des associations nationales, un jour de repos supplémentaire a été introduit entre la 1^e et la 2^e journée de matches de tous les minitournois de qualification, et la taille des effectifs pour les minitournois et les phases finales a été augmentée, passant de 18 à 20 joueurs. La contribution financière de l'UEFA pour les minitournois de qualification a été augmentée de manière substantielle, et le nouveau système recommandé par la commission a été étendu à d'autres compétitions ayant des systèmes de qualification similaires.

La commission a en outre convenu de réviser le système de calcul des coefficients des compétitions juniors afin de mieux refléter les efforts à long terme et les réalisations au niveau junior.

Afin de conférer plus de visibilité et de reconnaissance au Trophée Maurice Burlaz Trophy, la commission s'est prononcée pour l'octroi de cette distinction après une période de quatre ans (au lieu de deux) et pour l'introduction d'une autre distinction pour l'association ayant réalisé le plus de progrès au cours des quatre ans.

Séance : 8 décembre 2016



Composition de la commission au 30 juin 2017

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 Kofoed (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

La Commission du football féminin a mis principalement l'accent sur les préparatifs de l'EURO féminin 2017 aux Pays-Bas et sur la saison 2016/17 de la Ligue des champions féminine, qui s'est terminée par une finale réussie à Cardiff. La commission a aussi supervisé la procédure de candidature pour la désignation de l'organisateur de la finale 2019 de la Ligue des champions féminine.

La commission a reçu des rapports et des points de situation sur les phases finales 2016, 2017 et 2018 des M19F et des M17F. Elle a en outre pris note des déclarations d'intérêt pour l'organisation des phases finales en 2019 et 2020, et recommandé une augmentation du nombre de groupes dans les tours élite des deux compétitions juniors afin de permettre à quatre équipes supplémentaires par catégorie de

disputer un tour supplémentaire de matches internationaux de haut niveau et de simplifier la voie de qualification pour les tournois finaux.

Les discussions sur les options de formule de qualification pour l'EURO féminin 2021 se sont poursuivies, et tous les membres de la commission ont soutenu l'idée d'un abandon du tour préliminaire en faveur d'une formule qui garantirait plus de matches compétitifs pour toutes les équipes participantes.

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 des matches de football féminin de l'UEFA pour la saison 2017/18.

Elle a également suivi de près les questions relatives au développement du football féminin, notamment la promotion des entraîneures. Dans ce contexte, elle a convenu que les équipes participant aux compétitions pour équipes nationales féminines de l'UEFA devraient disposer d'au moins une femme dans leur staff technique. Par ailleurs, la commission a reçu des informations sur le plan marketing pour le football féminin de l'UEFA et sur la campagne participative Ensemble #WePlayStrong, qui a été lancée en marge de la finale de la Ligue des champions féminine à Cardiff.

Séances : 2 septembre 2016, 20 janvier 2017

Composition de la commission au 30 juin 2017

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 Constantin (France) Sue Hough (Angleterre) Monica Jorge (Portugal) Annelie Larsson (Suède) Anne McKeown (Écosse) Nikola Mužíková (République tchèque) Camelia Nicolae (Roumanie) Aleksandra Pejkovska (ARY de Macédoine) Gudrun Inga Sivertsen (Islande) Frances Smith (République d'Irlande) Marina Tashchyan (Arménie)
Observatrices	Linda Wijkström (Association des clubs européens) Laura McAllister (Pays de Galles)



COMMISSION DU FUTSAL ET DU FOOTBALL DE PLAGE

La commission a proposé un nouveau plan stratégique pour le futsal, prévoyant l'introduction de deux nouveaux championnats d'Europe en 2019 (pour les M19 et pour les femmes), avec une augmentation maîtrisée des coûts, et l'organisation d'un EURO de futsal à 16 équipes tous les quatre ans après une dernière édition à 12 équipes en 2018. Le plan comprend également une proposition visant à améliorer la compétitivité et l'attractivité de la Coupe de futsal. Celle-ci bénéficiera d'un nouveau branding et sera rebaptisée UEFA Futsal Champions League à compter de 2018/19. Elle présentera en outre de nouvelles voies dans le tour principal, après 15 saisons avec plus ou moins la même formule. Toutes ces propositions stratégiques ont été approuvées par le Comité exécutif en avril 2017.

Par ailleurs, la commission a supervisé la saison 2016/17 de la Coupe de futsal de l'UEFA et les préparatifs pour l'EURO de futsal 2018 en Slovénie. Elle a aussi salué le lancement des tournois de développement de futsal, visant à préparer les équipes pour la qualification pour les Jeux Olympiques de la Jeunesse 2018 à Buenos Aires, et a conclu que cette expérience positive confirmait qu'une compétition de futsal junior de l'UEFA stimulerait le développement de cette discipline.

La commission a reçu des informations sur le Manuel de l'UEFA pour entraîneurs de futsal, qui sera disponible en six langues en ligne pour tous les entraîneurs de futsal.

Enfin, la commission a approuvé le calendrier international des matches de futsal 2017/18, comprenant une nouvelle période pour les matches internationaux de futsal féminin.

Séances : 29 novembre 2016, 13 mars 2017



Composition de la commission au 30 juin 2017

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	Olzhas Abrayev (Kazakhstan) Emil Aliev (Russie) Alexandru Burlac (Moldavie) Pedro Dias (Portugal) Zoltán Druszkó (Hongrie) Boris Durlen (Croatie) Philippe Hertig (Suisse) José Venancio López Hierro (Espagne) Ciprian Parasachiv (Roumanie) Hans Schelling (Pays-Bas) Sergejus Slyva (Lituanie) Marco Tura (Saint-Marin) Sergii Vladyko (Ukraine)

COMMISSION HATTRICK

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 EUR 600 millions seront mis à la disposition de l'ensemble des associations membres de l'UEFA afin de les aider dans les secteurs suivants : infrastructures, administration, management, entraînement et formation, football junior d'élite, football et responsabilité sociale, football de base, football féminin et développement du sport en général.

Deux nouveaux types de programmes sont soutenus par HatTrick IV : les programmes de développement des joueurs juniors d'élite et les programmes en relation avec le football et la responsabilité sociale. La commission a été

tenue informée de ces programmes et de tous les autres projets HatTrick, ainsi que de l'assistance fournie par l'UEFA aux associations nationales et aux confédérations en dehors de l'Europe, notamment par l'intermédiaire d'UEFA ASSIST et d'un programme de support ICT dédié.

La commission a pris note du déroulement réussi des premières éditions du Programme de l'UEFA sur le droit du football et du Master exécutif de l'UEFA pour les joueurs internationaux ainsi que de la poursuite avec succès du Certificat de l'UEFA en gestion du football (UEFA CFM), dont huit éditions nationales se sont tenues en 2016/17. La commission a décidé de compléter ces programmes par un nouveau diplôme

de l'UEFA en gestion du football. Un autre niveau mettant l'accent sur les compétences relationnelles requises par la direction des associations nationales ayant terminé l'UEFA CFM sera ainsi ajouté à la formation proposée par l'UEFA.

Par ailleurs, la commission a suivi de près la quatrième édition du Master exécutif en gouvernance du sport européen (MESGO), le soutien sur mesure fourni par UEFA GROW, et le travail effectué pour développer le football féminin par l'intermédiaire du Programme de développement du football féminin de l'UEFA.

Séances : 28 juillet 2016 (Bureau),
13 septembre 2016 (Bureau),
18 novembre 2016 (plénière), 27 janvier 2017 (Bureau), 14 mars 2017 (plénière)

Composition de la commission au 30 juin 2017

Président	Allan Hansen (Danemark)
Président suppléant	Giancarlo Abete (Italie)
Premier vice-président	Costakis Koutsokounnis (Chypre)
Deuxième vice-président	Leo Windtner (Autriche)
Troisième vice-président	Pertti Alaja (Finlande)
Quatrième vice-président	Karl-Erik Nilsson (Suède)
Membres	Eamon Breen (République d'Irlande) Mette Christiansen (Norvège) Edvinas Eimontas (Lituanie) Peter Frymuth (Allemagne) Sylvain Grimault (France) Neil Jardine (Irlande du Nord) Michail Kissabov (Bulgarie) Jozef Kliment (Slovaquie) Miroslav Malinowski (Pologne) Filip Popovski (ARY de Macédoine) Sergei Safaryan (Bélarus) Amirzhan Tussupbekov (Kazakhstan) Andreu Subies i Forcada (Espagne) Márton Vági (Hongrie) Kurt Zuppinger (Suisse)
Observateur	Cengiz Zulfikaroglu (Turquie)
Conseiller spécial	Marios N. Lefkaritis (Chypre), Comité exécutif de l'UEFA

Les membres suivants ont quitté la commission durant la période examinée : Azamat Aitkhozhin (Kazakhstan), Vicente Muñoz Castello (Espagne) et Sarah O'Shea (République d'Irlande).



COMMISSION DE DÉVELOPPEMENT ET D'ASSISTANCE TECHNIQUE

S'agissant de la Convention des entraîneurs, la commission a reçu des informations sur la formation pragmatique et sur le soutien de l'UEFA à ses associations membres dans la mise en œuvre efficace de ce concept dans leurs programmes de formation des entraîneurs. La commission a aussi estimé qu'il incombaît à chaque association d'offrir aux entraîneurs qualifiés de nombreuses occasions d'augmenter leurs compétences à l'aide de programmes de perfectionnement, et soutenu l'élaboration d'un catalogue de bonnes pratiques et de recommandations sur la manière de réaliser des programmes de formation continue efficaces.

La commission a approuvé les cours juniors Élite A de l'UEFA au Danemark et à Malte, et accordé une approbation provisoire pour le premier cours de diplôme Pro de l'UEFA en Géorgie, à condition que l'association inclue la licence Pro de l'UEFA dans sa procédure nationale d'octroi de licence aux clubs.

S'agissant de la Charte du football de base, il a été reconnu que la collecte des données représentait un défi pour les associations, un défi qu'elles doivent relever pour pouvoir concevoir des stratégies de développement appropriées. La commission a soutenu une proposition de fonds réservés par l'UEFA à cet effet. Elle a aussi salué le lancement du projet Football dans les écoles, auquel participent six associations dans le cadre de la phase pilote.



Enfin, la commission a reçu des informations sur la Conférence de l'UEFA pour sélectionneurs et directeurs techniques, qui s'est tenue avec succès à Paris après l'EURO 2016. Les commentaires sur la nouvelle

formule sur un jour ont été positifs, un sentiment confirmé par les membres de la commission présents à Paris.

Séance : 1^{er} décembre 2016

Composition de la commission au 30 juin 2017

Président	Giancarlo Abete (Italie)
Présidente suppléante	Espelund (Norvège)
Premier vice-président	Paul Phillip (Luxembourg)
Deuxième vice-président	Janis Mežekis (Lettonie)
Troisième vice-président	Nikolai Tolstykh (Russie)
Membres	Dan Ashworth (Angleterre) Dušan Bajević (Bosnie-Herzégovine) Karol Belaník (Slovaquie) Bent Clausen (Danemark) Ion Geolgau (Roumanie) Mario Gjurcinovski (ARY de Macédoine) Ronen Herscho (Israël) Romeo Jozak (Croatie) Emil Kostadinov (Bulgarie) Stefan Majewski (Pologne) Lars Richt (Suède) Dušan Savić (Serbie) Hannu Tihinen (Finlande) Chris van Puyvelde (Belgique) Fríðin Ziskason (Îles Féroé)

COMMISSION DES LICENCES AUX CLUBS

La Commission des licences aux clubs s'est réunie à deux reprises en 2016/17, principalement pour passer en revue les activités de l'unité Octroi de licence aux clubs et fair-play financier et pour examiner l'évolution future du Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier.

La commission a reçu des présentations sur différentes études portant sur des thèmes tels que le football féminin et les académies juniors en Europe, et examiné plusieurs moyens d'adapter les critères d'octroi de licence à l'évolution générale de la gouvernance dans le football. La commission a constitué un groupe de travail chargé du développement de la procédure d'octroi de licence aux clubs afin d'identifier la meilleure manière d'adapter le règlement pour mieux refléter le paysage footballistique européen actuel.

La commission a en outre reçu des informations sur les activités en matière d'octroi de licence et de surveillance des clubs, et noté une tendance constante dans les décisions concernant l'octroi de licence aux clubs. Sur les 232 clubs surveillés en raison d'arriérés de paiement au cours de la saison 2016/17, seuls six ont été soumis à des mesures disciplinaires par la chambre d'instruction de l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA ou déférés à la chambre de jugement. De même, le programme de fair-play financier a continué d'enregistrer des résultats positifs, notamment une baisse soutenue des litiges et des reports concernant des paiements par les clubs de première division. Les paiements différés ont diminué de 37 % entre 2014 et 2016, alors que les litiges ont chuté d'environ 72 %.



Enfin, la commission a pris note avec satisfaction que, suite à un processus de consultation, la FIFA a décidé de transformer sa procédure d'octroi de licence aux clubs d'instrument

réglementaire en système fondé sur des principes.

Séances : 4 novembre 2016, 25 avril 2017

Composition de la commission au 30 juin 2017

Président	David Gill (Angleterre)
Président suppléant	Michael van Praag (Pays-Bas)
Premier vice-président	Poste vacant
Deuxième vice-présidente	Ivančica Sudac (Croatie)
Troisième vice-président	Thomas Christensen (Danemark)
Membres	Roman Babaev (Russie) Bjarne Berntsen (Norvège) Ludvik Georgsson (Islande) Eduardo Herrera (Espagne) 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) Yuriy Zapototskiy (Ukraine)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la période examinée : Jorge Pérez Arias (Espagne) et Aleš Zavrl (Slovénie).

COMMISSION DES STADES ET DE LA SÉCURITÉ

Suite à l'approbation par le Comité exécutif de la stratégie de l'UEFA dans le domaine des stades et de la sécurité et à l'introduction d'un programme de soutien aux associations membres de l'UEFA sur quatre ans (2017-21), une proposition de budget a été approuvée par la Commission des stades et de la sécurité et par le Comité exécutif.

La commission a pris note de la demande croissante des associations nationales et des parties prenantes en matière de développement, de soutien et de formation, ainsi que des implications de la mise en œuvre de la nouvelle convention du Conseil de l'Europe et de l'engagement à l'égard du programme de travail UEFA-UE 2017-19.

La commission a approuvé les activités suivantes pour 2017-19 :

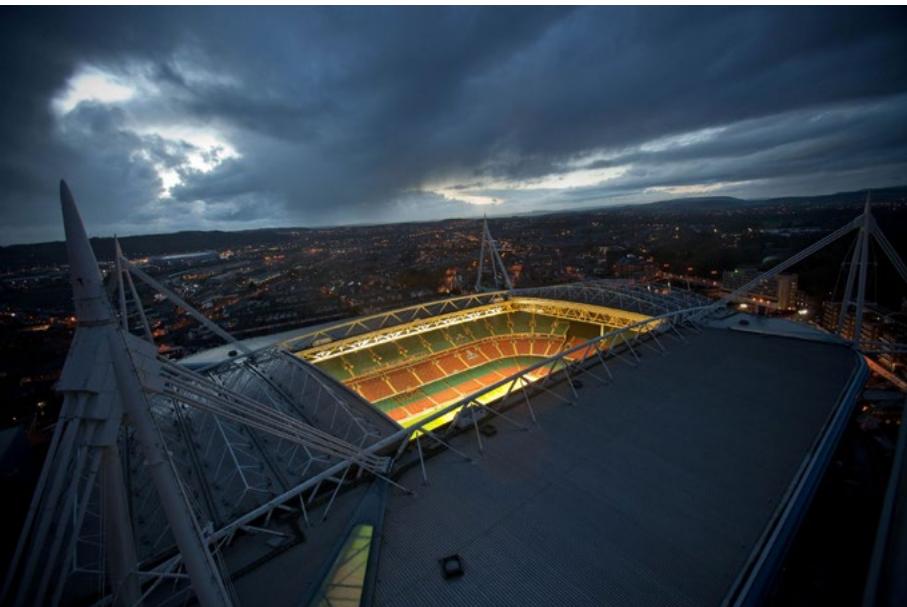
- cinq rencontres sur la stratégie liée aux stades et à la sécurité ;
- séminaires d'experts en matière de stades et de sécurité ;
- formation des formateurs de stadiers pour les associations membres ;
- cours de perfectionnement destinés aux associations membres (lutte contre le terrorisme, engins pyrotechniques, licensing et certification des stades).

La commission a participé à la Conférence annuelle de l'UEFA et de l'UE sur les stades et la sécurité. Elle a aussi pris note des conclusions d'un rapport indépendant sur les « risques pour la santé et la sécurité liés à l'utilisation d'engins pyrotechniques dans les stades de football », et approuvé la stratégie multi-agences proposée, qui prévoit de travailler en partenariat avec Football Supporters Europe.

Enfin, la commission a reçu des informations sur 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. Jusqu'ici, 26 États ont signé la convention, et trois l'ont ratifiée.

Enfin, la commission a approuvé l'approche commune de l'UEFA, du Conseil de l'Europe et du Groupe de réflexion de l'UE, qui ont joint leurs forces pour aider les États membres et les associations membres de l'UEFA à mettre en œuvre cette nouvelle convention.

Séances : 2 décembre 2016, 18 mai 2017



Composition de la commission au 30 juin 2017

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

Le membre suivant a quitté la commission durant la période examinée : Volodymyr Geninson (Ukraine).

COMMISSION MÉDICALE

La Commission médicale a soutenu l'Administration de l'UEFA aux fins du bon déroulement de différents projets au cours de la période sous revue.

Le thème des blessures à la tête fait aujourd'hui l'objet d'une grande attention de la part de la médecine du football, et l'UEFA a lancé une demande de propositions de recherche afin d'évaluer les effets du jeu de tête dans le football junior en Europe. Un panel d'experts de la Commission médicale a été créé pour superviser ce projet. La Commission médicale a également recommandé de publier des directives concernant les commotions cérébrales et soutenu le principe de l'intégration de tests de référence dans les examens médicaux d'avant-compétition. Deux membres de la Commission médicale et un expert en matière de commotions cérébrales sont en train d'élaborer ces directives.

L'UEFA a organisé, en avril, à Barcelone, un deuxième workshop sur la médecine d'urgence dans le cadre du Programme de formation des médecins du football de l'UEFA (PFMF), auquel ont assisté 52 médecins d'équipes nationales. L'UEFA a également publié *'Encyclopaedia of Football Medicine'*, en trois tomes, qui se base sur le contenu des trois workshops organisés dans le cadre du PFMF. Cet ouvrage est disponible sur Amazon et sur le site Web de l'éditeur médical Thieme.

Jan Ekstrand, ancien vice-président de la Commission médicale de l'UEFA, poursuit son travail concernant l'Étude de l'UEFA sur les blessures dans les clubs d'élite. Plus de 35 clubs d'élite y contribuent désormais en fournissant leurs données sur les blessures. De nouvelles sous-études établiront une corrélation entre les données de l'étude sur les blessures d'une part et les données sur les performances et les

styles d'entraînement d'autre part.

La Commission médicale soutient le développement continu du programme antidopage de l'UEFA. Jusqu'ici, des accords de collaboration ont été conclus avec 31 organisations nationales antidopage (ONAD), et l'UEFA collabore avec les ONAD européennes afin de mettre en œuvre un programme de contrôles vaste et dissuasif dans les compétitions de l'UEFA et les compétitions nationales. Cette collaboration permet également le développement du passeport biologique des athlètes.

Séances : 29 novembre 2016, 30 mai 2017



Composition de la commission au 30 juin 2017

Président [Dr Michel D'Hooghe \(Belgique\)](#)

Première vice-présidente [Dr Helena Herrero \(Espagne\)](#)

Deuxième vice-président [Dr Henrique Jones \(Portugal\)](#)

Troisième vice-président [Poste vacant](#)

Membres
[Dr Zoran Bahtijarević \(Croatie\)](#)
[Dr Charlotte Cowie \(Angleterre\)](#)
[Dr Mete Düren \(Turquie\)](#)
[Dr Ioannis Economides \(Grèce\)](#)
[Dr Magnus Forssblad \(Suède\)](#)
[Dr John McLean \(Écosse\)](#)
[Dr Tim Meyer \(Allemagne\)](#)
[Dr Juan Carlos Miralles \(Andorre\)](#)
[Dr Piero Volpi \(Italie\)](#)

Le Pr Pierre Rochcongar (France) est décédé en décembre 2016.

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

La Commission sur le statut, le transfert et les agents de joueurs et sur les agents de matches a été informée sur les dernières lettres circulaires produites par la FIFA concernant le statut et le transfert de joueurs. 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), en particulier sur la manière dont la contribution de solidarité de 5 % est fixée pour les clubs formateurs de joueurs. La commission a aussi reçu des informations sur la sentence du TAS en relation avec l'application du nouvel article 12bis du Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs de la FIFA, qui vise à garantir que les clubs respectent leurs obligations financières contractuelles envers les joueurs et envers les autres clubs. La commission a été informée de la situation actuelle de la mise en œuvre, au niveau national, de l'Accord relatif aux exigences minimales requises pour les contrats types de joueurs, qui avait été signé par les parties prenantes du football européen en 2012. Enfin, deux nouvelles affaires juridiques ont été présentées à la commission : la première contestant, en vertu de la législation européenne sur la concurrence, la légalité des dispositions de la Fédération allemande de football (DFB) pour la mise en œuvre du Règlement sur la collaboration avec les intermédiaires de la FIFA, la deuxième contestant, en vertu du droit communautaire, la légalité de la mise en œuvre par l'Union Royale Belge des Sociétés de Football Association (URBSFA) d'une variante spécifique de la règle des joueurs formés localement.



Séance : 4 novembre 2016

Composition de la commission au 30 juin 2017

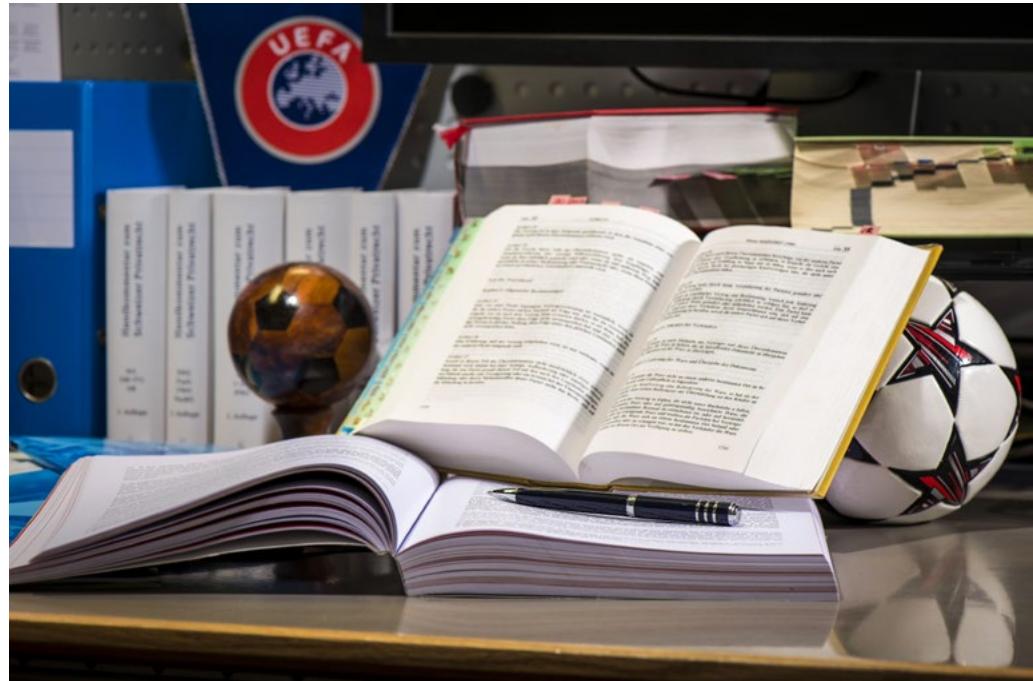
Président	František Laurinec (Slovaquie)
Président suppléant	Ángel María Villar Llona (Espagne)
Premier vice-président	Sergey Pryadkin (Russie)
Deuxième vice-président	Marco Casagrande (Finlande)
Troisième vice-président	Mario Gallavotti (Italie)
Membres	Oleksandr Bandurko (Ukraine) Róbert Barczi (Hongrie)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

Les membres suivants ont quitté la commission durant la période examinée : Darren Bailey (Angleterre) et Thomas Hollerer (Autriche).

COMMISSION JURIDIQUE

La Commission juridique a préparé les amendements aux Statuts de l'UEFA, qui ont été soumis au Comité exécutif de l'UEFA, puis adoptés lors du Congrès de l'UEFA à Helsinki, le 5 avril 2017. Ces amendements proposés aux Statuts visaient à entériner dans les Statuts de l'UEFA les principaux points du programme politique du président de l'UEFA, basé sur la bonne gouvernance et la transparence, tel qu'il a été présenté dans son programme électoral ainsi que discuté et convenu lors des séances stratégiques du PTE qui ont eu lieu en janvier et en février 2017, à savoir la limitation des mandats pour le président de l'UEFA et les membres du Comité exécutif de l'UEFA, l'obligation pour les membres du Comité exécutif de l'UEFA d'exercer une fonction réellement active au sein de leur association nationale, un meilleur équilibre entre les différentes parties prenantes dans la composition du Comité exécutif de l'UEFA, le renforcement de la Commission en charge de la gouvernance et de la conformité, la transparence des procédures d'appel d'offres pour l'organisation des compétitions de l'UEFA, et les autres réformes relatives à la gouvernance. Un autre amendement statutaire proposé visait à modifier les dispositions relatives à l'admission au sein de l'UEFA afin de prendre en considération la décision rendue par le Tribunal Arbitral du Sport le 24 janvier 2017 dans l'affaire Fédération serbe de football-UEFA.

Séance : 8 février 2017



Composition de la commission au 30 juin 2017

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

COMMISSION DE CONSEIL EN MARKETING

La Commission de conseil en marketing a pleinement appuyé le concept commercial et la politique de vente pour le cycle 2018-21 des compétitions interclubs de l'UEFA. Elle a aussi été informée des étapes importantes du cycle 2018-22 des compétitions pour équipes nationales, notamment le logo et le branding de l'EURO 2020 ainsi que les premiers lancements des logos des villes hôtes. Au niveau commercial, la commission a supervisé les ventes des droits de sponsoring en cours et la proposition de vente centralisée d'articles à collectionner, afin de garantir que chaque association nationale perçoive des recettes en vertu de cet accord.

La commission a en outre reçu des informations sur les ventes des droits médias pour l'EURO 2020 et les European Qualifiers 2018-22, ainsi qu'une présentation détaillée sur la stratégie marketing pour le football féminin. Enfin, la commission a salué la création et la mise en œuvre réussie du projet UEFA GROW, ainsi que le succès rencontré par la quatrième édition des distinctions de marketing KISS, 85 nominations ayant été reçues de 35 associations nationales.

Séance : 17 novembre 2016



Composition de la commission au 30 juin 2017

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	Alexandr Alaev (Russie) Mark Bullingham (Angleterre) Razvan Burleanu (Roumanie) Ioannis Farfarellis (Grèce) Jonathan Ford (Pays de Galles) Atanas Furnadzhiev (Bulgarie) Javid Garayev (Azerbaïdjan) Kadir Kardaş (Turquie) Denni Strich (Allemagne) Dušan Svoboda (République tchèque) François Vasseur (France)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la période examinée : Olzhas Abrayev (Kazakhstan) et Ilija Kitić (Slovénie).

COMMISSION DES MÉDIAS

La division Communication a expliqué à la commission sa stratégie pour faire connaître la vision du président, qui veut créer un équilibre parfait dans le football européen. Dans les mois qui ont suivi les élections de septembre, des mesures ont été mises en place pour promouvoir l'introduction de nouvelles réformes en matière de bonne gouvernance, la création du nouveau département Protection du jeu, et la constitution des nouvelles unités Football féminin et Gouvernance d'entreprise.

La commission a été informée de la fusion entre UEFA.org et UEFA.com, grâce à laquelle le football européen dispose à nouveau d'un site numérique unique. Un des objectifs de la fusion est d'améliorer la visibilité des contenus institutionnels, qui mettent en valeur le travail accompli par l'UEFA pour protéger, promouvoir et développer le football. Également sur le plan institutionnel, une nouvelle campagne de l'UEFA pour le Respect axée sur l'inclusion, la diversité et l'accessibilité a remporté l'adhésion des parties prenantes. Celle-ci remplacera la campagne autour du message « Non au racisme », qui avait débuté en 2013 et avait besoin d'être actualisée.

S'agissant des services éditoriaux, la commission a reçu des informations sur les records battus en matière de fréquentation du site euro2016.com et sur l'importance de la collaboration entre l'UEFA et



les associations nationales. La commission a en outre été informée des tests menés concernant la production de contenus libres de droits pour Facebook Live. L'unité Relations publiques et médias a axé sa présentation à la commission sur le renforcement d'une stratégie RP pro-

active. À cet égard, l'anticipation et le placement de messages dans les médias pour promouvoir le travail accompli par l'UEFA et par les associations nationales sont essentiels.

Séance : 16 février 2017

Composition de la commission au 30 juin 2017

Président	Avraham Luzon (Israël)
Président suppléant	Poste vacant
Premier vice-président	Nicolai Cebotari (Moldavie)
Deuxième vice-président	Momir Djurdjevac (Monténégro)
Troisième vice-président	Onofre Costa (Portugal)
Membres	Janusz Basalaj (Pologne) Matej Damjanović (Bosnie-Herzégovine) Márton Dinnyés (Hongrie) Nerijus Dunauskas (Lithuanie) Otar Giorgadze (Géorgie) Antonios Karpetopoulos (Grèce) Philipp Patsch (Liechtenstein) Heather Rabbatts (Angleterre) Tomaž Ranc (Slovénie) Stilian Shishkov (Bulgarie)

Wolfgang Niersbach (Allemagne) a démissionné le 18 décembre 2016.

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 et activités liés au football durant la saison 2016/17, et promu la notion de fair-play social comme moyen pour rendre les activités de l'UEFA plus socialement responsables et plus durables.

Deux éléments ont marqué la période sous revue : cette saison était la première durant laquelle des projets de responsabilité sociale pouvaient bénéficier d'un financement HatTrick – 54 associations membres ont d'ailleurs soumis des demandes en ce sens – et des critères relatifs aux droits de l'homme ont été intégrés dans les dossiers de candidature à l'organisation de compétitions de l'UEFA, à compter de l'UEFA EURO 2024.

Trois associations membres de l'UEFA gravement touchées par des tempêtes, des inondations ou des tremblements de terre ont reçu une assistance financière de l'UEFA pour catastrophe naturelle afin de réparer leurs infrastructures de football.

En outre, quatre projets ont été soutenus dans le cadre de « Football First »/« We Care ».

Les six membres du portefeuille Football pour tous (la Fédération Internationale des Sports pour Aveugles (IBSA), l'Organisation européenne du sport pour sourds (EDSO), la Fédération internationale de football pour paralytiques cérébraux (IFCPF), l'Association européenne de foot-fauteuil (EPFA), la Fédération européenne de football pour amputés (EAFF) et Special Olympics Europe Eurasia [SOEE]) ont reçu un soutien pour des projets de développement du football visant à élargir les possibilités de pratiquer le football de base. Des matches d'exhibition tels que ceux organisés dans le cadre du Champions Festival, à Cardiff, ont enrichi les finales des compétitions interclubs.

Les observateurs du réseau Fare ont supervisé 114 matches des compétitions interclubs de l'UEFA et remis 25 rapports sur des incidents discriminatoires, qui ont abouti à l'imposition de 14 sanctions à

12 clubs par l'Instance de contrôle, d'éthique et de discipline de l'UEFA, une instance indépendante. Sur la base des évaluations menées par le Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE) et par le réseau européen Stades sains (Healthy Stadia), les efforts se sont poursuivis afin d'améliorer l'accès des personnes en situation de handicap aux finales interclubs et de créer un environnement sans tabac pour tous les spectateurs. Par ailleurs, les activités de sensibilisation sur l'impact du daltonisme dans le football se sont intensifiées.

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 quatrième édition annuelle du Rapport de l'UEFA sur le football et la responsabilité sociale a été publiée en mars 2017.

Séances : 2 novembre 2016 (plénière), 23 mars (plénière) et 20 avril 2017 (Bureau)

Composition de la commission au 30 juin 2017

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	Poste vacant
Membres	Klara Bjartmarz (Islande) Milovan Djukanovic (Monténégro) Paul Elliot (Angleterre) Ekaterina Fedyshina (Russie) Conrad Kirkwood (Irlande du Nord) Edvin Libohova (Albanie) Fiona May (Italie) Edgars Pukinsks (Lettonie) Teresa Romão (Portugal) Charles Schaack (Luxembourg) Gaston Schreurs (Belgique) Stefanie Schulte (Allemagne) Phivos Vakis (Chypre) Johan van Geijn (Pays-Bas)

Les membres suivants ont quitté la commission durant la période examinée : Georgios Gkirtzikis (Grèce), Gül Keskinler (Allemagne) et Eduard Prodani (Albanie).





II. RAPPORT DE L'ADMINISTRATION

11 juillet 2016 - 30 juin 2017



AVANT-PROPOS

La période 2016/17 aura été marquée, à l'UEFA, par un retour bienvenu à la stabilité après une année délicate. Nous avons surmonté ces difficultés, et je souhaite une fois encore exprimer mes sincères remerciements à tous ceux qui ont permis à notre organisation de rester opérationnelle malgré ces circonstances difficiles.

Le moment phare de la période aura évidemment été l'élection d'Aleksander Ceferin à la présidence de l'UEFA lors du Congrès extraordinaire de l'UEFA qui s'est tenu à Athènes en septembre 2016. Elle a inauguré une nouvelle ère et a fait souffler un vent d'optimisme sur l'organisation, car le nouveau président s'est immédiatement attelé à la mise en pratique de ses idées et visions, et à la prise de mesures visant à renforcer l'UEFA et à accroître encore sa crédibilité et sa légitimité pour l'avenir.

Une série de réformes importantes en matière de bonne gouvernance a été adoptée lors du Congrès ordinaire de l'UEFA d'Helsinki. Ces réformes ont assis l'UEFA sur de nouvelles bases et ont vocation à restaurer la sérénité et la stabilité au sein de l'organisation. L'Administration a par ailleurs été restructurée pour nous aider à relever les défis actuels et à venir : une nouvelle division se concentre sur la protection du jeu contre les phénomènes négatifs qui menacent l'intégrité et la bonne santé du football ; une division Football a été créée pour développer le secteur technique du jeu ; les activités d'étude de marché et de collecte d'informations ont été renforcées pour placer l'UEFA à l'avant-garde des développements en matière de gouvernance du sport ; enfin, une unité

consacrée au football féminin a été instituée pour gérer les formidables avancées enregistrées dans ce domaine.

Prendre les devants : telle est notre priorité. L'UEFA s'emploie à vivre avec son temps et à préparer la voie de l'avenir. Nous nous devons donc d'être prévoyants, proactifs et flexibles dans tout ce que nous faisons au service du football ici en Europe, et au service du sport à l'échelle mondiale.

Je tiens à remercier le Comité exécutif de l'UEFA, qui joue un rôle essentiel en gardant le cap même en période de turbulences, en traçant la voie à suivre par des décisions déterminées et courageuses, et en plaçant l'intérêt du football au cœur de tous ses actes.

Dans un registre plus personnel, je souhaite également remercier le Comité exécutif et le personnel de l'UEFA pour le soutien sans faille qu'ils m'ont témoigné lorsque j'ai pris mes fonctions de secrétaire général de l'UEFA. Je suis extrêmement reconnaissant de l'aide et des conseils que j'ai reçus et qui me sont très précieux pour remplir l'importante mission qui m'a été confiée.

C'est pour moi une immense fierté de pouvoir compter sur le soutien de mes



collègues de l'Administration de l'UEFA, dont le dévouement et le professionnalisme indéfectibles au quotidien méritent le plus grand respect.

Alors que l'UEFA se tourne vers l'avenir avec optimisme, il est encourageant de savoir que tant de personnes aiment le football européen et se préoccupent de sa santé.

Theodore Theodoridis
Secrétaire général de l'UEFA

Administration de l'UEFA, 2016/17 (depuis le 1^{er} mars 2017)

Secrétaire général	Theodore Theodoridis	Directeurs	Alasdair Bell (Services juridiques) Stéphane Igolen (Services et management) Josef Koller (Finances) Zoran Laković (Associations nationales) Kevin Lamour (Bureau présidentiel et exécutif) Giorgio Marchetti (Football) Martin Kallen (UEFA Events SA – CEO) Sharon Burkhalter-Lau (UEFA Events SA – Activités opérationnelles) Guy-Laurent Epstein (UEFA Events SA – Marketing)
Secrétaire général adjoint	Giorgio Marchetti		



COMPÉTITIONS POUR ÉQUIPES NATIONALES

En septembre 2016, quelques semaines après un EURO 2016 en France qui s'est parfaitement déroulé et a démontré la forte compétitivité du football européen, les European Qualifiers pour la Coupe du monde 2018 ont commencé. Six journées des European Qualifiers ont eu lieu pendant la période sous revue, avec la participation des 55 associations membres, qui cherchent à décrocher un des billets pour rejoindre la Russie, qualifiée d'office en tant qu'hôte de la phase finale en 2018. Deux associations membres, le Kosovo et Gibraltar, disputent leur première phase de qualification pour la Coupe du monde. Suite à la centralisation des droits TV, l'UEFA continue à gérer les activités opérationnelles lors des European Qualifiers pour la Coupe du monde, en collaboration avec la FIFA. Le calendrier des matches de qualification, comme c'était déjà le cas pour ceux de l'EURO 2016, a été établi selon le concept de la Semaine du football, qui permet aux supporters de suivre plus de matches internationaux et apporte une plus grande visibilité à la compétition.

En parallèle de la tenue des European Qualifiers, les projets de règlements pour la Ligue des nations 2018/19 et pour l'EURO 2020 ont été élaborés et présentés à la Commission des compétitions pour équipes nationales lors de sa séance de juin 2017. La création de la Ligue des nations répond à la volonté d'améliorer la qualité et le prestige du football des

équipes nationales, en donnant davantage de sens aux matches que disputent ces équipes avec un calendrier et une structure dédiés aux sélections. La première édition de la Ligue des nations débutera en septembre 2018, selon une formule qui avait été approuvée par le Comité exécutif en décembre 2014. Les 55 associations membres sont réparties en quatre ligues pour l'édition inaugurale, sur la base du classement par coefficient de l'UEFA à l'issue de la phase de groupe des European Qualifiers pour la Coupe du monde 2018. Il a été décidé que les matches de groupe de la Ligue des nations se dérouleront sur six journées, avec des doubles confrontations en septembre, octobre et novembre 2018. La phase finale à quatre pour les quatre équipes en tête des groupes de la Ligue A aura lieu en juin 2019.

Si quatre équipes seront qualifiées pour la phase finale 2020 du Championnat d'Europe de football via la Ligue des nations, avec des barrages qui auront lieu en mars 2020, l'essentiel des participants à l'EURO le seront par le biais de la phase de qualification. Disputée de mars à novembre 2019, elle permettra de qualifier 20 équipes pour la phase finale, soit les deux premières des 10 groupes de qualification. L'EURO 2020 célébrera le 60^e anniversaire du Championnat d'Europe avec une phase finale disputée à travers l'Europe, dans 13 villes de 13 pays différents. Un format inédit qui permettra à de nombreux pays

d'être pour la première fois engagés dans l'organisation de la compétition phare de l'UEFA pour équipes nationales.

En septembre 2016, l'identité visuelle de la compétition a été dévoilée, à l'occasion d'une cérémonie à Londres, la ville qui accueillera les demi-finales et la finale de la compétition. Le thème du pont, symbole universel de lien et d'unité, est au cœur de cette identité visuelle. En s'inspirant de ce thème, les 13 villes hôtesses de l'EURO 2020 ont fait figurer un de leurs ponts emblématiques sur leurs logos respectifs, qui ont été dévoilés lors d'événements organisés entre septembre 2016 et janvier 2017. Le président Aleksander Ceferin était souvent présent sur place pour assister aux festivités, ce qui lui a permis de visiter la plupart des futures villes hôtesses.

Dans une approche à plus long terme, le processus de candidature pour l'EURO 2024 est en cours. Un atelier s'est tenu en avril 2017 pour les candidats à l'organisation de l'EURO 2024, alors que les exigences relatives aux candidatures ont été révisées et transmises à l'Allemagne et à la Turquie, les deux pays intéressés par l'organisation de cet événement.





Championnat d'Europe des moins de 21 ans

Cinq ans après avoir co-organisé l'EURO 2012 avec l'Ukraine, la Pologne accueillait une nouvelle phase finale majeure des compétitions pour équipes nationales, avec le Championnat d'Europe des moins de 21 ans, du 16 au 30 juin 2017. Les préparatifs pour la phase finale des M21 ont notamment compris une quatrième visite de site, l'attribution des hôtels et des terrains d'entraînement, ainsi que la production d'un manuel pour les équipes participantes. L'édition 2017 a marqué une nouvelle progression puisque, pour la première fois, 12 équipes ont participé au tournoi final, contre huit jusqu'à présent. Si les huit équipes présentes en 2015 l'étaient également en Pologne, la phase de qualification avait réservé

quelques surprises, avec notamment la première participation de l'ARY de Macédoine à une phase finale d'une compétition de l'UEFA. La Fédération polonaise de football a fait tout son possible pour rendre les 21 rencontres, disputées dans six stades répartis dans tout le pays, accessibles au plus large nombre possible de spectateurs. Près de 250 000 supporters ont profité des tarifs attractifs, aucun billet n'étant vendu à plus de EUR 9.30, même pour la finale. Lors de cette finale, qui a eu lieu à Cracovie, l'Allemagne a battu l'Espagne (1-0), décrochant ainsi son deuxième titre, après celui de 2009. Face à des Espagnols qui avaient remporté leurs quatre matches de ce tournoi final et rêvaient de rejoindre l'Italie au sommet

du palmarès avec cinq titres en M21, les Allemands ont maîtrisé la rencontre et conclu en beauté un tournoi où les grandes nations européennes ont brillé. Avant même la phase finale en Pologne, l'édition 2017-19 avait été lancée avec le tirage au sort de la phase de qualification en janvier 2017, suivi de la tenue des premiers matches de qualification. Les 55 associations membres se sont inscrites au Championnat d'Europe des M21 2017-19, dont la phase finale sera organisée par l'Italie. Une visite d'inspection a été déjà réalisée sur les sites italiens, dont six ont été confirmés.

Football féminin

À la mi-mai 2017, soit deux mois avant le début de la phase finale, 100 000 billets avaient déjà été vendus pour l'EURO féminin, organisé par les Pays-Bas en juillet et août 2017. Pour la première fois, en raison de l'élargissement du tournoi, 15 équipes avaient rejoint les Pays-Bas, qualifiés d'office, à l'issue d'une phase de qualification à laquelle ont participé

47 sélections nationales. Le tirage au sort de la phase finale et les derniers préparatifs ont animé les mois précédant le tournoi, qui pourrait battre des records d'affluence et d'audience, la compétition étant diffusée dans plus de 80 pays. Avant la compétition, l'UEFA avait lancé le programme « Together #WePlayStrong », qui vise à faire du

football le sport féminin le plus pratiqué en Europe d'ici à 2020. En avril 2017 s'est déroulé le tirage au sort de la phase de qualification pour la Coupe du monde 2019, qui débutera en septembre 2017 et permettra de désigner les huit nations européennes qui accompagneront la France, qualifiée d'office en tant que pays organisateur.

Futsal

Après une édition 2016 très réussie en Serbie, 47 équipes, un nouveau record, se sont inscrites à la phase de qualification en vue de l'EURO de futsal 2018, avec notamment l'Allemagne et le Kosovo, nouveaux venus. Les tirages au sort du tour préliminaire et du tour principal se sont déroulés à Nyon, alors qu'une visite de site s'est déroulée en Slovénie, qui accueillera la phase finale en janvier et février 2018. Sept nations sont déjà qualifiées pour la compétition et les quatre dernières équipes qui rejoindront les Slovènes, qualifiés d'office, seront

désignées lors de barrages en septembre 2017. Six nations européennes ont participé à la Coupe du monde 2016 en Colombie en octobre 2016, atteignant toutes au moins les huitièmes de finale, la Russie échouant en finale contre l'Argentine (4-5). En avril 2017, le Comité exécutif a pris plusieurs mesures dans le cadre d'une stratégie de développement du futsal, la principale étant que l'EURO de futsal aura lieu, à partir de 2022, tous les quatre ans avec 16 équipes, au lieu de tous les deux ans avec 12 équipes. À partir de 2019, un Championnat d'Europe

féminin de futsal (avec quatre équipes) et un Championnat d'Europe de futsal des M19 (huit équipes) seront organisés tous les deux ans. Par ailleurs, en juin et juillet 2016, des minitournois juniors de futsal ont été organisés pour la première fois pour garçons (M18, en République tchèque) et filles (M17, au Portugal). Et chez les M17, trois tournois pour garçons ont été organisés en 2017, en Slovénie en avril, en Serbie en mai et au Portugal en juin, pendant que deux tournois pour filles se jouaient, en juin, en Italie et en Espagne.



Football junior

Comme lors des saisons précédentes, l'UEFA a fait tout son possible pour permettre aux jeunes joueurs et joueuses européens de disputer des compétitions de haut niveau, et s'assurer ainsi de la progression de ceux qui deviendront peut-être les meilleurs joueurs et joueuses du continent dans les années à venir. Les compétitions juniors, à savoir le Championnat d'Europe des M19, des M19F, des M17 et des M17F, se sont déroulés selon leur programme habituel : phases de qualification sous forme de

minitournois et phases finales à 8 et 16 équipes (M17). Des visites d'inspection ont été menées pendant la saison, alors que les tirages au sort des différentes phases avaient lieu au siège de l'UEFA, à l'exception de ceux des phases finales, organisés dans les pays organisateurs, afin d'offrir une visibilité en amont du tournoi. Tous les tournois finaux se sont parfaitement déroulés, les pays organisateurs ayant répondu aux exigences et profité d'un bel engouement populaire, avec des records

d'affluence. Pour préparer les joueurs et joueuses juniors aux compétitions des M17 et M19, l'UEFA a organisé des tournois de développement dans la catégorie des 16, tant chez les garçons que chez les filles. Ces tournois, lancés en 2012, apportent une première expérience internationale intéressante à des jeunes qui seront peut-être amenés à parcourir l'Europe au cours de leur carrière.

Championnat d'Europe des moins de 19 ans

Si l'Allemagne avait déjà organisé à trois reprises le tournoi final lorsqu'il opposait encore les M18, c'est la première fois que le DFB accueillait la phase finale des M19, qui s'est déroulée du 11 au 24 juillet 2016. À cette occasion, l'Allemagne, qui est par ailleurs candidate à l'organisation de l'EURO 2024, a prouvé une nouvelle fois sa capacité à organiser de grandes compétitions, avec notamment une affluence de 54 689 spectateurs pour le match d'ouverture entre le pays organisateur et l'Italie, à la Stuttgart Arena, un record pour les M19. L'affluence cumulée des 16 matches de la compétition, disputés dans 10 stades, a atteint 162 972 spectateurs, soit une moyenne de 10 186 personnes par match, plus du double que lors de l'édition précédente. En plus de cette effervescence dans les stades, le tournoi final a également bénéficié d'une forte visibilité, grâce à la couverture télévisuelle de l'ensemble des matches par Eurosport. La France a décroché le titre pour la troisième fois, suite à une victoire nette en finale face à l'Italie (4-0), avec un but de Jean-Kévin Augustin, meilleur joueur et meilleur buteur du tournoi. Sur les huit participants à la phase finale 2015 en Grèce, seules quatre équipes étaient présentes en Allemagne, le grand

absent étant le tenant du titre espagnol, preuve de l'homogénéité des nations européennes dans les M19.

La France, l'Italie, le Portugal, l'Angleterre ainsi que l'Allemagne, vainqueur d'un match de barrage après prolongation contre les Pays-Bas, se sont qualifiés pour la Coupe du monde des M20, qui a eu lieu en Corée du Sud en mai et juin 2017. Cette prolongation a vu les deux équipes profiter de la possibilité de faire entrer un quatrième remplaçant, une expérience

approuvée par l'IFAB. Les représentants de l'Europe ont fait bonne figure lors de cette Coupe du monde, qui a été remporté par l'Angleterre.

Le tour de qualification de l'édition 2016/17, avec 52 participants, a débuté en octobre 2016, permettant de déterminer les 28 équipes qualifiées pour le tour Élite, à l'issue duquel ont été désignées les sept nations qui allaient accompagner la Géorgie, pays organisateur, lors de la phase finale en juillet 2017.





Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans

La phase finale, qui a eu lieu du 18 au 30 juillet 2016, a permis à la Slovaquie d'accentuer le développement du football féminin dans le pays, l'organisation de la compétition offrant à ses jeunes joueuses le droit de participer à un tournoi final des M19 pour la première fois. Le Narodné Tréningové Centrum (NTC) Senec, centre d'entraînement national de l'Association slovaque de football, a accueilli six des 15 matches (dont les demi-finales et la finale), trois ans après avoir été l'hôte du Championnat d'Europe des moins de 17 ans. Les

trois matches de la Slovaquie ainsi que la finale ont attiré plus de 1000 spectateurs. Si la majeure partie du tournoi s'est disputée par un beau temps ensoleillé, deux matches ont été perturbés par de forts orages. Ce fut le cas de la finale, remportée par la France face à l'Espagne (2-1), et qui dura quatre heures, le match ayant été interrompu pendant plus de deux heures entre les deux mi-temps afin d'évacuer l'eau et de rendre le terrain praticable. Avec quatre victoires, la France rejoint l'Allemagne en tête du palmarès de la compétition, alors

que l'Espagne a enregistré sa troisième défaite consécutive en finale. À l'issue du tour de qualification, débuté en septembre 2016 avec 44 équipes, et du tour Élite, qui a réuni 24 formations, sept équipes se sont qualifiées pour la phase finale 2016/17 qui aura lieu en Irlande du Nord en août 2017. Enfin, le tirage au sort de la phase de qualification a lancé l'édition 2017/18, qui verra la Suisse accueillir la phase finale.

Championnat d'Europe des moins de 17 ans

Pour la première fois, la Croatie a organisé la phase finale d'une compétition junior de l'UEFA, du 3 au 19 mai 2017, à laquelle participaient pour la première fois les îles Féroé. L'affluence totale des 32 matches, disputés dans sept stades à travers le pays, a dépassé les 43 000 spectateurs, un public de 8187 personnes ayant assisté à la finale à Varazdin. Pour la cinquième fois en six ans, la victoire finale s'est décidée aux tirs au but et l'Espagne a pris le meilleur sur l'Angleterre, après avoir égalisé à 2-2 dans les arrêts de jeu. Les Espagnols se sont imposés 4-1 dans

une série de tirs au but effectuée selon un système ABBA (au lieu du traditionnel ABAB) expérimenté par l'IFAB pour rendre cette épreuve plus équitable. Avec désormais trois titres, l'Espagne est la nation la plus performante dans la compétition. L'édition 2017 a permis de désigner les cinq équipes européennes qui participeraient à la Coupe du monde des M17 en Inde en octobre 2017 : les quatre demi-finalistes (Espagne, Angleterre, Turquie et Allemagne), ainsi que la France, vainqueur d'un barrage contre la Hongrie. La Fédération de

football de Croatie (HNS) a profité de la compétition pour promouvoir des valeurs et des comportements positifs avec diverses opérations à destination des jeunes joueurs croates et des supporters. La saison 2017/18 a été lancée en décembre 2016 avec le tirage au sort du tour de qualification, auquel vont prendre part 52 des 55 associations membres de l'UEFA, l'Allemagne et le Portugal entrant directement au tour Élite, alors que l'Angleterre est qualifiée d'office pour le tournoi final, dont elle sera le pays organisateur en mai 2018.



Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans

La République tchèque a accueilli, du 2 au 14 mai 2017, la 10^e phase finale du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans, plus grand événement de football féminin jamais organisé dans le pays. L'association nationale a multiplié les opérations pour faire du tournoi une fête populaire, en invitant des milliers d'enfants à assister aux rencontres, dans les quatre villes hôtes : Pilsen, Příbram, Domažlice et Prague. Dans sa volonté d'attirer les familles vers le football et vers le tournoi, la réussite a été totale puisque le match d'ouverture entre la République

tchèque et la France a réuni 10 219 spectateurs, ce qui constitue un record historique pour la compétition et également la plus forte affluence pour un match de football féminin en République tchèque. L'Allemagne a décroché sa sixième victoire en 10 éditions, dans une compétition très serrée. À la fois en demi-finale face à la Norvège (1-1, 3-2 t.a.b.) et en finale face à l'Espagne (0-0, 3-1 t.a.b.), les jeunes Allemandes ont su maîtriser leurs nerfs et tirer profit de la nouvelle formule ABBA testée par l'IFAB lors du tournoi pour les tirs aux buts. L'édition 2017/18 a com-

mencé avec le tirage au sort du tour de qualification, et des visites d'inspection ont été menées en Lituanie, pays organisateur du tournoi final en mai 2018.



COMPÉTITIONS INTERCLUBS

Alors que la saison 2016/17 constituait la saison médiane du cycle 2015-18, des avancées majeures ont eu lieu au sujet du cycle 2018-21. Des propositions pour le cycle 2018-21 en rapport avec la liste d'accès, les coefficients et les distributions financières ont été préparées et présentées à la Commission des compétitions interclubs et au Comité exécutif de l'UEFA, qui les ont approuvées. Ces propositions se sont concrétisées à l'issue d'une longue période de consultation des différentes parties prenantes, dont l'Association des clubs européens (ACE). Parmi les éléments de changement par rapport au cycle 2015-18, figurent notamment une nouvelle clef de répartition des recettes, qui comprend une réduction de la part de marché de 40 % à 15 % du montant redistribué et l'apparition d'un quatrième critère

comptabilisant les résultats sur les 10 dernières années et représentant 30 % du montant. Sur proposition du président de l'UEFA, une contribution supplémentaire de EUR 50 millions sera reversée de la Ligue des champions à la Ligue Europa, et EUR 10 millions, provenant également de la Ligue des champions, seront versés à titre de distribution de solidarité additionnelle pour les tours de qualification.

Les quatre premiers clubs des quatre associations les mieux placées au classement par coefficient de l'UEFA seront qualifiés automatiquement, à partir de la saison 2018/19, pour la phase de groupe. Il a également été décidé que deux créneaux horaires seraient utilisés pour le cycle 2018-21 de la Ligue des champions, avec un coup d'envoi à 19 heures pour

deux matches et à 21 heures pour six matches lors de la phase de groupe, pour permettre aux supporters d'avoir accès à plus de matches en direct.

Les listes d'accès finales de la Ligue des champions et de la Ligue Europa pour la saison 2017/18 ont été approuvées, des places étant attribuées à la nouvelle association membre, le Kosovo. Les règlements de l'ensemble des compétitions interclubs pour la saison 2017/18, la dernière du cycle 2015-18, ont également été publiés. Plusieurs visites d'inspection ont eu lieu aux stades de Kiev et de Lyon, qui accueilleront les finales de la Ligue des champions et de la Ligue Europa en mai 2018.



FINAL CARDIFF 2017

CHAMPIONS LEAGUE FINAL CARDIFF

RONALDO

7

CRISTIANO

REAL MADRID
SINCE 1902



Ligue des champions de l'UEFA

Lors de la saison 2016/17, le Real Madrid a confirmé sa domination sur la Ligue des champions en étant le premier club à remporter le trophée deux fois d'affilée depuis 1990. Le club madrilène a battu largement la Juventus (4-1) en finale au Stade national du Pays de Galles, à Cardiff, devant 65 842 spectateurs, le 3 juin 2017.

C'est son douzième succès final dans la compétition interclubs phare de l'UEFA, dont il s'agissait de la 62^e édition. Alors qu'il n'avait encaissé que trois buts au total depuis le début de la compétition, le club italien a été complètement débordé par le Real et s'est incliné une nouvelle fois en finale, où il compte désormais sept échecs, un record. Auteur d'un doublé face à la Juventus, Cristiano Ronaldo a terminé meilleur buteur de la compétition pour la sixième fois avec 12 buts. Avec huit buts inscrits à partir des quarts de finale, le joueur portugais a été le fer de lance du Real Madrid lors de la phase à élimination directe. Il en a profité pour passer la barre des 100 buts inscrits dans la compétition, dont il est le meilleur buteur de l'histoire avec désormais 105 réalisations, devant Lionel Messi (94 buts).

Si Cristiano Ronaldo a été le plus efficace d'entre eux, les buteurs ont souvent été inspirés puisque l'édition 2016/17 a été la première de la Ligue des champions à enregistrer une moyenne de buts par match supérieure à 3 (3,04) depuis le nouveau format de la compétition en 1992. Au total, 380 buts ont été inscrits, soit 9,5 % de plus que la saison précédente, avec surtout une hausse spectaculaire de 52 % des buts marqués lors de la phase à élimination directe, avec 102 buts, contre 67 un an plus tôt. Ce nombre très élevé de buts inscrits est notamment le résultat de plusieurs confrontations à rebondissements. Le retour de situation le plus mémorable est évidemment celui du FC Barcelone, parvenu à prendre le

meilleur sur le Paris Saint-Germain en huitième de finale, en s'imposant 6-1 lors du match retour, après avoir perdu 4-0 à l'aller. Également lors des huitièmes, l'AS Monaco, qui a étiré son parcours jusqu'en demi-finale, a sorti le grand jeu au match retour (3-1) pour éliminer Manchester City, après un mémorable match aller (3-5).

La phase de groupe avait eu son lot d'affrontements spectaculaires, avec notamment la rencontre entre le Borussia Dortmund et le Legia Varsovie, achevée sur le score de 8-4, ce qui en fait le match le plus prolifique de l'histoire de la Ligue des champions. Sur les 32 équipes qualifiées pour la phase de groupe, seul le Dinamo Zagreb n'a pas réussi à trouver le chemin des filets. En compagnie du FC Bruges, le club croate a été le seul à ne marquer aucun point en six rencontres, ce qui montre la densité de cette compétition dans laquelle 17 associations nationales comptaient au moins un représentant. Plusieurs clubs moins prestigieux comme Ludogorets ou le FC Rostov, qui débutait en Ligue des champions, ont su tirer leur épingle du jeu et terminer à la troisième place de leur groupe. Seul autre club néophyte dans la compétition, Leicester a fait encore mieux, en terminant premier de son groupe, puis en se qualifiant pour les quarts de finale, où les champions d'Angleterre en titre ont buté sur l'Atlético de Madrid (0-1, 1-1).

La saison 2016/17 a confirmé l'énorme popularité de la Ligue des champions à travers le monde, avec des audiences très élevées. La finale entre le Real et la Juventus a été l'événement sportif le plus regardé en 2017, avec une audience moyenne globale estimée à 160 millions de téléspectateurs et 350 millions de téléspectateurs uniques dans plus de 220 marchés, des chiffres comparables à ceux de 2016. Sur les six principaux marchés européens,

la finale a été regardée en moyenne par 39,6 millions de téléspectateurs, soit une hausse de 11 % par rapport à 2016. Le sacre du Real a attiré 9,1 millions d'Espagnols devant leur télévision, soit une part d'audience de 60,9 %.

Sur les réseaux sociaux, la finale de l'épreuve a également eu un impact planétaire, avec 98 millions d'interactions sur Facebook, plus de 50 millions sur Instagram et 9 millions sur Twitter. Des chiffres à la hauteur de la puissance digitale croissante de la Ligue des champions, dont la page Facebook officielle est la page d'une compétition de sport la plus suivie au monde avec 63 millions de fans. Autre preuve de la portée digitale de l'épreuve, le site officiel de la Ligue des champions et les applications mobiles ont reçu 134 millions de visites au cours de la saison 2016/17, soit 10 % de plus que la saison précédente. Les comptes officiels Instagram et Twitter comptent respectivement 14,5 et 15,6 millions d'abonnés, ce qui en fait des outils de communication très performants destinés aux supporters.

Le Festival des champions, organisé du 1^{er} au 4 juin 2017 dans la baie de Cardiff à l'occasion des finales des Ligues des champions masculine et féminine, a permis aux fans gallois et étrangers de vivre une atmosphère unique. Plus de 100 000 visiteurs ont profité des nombreuses activités : expositions de photographies, stands pour se photographier avec les trophées, terrain flottant, match Ultimate Champions avec des joueurs de légende, etc. Le festival a permis aux partenaires de la Ligue des champions d'être présents à travers différents stands ouverts aux supporters, où chacun pouvait activer son partenariat selon sa volonté.

Ligue Europa de l'UEFA

Manchester United est devenu le cinquième club européen à remporter les trois Coupes d'Europe, grâce à sa victoire face à un autre club historique, l'Ajax Amsterdam (2-0) le 24 mai 2017. À la Friends Arena de Stockholm, 50 267 personnes ont assisté à cette rencontre au cours de laquelle les Mancuniens ont pris le meilleur sur une jeune équipe néerlandaise grâce à des buts de Paul Pogba et Henrikh Mkhitaryan. Cette première victoire en Ligue Europa permet aux hommes de José Mourinho d'être qualifiés pour la Ligue des champions 2017/18.

Quarante-huit clubs de 21 pays ont participé à la phase de groupe, offrant une diversité encore supérieure à celle de la Ligue des champions. De nombreuses surprises ont eu lieu, avec notamment la qualification des Israéliens de Beer-Sheva pour les seizièmes de finale, devant Southampton et l'Inter Milan. Dans une compétition très serrée, terminer à la première place de son groupe ne garantissait pas un long parcours, Manchester, futur vainqueur, ayant par exemple terminé deuxième de son groupe et seuls deux des 12 vainqueurs de groupe ayant atteint les quarts de finale.

Trois clubs belges, un club turc, un club néerlandais, un club grec, un club danois et un club chypriote, soit huit clubs provenant de pays qui n'appartaient pas au Top 8 du classement par coefficient des associations au début de la

saison 2016/17, figuraient parmi les 16 huitième-de-finalistes. Cette statistique, associée aux résultats souvent serrés des matches à élimination directe, démontre le haut niveau des clubs européens qui participent à la Ligue Europa.

La présence de plusieurs grands clubs du continent a permis d'atteindre des affluences très élevées pendant la compétition. Au total, 73 063 spectateurs ont assisté à la rencontre Manchester United-Fenerbahce à Old Trafford, nouveau record pour un match de groupe. Plus tard dans la saison, le record

historique de la Ligue Europa a été battu, avec 80 465 personnes présentes à Wembley lors de l'élimination surprise de Tottenham par La Gantoise.

Les audiences du tournoi ont également été satisfaisantes, connaissant une hausse globale de 7 % sur les six principaux marchés par rapport à la saison précédente. Diffusée dans plus de 100 pays, la finale 2017 a été la troisième la plus regardée de l'histoire, avec une audience moyenne globale estimée à 62 millions de téléspectateurs et 180 millions de téléspectateurs uniques.



Ligue des champions féminine de l'UEFA

La 16^e édition de la compétition interclubs féminine de l'UEFA a vu l'Olympique Lyonnais sacré champion d'Europe pour la deuxième fois consécutive et la quatrième fois au total, rejoignant les Allemandes de Francfort au sommet du palmarès de la compétition. Comme lors de la finale 2016 face à Wolfsburg, les Lyonnaises ont attendu la série des tirs aux buts pour s'imposer dans un duel 100 % français face au PSG (0-0, 7-6 t.a.b), la gardienne Sarah Bouhaddi inscrivant le tir au but décisif. Cette finale était la première de l'histoire à opposer deux clubs français et la première sans club allemand depuis 2007. Organisée dans la même ville et la même semaine que la finale de la Ligue des champions masculine, la rencontre a bénéficié d'un bel élan populaire, l'Association de football du Pays de Galles (FAW) ayant profité de l'occasion pour organiser un tournoi national qui a rassemblé plus de 1500 participantes. De nombreuses jeunes filles figuraient parmi les 22 433 spectateurs présents au Cardiff City Stadium, offrant une ambiance chaleureuse qui laisse supposer que la rencontre aura un effet sur la progression du football féminin au Pays de Galles. La finale a été



suivie par 180 millions de téléspectateurs dans 100 pays, preuve de l'intérêt pour le football féminin dans le monde entier. Nouveau record : 61 équipes issues de 49 associations différentes participeront à l'édition 2017/18 de la Ligue des champions féminine, dont la finale se jouera au stade Valeri Lobanovski Dynamo le 24 mai 2018, soit deux jours avant la finale

masculine, qui aura également lieu dans la capitale ukrainienne. Une visite d'inspection du stade a déjà été effectuée, et un événement spécial à « J-100 » du match a été programmé. Le tirage au sort du tour de qualification, auquel participeront 40 clubs, a lancé la saison 2017/18, pour laquelle le règlement a été approuvé.

Super Coupe de l'UEFA

L'édition 2016 était la quatrième disputée depuis le choix de rendre la Super Coupe, épreuve qui oppose les vainqueurs de la Ligue des champions et de la Ligue Europa, itinérante sur le continent. Alors que la compétition s'était établie à Monaco de 1998 à 2012, Trondheim a été la quatrième des villes – situées dans quatre pays différents – qui ont accueilli l'événement depuis 2013. Cette attribution par roulement répond à l'objectif de rendre la Super Coupe accessible aux

supporters de l'Europe entière, la Norvège accueillant pour l'occasion sa première finale interclubs de l'UEFA. Dans la troisième finale 100 % espagnole de suite, le Real Madrid a battu sur le fil le Séville FC 3-2 en prolongation, devant 17 939 spectateurs au Lerkendal Stadion, le 9 août 2016. Plusieurs animations ont été mises en place à Trondheim la semaine et la journée précédant le match, ce qui a permis d'accueillir les supporters espagnols dans une ambiance festive et

démontré la capacité d'une ville de taille moyenne à pouvoir organiser une manifestation sportive majeure. La Super Coupe continue de parcourir l'Europe, Skopje (ARY de Macédoine) accueillant l'édition 2017 et la capitale estonienne Tallinn ayant été désignée hôte de l'édition 2018 lors de la séance du Comité exécutif du 15 septembre 2016. Signe de l'attrait de l'événement, sept villes ont été candidates à l'organisation de la Super Coupe 2019.

Youth League de l'UEFA



À l'occasion de sa quatrième édition, la Youth League a confirmé qu'elle faisait désormais totalement partie du panorama du football européen. Comme en 2015/16, l'édition 2016/17 réunissait 64 équipes, les formations des M19 des équipes engagées en Ligue des champions et les 32 champions nationaux juniors. Les meilleurs jeunes joueurs du continent ont pu s'illustrer et marcher sur

les traces de Munir El Haddadi, Kingsley Coman ou Marcus Rashford, qui ont brillé en Youth League avant de s'imposer dans la catégorie supérieure. Le FC Salzbourg a inscrit pour la première fois son nom sur un trophée européen, en sortant vainqueur du tournoi final composé des demi-finales et de la finale. Disputé comme d'habitude au Stade de Colovray, à Nyon (Suisse), tout près du

siège de l'UEFA, l'événement a été un franc succès, les trois matches se disputant à guichets fermés, pour un total de 12 000 spectateurs. À la fois en demi-finales et en finale, les jeunes de Salzbourg ont rattrapé un retard d'un but pour finalement s'imposer et s'offrir des victoires prestigieuses face au FC Barcelone et à Benfica, à chaque fois sur le score de 2-1. Après le FC Barcelone en 2014 et Chelsea, vainqueur en 2015 et 2016, le club autrichien est le troisième à remporter la Youth League, démontrant que la compétition permet à des clubs européens moins prestigieux de s'illustrer. Tout au long de la saison, les différents protagonistes de la compétition ont été mis à contribution en dehors des terrains avec notamment des séances de formation organisées avec tous les clubs et l'organisation, en avril 2017, du premier Forum des entraîneurs des clubs de l'UEFA Youth League, qui a vu entre autres Fabio Capello se prêter au jeu des questions-réponses. En avril, juste après la phase finale, une séance du groupe de travail chargé de discuter de l'avenir de la compétition a été organisée afin de préparer la nouvelle saison et d'étudier le prochain cycle.

Coupe de Futsal de l'UEFA

Lors du tournoi final disputé en avril 2017, l'Inter FS a repris le pouvoir sur la Coupe de futsal en balayant les Portugais du Sporting en finale, sur le score sans précédent de 7-0. Le club espagnol, qui n'avait plus été sacré depuis 2009, décroche son quatrième titre en 15 éditions de la compétition, un record.

En demi-finale, l'Inter avait éliminé le club organisateur Kairat, soutenu par une foule de 10 238 spectateurs dans l'Almaty Arena, deuxième plus forte affluence dans l'histoire de la Coupe de futsal. Le nombre record de 52 équipes s'étaient inscrites pour participer à la compétition en 2016/17, alors que l'UEFA

a décidé de modifier sa formule afin de permettre aux trois premières associations au classement par coefficient d'inscrire un deuxième représentant à compter de la saison 2017/18. La compétition sera rebaptisée UEFA Futsal Champions League à partir de la saison 2018/19.

GESTION OPÉRATIONNELLE DES MATCHES



Lors de la saison 2016/17, l'unité Gestion opérationnelle des matches a pris en charge la gestion opérationnelle des sites lors de l'ensemble des rencontres de l'UEFA, remplissant toutes les missions nécessaires au bon déroulement des compétitions. Quant au Centre de gestion des matches, à Nyon, il a offert un appui aux équipes responsables des sites en cas de problème majeur pendant les matches.

Au début de la période sous revue, la nouvelle plateforme TIME a été lancée, sa mise à jour lui permettant de répondre aux exigences de la FIFA concernant les European Qualifiers 2016-18 et aux besoins de l'UEFA pour la saison 2016/17 des compétitions interclubs, grâce notamment à un outil rendant les feuilles de match accessibles en ligne. D'autres développements ont été effectués pendant la suite de la saison, ce qui permettra d'utiliser la plateforme TIME pour toutes les compétitions de l'UEFA en 2017/18, avec la possibilité pour les utilisateurs des clubs et des associations nationales de trouver en ligne, en plus des feuilles de match, des informations sur les matches, l'annonce des sites et d'autres renseignements.

La gestion des délégués de match a constitué une des missions importantes de l'unité. Plusieurs centaines de délégués – qui avaient au préalable reçu des documents révisés pour la saison – ont été désignés pour des rencontres tout au long de la saison. En 2016/17, un nouveau concept de formation des délégués de match de l'UEFA a par ailleurs été élaboré. Un outil d'apprentissage en ligne a été lancé, un séminaire pour préparer les nouveaux délégués de match à leur fonction a été organisé, avant que n'ait lieu le premier atelier avancé pour les nouveaux délégués. Plusieurs ateliers ont été destinés aux directeurs de site, pour lesquels un programme de formation a également été mis en œuvre, qui a vu la participation de 10 candidats en interne.

L'unité Gestion opérationnelle des matches a approuvé 399 stades pour la saison 2016/17, ces enceintes étant jugées à même d'accueillir des rencontres des compétitions de l'UEFA. Après avoir examiné des propositions relatives au *Règlement de l'UEFA sur l'infrastructure des stades* en collaboration avec l'unité Services événementiels, il a été décidé de procéder à une révision de ce

règlement en interne. Au cours de la saison 2016/17, le processus de communication des stades pour 2017/18 a été lancé, et de nombreuses visites de stade ont été réalisées, permettant d'établir une liste des sites et de travailler sur des chevauchements potentiels, en amont des tirages au sort.

Un bilan concernant l'utilisation de la technologie sur la ligne de but a été dressé, alors que cette technologie a été utilisée lors de l'EURO 2016 et de la Ligue des champions 2016/17. Des systèmes de technologie sur la ligne de but ont été installés dans les stades accueillant la Super Coupe et les finales des compétitions interclubs en 2017, et il a été décidé que cette technologie pourrait être utilisée lors des rencontres de Ligue Europa à partir de 2017/18. Les stades des finales ont reçu une attention particulière, un processus spécifique leur ayant été appliqué au sujet de la qualité de la pelouse. Un programme de contrôle de la qualité des terrains dans les compétitions interclubs a été mis en place, afin d'assurer que les rencontres se disputent sur des pelouses parfaitement entretenues.

Arbitrage

Les responsables de l'arbitrage de l'UEFA ont connu un niveau d'activité élevé en 2016/17, avec l'organisation de nombreux cours et la désignation des arbitres et des observateurs pour les matches des compétitions de l'UEFA. Un soutien a également été apporté à la FIFA pour les désignations des arbitres des European Qualifiers pour la Coupe du monde 2018.

Après un EURO 2016 où la performance des arbitres a été saluée, le traditionnel stage d'été, organisé en août 2016 à Nyon en présence de 100 arbitres, a notamment permis d'effectuer un bilan de la compétition et d'étudier en détail le système de technologie sur la ligne de but. En janvier 2017, 128 hommes et femmes ont participé au stage hivernal à Malaga, en Espagne, avec au programme des tests physiques et le partage d'expériences. Un cours réunissant 41 arbitres assistants internationaux s'est ensuite déroulé à

Malaga, en avril 2017, illustrant le fait que la formation des meilleurs arbitres assistants d'Europe est l'un des éléments clés du programme de développement des arbitres de l'UEFA. À plus d'un an de l'EURO de futsal 2018, le cours annuel pour arbitres de futsal a permis d'améliorer les connaissances d'arbitres faisant partie des catégories inférieures de l'UEFA.

La commission des arbitres a désigné 11 arbitres, 21 assistantes et deux quatrièmes officielles pour diriger les rencontres de l'EURO féminin 2017 aux Pays-Bas. Toutes les arbitres sélectionnées, qui provenaient de 21 associations membres de l'UEFA, ont participé en mai à un atelier préparatoire à la compétition dans le pays organisateur.

Les finales des compétitions interclubs et les phases finales des compétitions juniors se sont déroulées sans incident majeur en

matière d'arbitrage, alors que des tests ont été réalisés lors de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans : autorisation d'un quatrième remplacement pendant la prolongation et possibilité pour les arbitres de donner des cartons aux joueurs et membres du staff dans la zone réservée aux équipes. Une expérience de changement dans l'ordre des tirs au but a aussi été menée par l'IFAB lors de plusieurs compétitions.

Le Centre d'excellence pour arbitres de l'UEFA (CORE) a été très actif, avec la tenue de plusieurs cours d'introduction et de consolidation. Le Comité exécutif a confirmé la désignation de deux nouveaux responsables de l'arbitrage, Vlado Sajn et Dagmar Damkova, spécialisés respectivement dans la formation et le football féminin, ce qui porte à cinq le total de ces responsables.



Questions médicales et antidopage

Lors de la saison 2016/17, l'UEFA a continué à appliquer la méthode du passeport biologique, qui permet la détection d'anomalies stéroïdiennes et sanguines. Introduit en 2015/16, ce passeport offre la possibilité de surveiller les joueurs au fil du temps, ce qui peut révéler les effets du dopage. Le Comité exécutif de l'UEFA a approuvé la décision d'augmenter la durée de conservation des échantillons à dix ans, afin de permettre que de nouvelles analyses puissent être réalisées en cas d'évolution des méthodes de contrôle à disposition. Des échantillons prélevés en 2015/16 ont été acheminés dans trois laboratoires disposant de capacités de conservation à long terme en vue d'une possible analyse dans le futur.

Grâce aux accords signés en 2016/17 par la Norvège, la Bulgarie, Monaco et la Finlande, l'UEFA dispose désormais de 28 accords de coopération avec des organisations nationales antidopage (ONAD). Cette collaboration paneuropéenne permet de coordonner les programmes antidopage de l'UEFA et des ONAD, avec des tests dans les compétitions de l'UEFA et les compétitions nationales.

Toutes les associations membres ont reçu des dossiers « antidopage » à fournir aux équipes nationales et aux clubs participant à des compétitions interclubs. Comme chaque saison, un dépliant destiné aux joueurs, disponible dans sept

langues, a permis de rappeler les risques liés au dopage. Des séances d'information pour les équipes qui participaient aux phases finales des tournois masculin et féminin des M19 et des M17 ainsi qu'à la phase finale de la Youth League ont également été organisées.

L'Étude sur les blessures dans les clubs d'élite, qui aide les grands clubs européens à mesurer le taux de blessures de leurs joueurs, est entré dans sa 16^e année. Près de 50 clubs ont participé à cette étude, qui répertorie environ 13 000 blessures et près de deux millions d'heures d'exposition aux blessures.

La deuxième édition du Programme de formation des médecins du football a été lancée avec son premier workshop, dont le thème était les traumatismes et la médecine d'urgence sur le terrain. Au total, 51 médecins des associations nationales de l'UEFA y ont participé. Les thèmes de la pose d'une minerve, de l'usage d'un défibrillateur, du massage cardiaque, du traitement des blessures et des traumatismes faciaux ont été abordés. Les médecins ont subi des tests écrits et pratiques destinés à mesurer leur degré d'acquisition des connaissances durant le stage. Les médecins ayant passé les tests avec succès sont autorisés à leur tour à former leurs confrères dans leur pays, favorisant de ce fait la propagation des connaissances et des techniques

médicales dans toute l'Europe.

L'UEFA et l'éditeur spécialisé Thieme ont publié en avril 2017 *L'Encyclopédie de la médecine du football*, tirée des manuels du Programme de formation des médecins du football. Celle-ci se compose de trois volumes (en anglais) :

1. Traumatismes et médecine d'urgence
2. Diagnostic des blessures et traitements
3. Protection du joueur

Ces ouvrages sont disponibles à l'achat sur les plateformes de vente en ligne et sur le site officiel de Thieme.

L'UEFA a également lancé un programme de recherche sur les risques induits par l'usage de la tête chez les jeunes joueurs européens. Bien que plusieurs études se soient déjà penchées sur ce problème, un manque de données se fait globalement sentir, notamment sur le nombre de têtes réalisées par les jeunes footballeurs, à l'entraînement comme en match, ainsi que sur les conséquences de ces frappes. L'objectif de ces recherches est donc de mesurer quantitativement le nombre de têtes effectuées par les jeunes footballeurs européens et les conséquences sur la structure cérébrale de ces jeunes joueurs. L'UEFA a reçu des propositions de dix universités, et des discussions sont en cours pour l'attribution de ces deux études.

FOOTBALL DE BASE

Le temps fort de la saison 2016/17 a été la Semaine du football de base de l'UEFA, dont la deuxième édition s'est déroulée en septembre 2016. Organisée pendant la Semaine européenne du sport, en accord avec la Commission européenne, elle vise à encourager la participation à toutes les formes de football, à travers des événements organisés partout en Europe. Un maxiterrain financé par l'UEFA a été inauguré dans la banlieue de Prague, qui était la capitale européenne du sport en 2016, et, comme toujours depuis 2010, des maxiterrains ont été offerts en héritage aux villes hôtes des finales de la Ligue des champions et de la Ligue Europa. Les lauréats des Distinctions de la Semaine du football de base ont été dévoilés à l'occasion du Congrès extraordinaire de l'UEFA à Athènes : un dirigeant bélarusse, un club belge et un projet autrichien ont été primés.

Un outil d'autoévaluation en ligne en rapport avec la Charte du football de base a été lancé pour permettre aux associations de saisir leurs données.



La période de réévaluation va s'étendre jusqu'en avril 2018 ; À l'issue de cette période, chaque association connaîtra son nouveau statut au sein de la Charte

du football de base, à travers laquelle l'UEFA soutient et stimule le développement du football de base au niveau national.

Coupe des régions de l'UEFA

La phase finale de la dixième édition de la compétition de l'UEFA réservée aux équipes amateurs allait se dérouler juste après la fin de la période sous revue, du 1^{er} au 9 juillet 2017, en Turquie, un des

pays représentés par une sélection amateur. Huit équipes se sont qualifiées pour la phase finale du plus grand tournoi de football amateur au monde, à l'issue des tours préliminaire et

intermédiaire, qui ont réuni des équipes de 38 associations membres. Chacun des pays participant était représenté par l'équipe ayant remporté son tournoi national.

SOLIDARITÉ ET SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS NATIONALES

Programme HatTrick

La saison 2016/17 était la première du quatrième cycle (2016-20) du programme HatTrick, entièrement financé par les recettes de l'EURO, et qui apporte un soutien financier aux associations membres, en se reposant sur trois piliers : les investissements, le partage des connaissances et la formation sportive. Au cours du cycle, pour lequel un nouveau règlement a été approuvé, un montant total de EUR 600 millions sera distribué.

La concrétisation de plusieurs projets financés par le programme HatTrick est

survenue au cours de la saison, avec notamment l'ouverture du nouveau campus de football de l'Association de football des Pays-Bas ou la construction d'un complexe national de football multifonction par la Fédération de football du Kazakhstan.

L'équipe du programme HatTrick a continué d'assurer le suivi des dizaines de projets approuvés par la commission et de mener des visites d'inspection, par exemple celles liées au programme de soutien opérationnel aux associations nationales

dans le cadre des European Qualifiers. Elle a également accompagné les associations nationales européennes aux workshops du programme de développement Forward de la FIFA, lancé en 2016 et qui vise à renforcer l'efficacité du développement du football.

HatPro, une plateforme informatique visant à centraliser et à faciliter la gestion du programme HatTrick, a été créée et a commencé à être mise en place.

Programme UEFA ASSIST

Une partie importante de la mission de l'UEFA consiste à contribuer au développement du football dans le monde. Dans cet esprit, un nouveau programme international, UEFA ASSIST, a été lancé en 2016/17 en vue notamment d'accroître la solidarité, de renforcer l'image de l'UEFA dans le monde et de lancer des projets qui laissent un héritage footballistique et humain durable.

Doté d'un budget annuel de USD 9 millions, le programme UEFA ASSIST vise à soutenir

les autres confédérations et leurs associations membres, en Asie (AFC), en Afrique (CAF), en Amérique du Nord, en Amérique centrale et aux Caraïbes (CONCACAF), en Amérique du Sud (CONMEBOL) et en Océanie (OFC). Ce programme est conçu pour apporter une assistance plus pratique que financière, et pour offrir un soutien au moyen d'activités de développement. UEFA ASSIST comprend quatre piliers : la formation et le partage de connaissances (workshops, conférences et mentorat sur des questions liées ou non au terrain), le

développement du football junior (tournois de développement et workshops annexes), le soutien de projets d'infrastructures et les programmes de soutien des associations membres de l'UEFA, qui encouragent les associations membres de l'UEFA à organiser leurs propres activités de soutien hors d'Europe. La division Associations nationales de l'UEFA est chargée de gérer ce programme, toutes les demandes de financement étant approuvées par la Commission HatTrick.

Stades et sécurité

La Conférence annuelle de l'UEFA et de l'UE sur les stades et la sécurité s'est déroulée à Bucarest en septembre 2016 et a réuni plus de 320 délégués de l'UEFA, de l'Union européenne, des associations nationales, des clubs, des forces de police et d'autres partenaires. Les risques en matière de sécurité lors des manifestations de football, les responsabilités potentielles des organisateurs des rencontres et la menace d'attentats terroristes ont été les sujets majeurs de cette réunion annuelle.

L'unité Stades et sécurité a poursuivi son étroite collaboration avec le Conseil de l'Europe, notamment pour améliorer la coopération policière internationale en vue de l'EURO 2020. Des programmes à l'intention de la police, des clubs et des ligues ont été mis en place en collaboration avec les associations nationales. Une étude indépendante sur l'utilisation d'engins pyrotechniques dans les stades, commandée par l'UEFA et le réseau Football Supporters Europe (FSE), a été

publiée. Cette étude a souligné les risques importants en termes de santé et de sécurité liés à l'utilisation d'engins pyrotechniques à proximité d'autres personnes dans les stades de football. Des événements sur la stratégie en matière de sécurité dans les stades ont eu lieu dans plusieurs pays d'Asie (Iran, Émirats arabes unis, Oman, Inde) dans le cadre du programme d'assistance de l'UEFA et de l'AFC.

Programmes de formation et de recherche

Pour la première fois, l'UEFA a organisé, sur ses réseaux sociaux, une « Semaine de la formation ». Cette initiative a permis de mettre en lumière le large éventail de formations offertes par l'UEFA aux acteurs du football européen dans le but d'améliorer la gestion et l'organisation du football moderne.

Parmi les programmes récemment lancés, le Programme de l'UEFA sur le droit du football (UEFA FLP) a vu ses 24 premiers étudiants être diplômés. Pour leur part, 24 anciens internationaux ont participé à la première édition du Master exécutif de l'UEFA pour les joueurs internationaux (UEFA MIP), qui a pour objectif de leur permettre de réussir leur reconversion après leur carrière sportive. Après avoir notamment profité de sessions sur le marketing stratégique et le management opérationnel, les anciens joueurs ont soutenu avec succès leurs rapports finaux au Birkbeck College, à Londres, en mai 2017.

D'autres formations mises en place depuis plusieurs saisons ont continué de bénéficier à la famille du football. Les participants à la quatrième édition du Master exécutif en gouvernance du sport européen (MESGO), destiné aux dirigeants et aux cadres travaillant dans le football ainsi que dans d'autres sports, ont notamment pris part à des sessions portant sur la formule et la réglementation des compétitions sportives et

sur les problèmes de gouvernance liés aux événements.

Le Certificat en gestion du football de l'UEFA (UEFA CFM) a passé un cap symbolique au cours de la période sous revue, puisque la barre des 500 diplômés depuis le lancement du programme, en 2011, a été franchie. Des éditions de ce programme destiné au personnel des associations nationales et de leurs parties prenantes ont été organisées dans toute l'Europe. La Fédération de football de Géorgie a pour sa part traduit le cours en géorgien et l'a adapté au contexte local alors que la Fédération roumaine de football a mis en place un programme destiné à ses clubs. Ces deux initiatives nationales ont bénéficié du soutien de l'UEFA.

À travers l'organisation de la cinquième édition du Programme de l'UEFA pour la promotion des femmes aux postes de direction du football, l'UEFA a poursuivi ses efforts visant à encourager l'accès des femmes aux postes à responsabilité dans le football européen, notamment au sein de l'UEFA et de ses associations membres. Ce programme a pour objectif d'identifier les personnes ayant un fort potentiel et de les aider à développer leurs compétences et à acquérir de nouvelles responsabilités.

À Athènes, 120 spécialistes en marketing travaillant au sein des associations

membres de l'UEFA ont pris part à un séminaire suivi d'une cérémonie de remise de distinctions dans le cadre du programme KISS de l'UEFA. Vingt-trois associations ont soumis 85 projets dans les cinq catégories du concours.

Les sept chercheurs qui avaient reçu des bourses de recherche de l'UEFA pour la saison 2016/17 ont soutenu leurs rapports finaux, et l'appel à candidatures pour la saison 2017/18 a été lancé. Sur la base de leur contribution potentielle au football européen, six propositions de recherche ont été sélectionnées par le jury du programme parmi les 55 demandes reçues. Elles provenaient de chercheurs universitaires évoluant dans les disciplines suivantes : histoire, droit, management, sciences politiques, sociologie et sciences médicales. Toutes les propositions bénéficiaient du soutien d'une association nationale membre de l'UEFA.

Par ailleurs, les résultats des études sur la diversité et l'inclusion demandées par l'UEFA à l'université de Saint-Gall ont été présentés au personnel et discutés avec le senior management. Suite à un appel d'offres, un prestataire externe a ensuite été désigné pour organiser une formation sur la diversité et l'inclusion destinée à l'ensemble du personnel de l'UEFA.

Programme Top Executive

Une série de tables rondes a été organisée à Genève et à Lausanne dans le cadre de ce programme, qui apporte un soutien aux hauts dirigeants des associations nationales dans leur prise de décisions. Les associations membres y ont exprimé leur soutien aux réformes en faveur de la bonne gouvernance qui

seront soumises au Congrès de l'UEFA. La possibilité de lancer un programme de voyage collectif, Air UEFA, a également été évoquée.

La préparation de l'appel d'offres concernant le programme d'assistance en matière d'équipement du PTE et l'analyse

des déclarations financières des associations nationales ont également été à l'ordre du jour. Un appui consultatif a été apporté à la CONCACAF et, en fonction de leurs besoins, aux hauts dirigeants de différentes associations membres de l'UEFA qui en avaient fait la demande.

Formation technique

L'événement majeur de la période sous revue a été la Conférence des entraîneurs d'équipes nationales, organisée à Paris, en présence d'entraîneurs et de directeurs techniques des 55 associations nationales. Les sélectionneurs européens se sont penchés sur l'EURO 2016 et en ont dégagé les tendances, alors que l'UEFA a présenté son rapport technique de la compétition, écrit par les observateurs techniques, sous la direction de l'ambassadeur des entraîneurs de l'UEFA, Sir Alex Ferguson. Ce rapport compile de nombreuses données statistiques, ainsi que les conclusions et les opinions des observateurs techniques, avec pour objectif de fournir un dossier complet de la phase finale aux techniciens.

La 18^e édition du Forum des entraîneurs des clubs d'élite de l'UEFA s'est déroulée à Nyon et a vu la participation des meilleurs entraîneurs du continent. En plus de discussions sur les tendances lors de l'EURO 2016 et des compétitions interclubs, les entraîneurs ont échangé sur des sujets techniques comme l'importance des buts à l'extérieur, la prolongation et les tirs au but ou le nombre de remplacements.

Les rapports techniques de l'EURO 2016, de la Ligue des champions et de la Ligue Europa 2015/16 ont été imprimés dans les trois langues officielles, et ont été publiés en sept langues sur UEFA.com. Des rapports techniques ont également été rédigés pour la Ligue des champions féminine et les compétitions juniors. Des observateurs



techniques ont été assignés à toutes les compétitions de la saison, afin de produire des rapports techniques permettant d'analyser le déroulement des compétitions, de mettre en avant des sujets techniques et de compiler des données statistiques.

Les groupes de travail sur la Convention des entraîneurs ont donné des informations sur la formation pragmatique, le développement des formateurs d'entraîneurs et la formation continue, qui avaient précédemment été désignés comme des domaines prioritaires. Des séminaires ont également été organisés sur ces thématiques, et un retour positif a été reçu des associations participantes.

Pour la septième année consécutive, des sessions pour la licence Pro de l'UEFA ont été mises en place en 2016/17 sur le campus

de l'UEFA, à Nyon. L'une des sessions a été dirigée par l'Anglais Roy Hodgson, qui a évoqué son parcours et répondu aux questions des participants. Le projet de développement des femmes entraîneurs de l'UEFA a connu un rythme soutenu pendant la période sous revue. Des diplômes B ont notamment été délivrés en ARY de Macédoine et en Hongrie suite au succès des cours réservés aux femmes, et plusieurs bourses pour le cours de diplôme A ont été accordées.

Une réunion d'experts de l'UEFA en matière d'entraîneurs de gardiens s'est tenue à Amsterdam, et plusieurs cours de diplôme A gardiens ont été approuvés, alors qu'une assistance a été apportée en vue du lancement d'un programme de formation des entraîneurs de futsal approuvé par l'UEFA.

Programme des groupes d'études

La saison 2016/17 était la neuvième à compter des événements organisés dans le cadre du Programme des groupes d'étude, qui facilite les échanges techniques entre les associations et a pour but de relever le niveau dans toute l'Europe. Les séminaires

du Programme des groupes d'étude sont concentrés sur trois nouveaux piliers : la condition physique dans le football, la formation pragmatique des entraîneurs et le développement des formateurs d'entraîneurs. Lors de chaque séminaire, des

représentants d'associations membres vont rendre visite à des homologues à l'étranger. Lors de la période sous revue, 20 séminaires ont été organisés dans 15 associations, pour un total de 545 participants.

Développement du football féminin

Un rapport sur la pratique du football par les femmes dans les 55 associations membres a été publié, grâce notamment à des données recueillies auprès des associations nationales en septembre 2016 au moyen d'un sondage annuel. Ce rapport a permis de mesurer l'évolution du football féminin lors des cinq dernières années, au cours desquelles le nombre de licenciées, d'arbitres diplômées et d'équipes juniores n'a cessé d'augmenter. Six pays (Angleterre, France, Allemagne, Pays-Bas, Norvège et Suède) comptent désormais plus de 100 000 licenciées, alors qu'il y a au total 1,27 million de pratiquantes licenciées en Europe.

L'UEFA a mis en place « Ensemble #WePlayStrong », la plus large campagne de football féminin de son histoire, lancée avec une vidéo diffusée juste avant le coup d'envoi de la finale de la Ligue des champions féminine entre l'Olympique Lyonnais et le Paris Saint-Germain, le 1^{er} juin 2017, à Cardiff. Cette campagne vise à modifier la perception

du football féminin et à encourager les filles à pratiquer le football, avec pour objectif de faire du football le sport féminin numéro un en Europe d'ici à 2020. Soutenue par les 55 associations membres de l'UEFA et par la Commission européenne, Ensemble #WePlayStrong sera visible sur de nombreuses plateformes, avec de nombreux événements organisés, notamment lors de l'EURO féminin 2017.

Après le lancement de la campagne, un workshop a réuni les associations de Chypre, des îles Féroé, de Gibraltar, du Luxembourg, de Malte et de Saint-Marin pour évoquer les défis auxquels sont confrontées les petites associations dans la promotion et le développement du football féminin. Une assistance a été apportée à certaines associations, sur demande, dans le cadre du projet « Free Kicks » et de l'initiative GROW 2020, renommée ensuite UEFA GROW. Par ailleurs, une plateforme proposant des exercices d'entraînement pour diffé-

rentes catégories d'âge et du matériel vidéo correspondant a été mise en place pour WePlayStrong.org.

Après la publication d'un rapport sur le Programme de développement du football féminin 2012-16, des propositions de projets ont continué d'affluer, et des rapports intermédiaires ont été reçus et analysés dans le cadre de l'édition suivante du programme. Une séance commune UEFA-FIFA sur l'égalité des sexes dans le football a été organisée en mars 2017.

Lors de la finale de la Ligue des champions féminine à Cardiff, plusieurs activités ont été organisées à l'intention des jeunes joueuses, la finale d'un tournoi national réunissant 1597 participantes.

Développement des joueurs juniors d'élite

Pour la troisième saison, un soutien et un suivi ont été fournis à l'Arménie, au Bélarus, à la Géorgie et à l'ARY de Macédoine, les quatre associations qui participent au projet pilote d'académies juniores pour les M14 et les M15. Des sessions supervisées par l'UEFA ont été menées en 2016/17 dans ces quatre associations, qui ont organisé des journées de recrutement pour identifier de nouveaux jeunes talents qui pourraient intégrer leurs académies en 2017/18.

Des contacts ont été établis avec d'autres associations nationales intéressées par le projet. Toutes les associations membres ont reçu des visites et bénéficié de la mise en place de programmes visant à améliorer leurs structures en matière de développement des juniores.

Au cours de la saison 2016/17, 26 tournois de développement des M16 – 14 pour les garçons et 12 pour les filles – ont été organisés, quatre associations membres

de l'UEFA se rendant dans le pays hôte de chaque tournoi pour y participer. Ces tournois permettent aux jeunes participants d'acquérir une première expérience internationale et jouent un rôle éducatif et culturel important, en mettant l'accent sur le développement plutôt que sur la victoire.



BONNE GOUVERNANCE

Projets en matière de bonne gouvernance

Plusieurs mesures importantes ont été prises dans le cadre des activités de l'UEFA liées à l'UE, notamment l'ouverture d'un bureau de représentation de l'UEFA à Bruxelles, la création d'un nouveau groupe de travail interne sur les questions relatives à l'UE et la révision de la stratégie sur ces questions.

Après un intense travail de plaidoyer effectué par l'UEFA, une importante résolution du Parlement européen sur le sport a été adoptée, qui apporte un soutien politique à un large éventail de politiques, de propositions clés et de valeurs fondamentales promues et défendues par l'UEFA et par son président. Par ailleurs, l'unité a préparé la séance du président de l'UEFA avec le commissaire européen en charge du sport, Tibor Navracsics, le 5 avril 2017 à Helsinki, et a obtenu sa participation au Congrès de l'UEFA, le même jour. Un nouveau service a en outre été lancé afin d'aider les associations membres de l'UEFA à accéder à des financements de l'UE. Ce nouveau service a été présenté lors de plusieurs workshops de l'UEFA. Il coordonne les demandes de financement auprès de l'UE au titre des différents programmes. L'unité a représenté l'UEFA lors de divers événements de

l'UE/du Conseil de l'Europe (p. ex. auditions sur le système des transferts et la bonne gouvernance dans le football) ainsi que lors de la Conférence du Conseil de l'Europe réunissant les ministres des Sports, les 28 et 29 novembre 2016 en Hongrie, au cours de laquelle des résolutions importantes sur la bonne gouvernance et sur la lutte contre le dopage et le trucage de matches ont été adoptées.

L'unité a également participé au Forum européen du sport, le 6 décembre 2016, et à une séance du dialogue structuré au niveau de l'UE sur les événements sportifs majeurs, le 5 décembre 2016. Elle a animé un séminaire de l'UE sur la diplomatie du sport le 6 décembre à Bruxelles, à l'invitation de la Commission européenne. Un autre résultat important a été l'obtention du soutien de la Commission européenne pour la campagne Ensemble #WePlay Strong visant à modifier la perception du football féminin et à faire de celui-ci le sport numéro un en Europe d'ici à 2020.

Enfin, durant la période sous revue, un certain nombre de jugements positifs ont été rendus dans des cas portant sur la compatibilité du droit communautaire avec

les dispositions en matière de fair-play financier de l'UEFA et avec l'interdiction de la propriété de droits économiques de joueurs par des tiers. À la fin de la période sous revue, un nouveau protocole d'accord a été signé entre l'UEFA et l'EPFL.

Durant l'année, plusieurs réunions ont été consacrées au dialogue social (y compris une séance plénière, le 17 novembre 2016 à Bruxelles), et, dans le cadre de la mise en œuvre des exigences minimales requises pour les contrats types de joueurs, des visites de suivi ont été organisées dans les pays suivants : Bosnie-Herzégovine, République tchèque, ARY de Macédoine, Géorgie, Kazakhstan, Malte, Serbie, Slovaquie et Roumanie. Par ailleurs, une aide a été apportée à différentes associations nationales concernant le processus de dialogue social.

Dans le cadre de ses activités régulières, l'unité a représenté l'UEFA lors des assemblées générales des parties prenantes du football professionnel européen : le 6 septembre 2016 et le 28 mars 2017 à l'ECA, le 21 octobre 2016, le 31 mars et le 6 juin 2017 à l'EPFL, et les 16 et 17 mai 2017 à la FIFPro, division Europe.

Gouvernance d'entreprise et conformité

La gouvernance est restée une priorité pour l'UEFA en 2016/17, comme le montre l'approbation de nouvelles réformes en matière de bonne gouvernance lors du Congrès d'Helsinki. Durant l'année, plusieurs audits de gouvernance et de conformité ont été réalisés ; ils ont donné lieu à des échanges, et des recommandations ont été soumises à la direction de l'UEFA. La diligence, le suivi et les contrôles se sont poursuivis au cours de la saison dans plusieurs domaines dans le but de maintenir la discipline et d'encourager une démarche d'amélioration permanente. Avec l'entrée

en vigueur du *Règlement général sur la protection des données* (RGPD) en mai 2018, des sanctions plus lourdes, des obligations en matière de notification et d'autres paramètres seront introduits. Une attention particulière sera accordée à la façon dont l'UEFA traite les données personnelles des citoyens de l'UE. Un projet de charte et une analyse d'impact ont été réalisés par les unités Services juridiques d'entreprise, ICT et Gouvernance d'entreprise et conformité. L'unité Services juridiques d'entreprise a examiné une possible révision du système de gestion des

risques et étudié le cadre de conformité actuel de l'UEFA en vue de traiter des domaines tels que la culture de la conformité, les risques, les programmes, l'organisation, la communication, l'évaluation et le suivi de façon encore plus efficace. Un des objectifs est de limiter les risques de non-conformité en dotant l'UEFA des bons outils. Les résultats satisfaisants obtenus au cours de la période sous revue sont le fruit d'une coopération entre les divisions et de la compréhension claire du fait que la conformité relève d'une responsabilité aussi individuelle que collective.

Octroi de licence aux clubs et fair-play financier

Les activités d'octroi de licence aux clubs et de fair-play financier ont continué pendant la période sous revue. L'Instance de contrôle financier des clubs (ICFC) a évalué les informations relatives à l'équilibre financier et aux arriérés de paiement des 232 clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2016/17. Lors de la saison, l'ICFC a rencontré de nombreux clubs et a organisé des visites de conformité.

En juin 2017, la chambre d'instruction de l'ICFC a rendu ses conclusions sur le respect du critère de l'équilibre financier pour les clubs ayant participé aux compétitions interclubs de l'UEFA en 2016/17 ; un seul club n'était pas en conformité avec les conditions requises et a dû passer un accord de règlement. La situation des clubs ayant conclu des accords de règlement les saisons précédentes a été réévaluée, et l'ICFC a conclu que trois clubs avaient rempli l'objectif fixé dans leur accord respectif. Avec la conclusion de ce nouvel accord, douze clubs se trouvent actuellement sous ce régime. L'ICFC a observé un impact général positif du fair-play financier, le nombre de clubs placés sous surveillance ayant significativement baissé. Les

évaluations de l'ICFC ont également fait état d'une baisse de 92 % des arriérés de paiement depuis 2011 et d'une réduction des litiges et des reports concernant les paiements destinés aux joueurs.

Par ailleurs les états financiers de plus de 700 clubs de première division ont été analysés, ce qui a permis d'étudier en détail les dernières tendances et la situation financière des clubs. L'analyse a relevé que les pertes ont diminué en 2016 pour la cinquième année consécutive, pour s'établir à EUR 270 millions.

Le workshop annuel de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, organisé à Malte en septembre 2016, a vu les spécialistes des 55 associations membres de l'UEFA et des représentants d'autres confédérations débattre sur les axes d'amélioration du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*.

À l'issue de la procédure d'octroi de licence 2017/18, 491 clubs de première division se sont vu accorder une licence et 65 n'en ont pas obtenu. Parmi ces 65 clubs, cinq

s'étaient qualifiés pour une compétition de l'UEFA sur la base de leurs résultats sportifs. Une enquête a été menée sur les clubs du FC Salzbourg et du RB Leipzig, car il existait un doute quant au respect du critère relatif à l'intégrité des compétitions. Suite à d'importants changements de structure et de gouvernance au sein des clubs concernés, l'ICFC a décidé d'accepter les deux clubs dans la Ligue des champions 2017/18.

Des représentants de l'UEFA ont participé à une séance avec la FIFA et les responsables de l'octroi de licence aux clubs des confédérations dans le cadre de la procédure de consultation actuelle liée au *Règlement de la FIFA sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs*. Une assistance a été fournie aux confédérations et aux associations non européennes, dans le cadre de leur mise en œuvre des dispositions financières. Des présentations visant à expliquer les derniers développements dans le domaine, le fonctionnement de la procédure ainsi que son impact positif sur le football interclubs européen ont été effectuées lors de plusieurs conférences et programmes académiques.

Intégrité du sport

En février 2017, la quatrième séance du groupe de travail de l'UEFA sur le trucage de matches a rassemblé de nombreuses parties prenantes autour de la lutte contre ce fléau et contre les paris non réglementés, y compris des représentants d'Europol, du Conseil de l'Europe et des autorités en charge des paris en Europe. L'UEFA a rappelé aux participants que l'éradication du trucage de matches, des paris non réglementés et de la corruption fait partie de ses priorités. Dans ce cadre, des réunions ont été organisées avec les autorités publiques de différents pays d'Europe afin de renforcer la collaboration

en matière de lutte contre le trucage de matches, et des résolutions sur le sujet ont été adoptées lors d'une conférence du Conseil de l'Europe réunissant les ministres européens des Sports. L'UEFA a poursuivi ses efforts pour protéger le jeu en regroupant les unités chargées de l'intégrité, des questions disciplinaires, de la lutte contre le dopage et des questions médicales au sein d'une nouvelle entité « Protection du jeu », aux côtés des unités Octroi de licence aux clubs, Fair-play financier, Sécurité et du nouveau Centre de renseignements. Le système de détection des fraudes liées aux paris, mis en place par l'UEFA, est resté

opérationnel, permettant la surveillance de plus de 30 000 matches de l'UEFA et des compétitions nationales européennes en 2016/17, et deux ateliers pour les responsables de l'intégrité se sont tenus en vue d'un échange d'informations et d'expériences avec l'Administration de l'UEFA, de la discussion des procédures disciplinaires et de la coordination des actions. Comme lors des saisons précédentes, l'UEFA a organisé des séances de formation pour quelque 6000 juniors et pour des centaines d'arbitres et d'entraîneurs, afin de les prévenir des dangers liés au trucage de matches.

RESPECT

Les actions organisées autour de la thématique du Respect constituent l'un des piliers du programme de responsabilité sociale de l'UEFA, au même titre que la promotion de la diversité, de la paix et de la réconciliation, du football pour tous, de la santé, du respect de l'environnement et de la lutte contre la discrimination, le racisme et la violence.

La campagne annuelle « Non au racisme » s'est déroulée en octobre 2016 pendant les deux Semaines d'action Football People du réseau Fare, qui comprend des collectifs luttant contre l'intolérance et la discrimination à travers le continent et avec lequel l'UEFA a noué un partenariat étroit depuis 2001. Cette campagne a été

mise en avant lors de 60 matches d'élite chez les hommes et les femmes lors de la saison 2016/17, ce qui lui a permis de toucher plusieurs millions de supporters dans les stades et à la télévision. Compris dans des activités organisées dans les 55 associations membres, la campagne « Non au racisme » vise à éradiquer le racisme, l'intolérance et la xénophobie. Lors de la 3^e journée des phases de groupe de la Ligue des champions et de la Ligue Europa, les capitaines des équipes ont porté un brassard « Non au racisme ».

L'UEFA a décidé de préparer une nouvelle campagne sur cette thématique, qui sera lancée au début de la saison 2017/18. Dénommée #EqualGame, elle visera à

promouvoir les valeurs d'inclusion, d'égalité des genres et de lutte contre la discrimination. En amont du lancement de la campagne, des tournages ont eu lieu sur l'ensemble du continent pour réaliser un spot TV mettant en scène les plus grandes stars du football européen, comme Lionel Messi, Cristiano Ronaldo ou Paul Pogba, ainsi que des footballeurs amateurs, représentant ainsi tous les secteurs du football, y compris le football handisport. Des articles, vidéos et photos ont également été préparés afin d'être relayés via les canaux de communication de l'UEFA pour apporter une forte visibilité à la campagne.



RESPONSABILITÉ SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

La saison 2016/17 était la dernière du cycle 2012-17 du programme de l'UEFA en matière de football et de responsabilité sociale de l'UEFA (FRS). Elle a vu de nombreux projets et contributions mis en place, dans l'esprit du fair-play social, avec l'objectif de rendre les activités de l'UEFA plus responsables et durables.

Cette saison a été marquée par l'introduction du programme de responsabilité sociale en faveur des associations nationales. Cette action est financée par le programme HatTrick à hauteur de EUR 2,75 millions par an.

Les efforts de l'UEFA pour une organisation plus durable des événements visent à rendre les stades pleinement accessibles aux personnes en situation de handicap et à sensibiliser les villes hôtes dans leurs plans de mobilité, en encourageant l'accessibilité des différents sites ainsi que des déplacements plus équitables, soit en transports publics, à pied ou à vélo. L'UEFA défend un environnement sain et sûr en protégeant tout spectateur assistant aux matches contre les risques connus liés au tabagisme passif en appliquant une politique sans tabac.

Au cours de la saison a été publié le *Rapport de l'UEFA sur le football et la responsabilité sociale 2015/16*, qui a permis de répertorier les activités liées à la responsabilité sociale, pour lesquelles environ EUR 4,2 millions ont été investis, sur des thématiques telles que l'inclusion, la diversité, la solidarité, la paix et la réconciliation, la santé, le dialogue avec les supporters et l'environnement. Ce rapport, rédigé pour la quatrième année consécutive, a été dévoilé à l'occasion d'une réunion des partenaires de l'UEFA en matière de responsabilité sociale, organisée au siège de l'UEFA, en juin 2017, juste avant la fin du cycle 2012-17.

Le Rapport post-événement de l'EURO 2016

sur la responsabilité sociale et le développement durable a été publié en novembre 2016. Il a rappelé la stratégie innovante qui avait été développée par l'UEFA et par EURO 2016 SAS et avait permis au tournoi d'obtenir la certification ISO 20121 et d'établir de nouveaux critères de référence concernant la responsabilité sociale pour un tournoi final. Les vainqueurs des Distinctions du Respect de l'environnement de l'EURO 2016 ont été révélés. Ces distinctions récompensent les mesures environnementales mises en œuvre par les villes hôtes et les stades ainsi que par les équipes de projet internes de l'UEFA et d'EURO 2016 SAS.

Un symbole parfait du lien étroit entre les compétitions majeures de l'UEFA et la responsabilité sociale a été la remise d'un chèque de EUR 100 000 au Comité international de la Croix-Rouge (CICR) par le capitaine du Real Madrid Sergio Ramos avant le match aller des huitièmes de finale de la Ligue des champions face à Naples. C'était la dixième année consécutive que l'UEFA effectuait un don au CICR pour son programme de réhabilitation en Afghanistan en faveur des victimes de mines antipersonnel et des personnes en situation de handicap. Des événements liés à la responsabilité sociale ont également eu lieu à l'occasion des finales des compétitions interclubs, avec notamment l'organisation, avant la finale de la Ligue Europa à Stockholm, d'un match de football illustrant la façon dont les personnes daltoniennes voient le jeu, pour sensibiliser sur cette thématique dans la zone des supporters.

Plusieurs autres projets ont été soutenus par l'UEFA en 2016/17, à commencer par la Coupe du monde des sans-abri, qui s'est déroulée au tout début de la période sous revue, du 10 au 16 juillet 2016 à Glasgow. Rassemblant plus de 500 joueuses et joueurs venant de 52 pays, l'événement a promu des valeurs importantes telles que

l'inclusion sociale, le respect, l'égalité des genres ou l'esprit d'équipe, avec notamment l'organisation par l'UEFA d'une « Journée du Respect » au cours du tournoi. Comme lors des saisons précédentes, l'UEFA a célébré la Journée mondiale du cœur, qui vise à sensibiliser le public au problème des maladies cardiovasculaires et à laquelle ont participé plusieurs ambassadeurs de l'UEFA et anciens grands joueurs, comme Clarence Seedorf, Patrik Andersson, Ian Rush, Ruud van Nistelrooy et Andrés Palop.

Un soutien a également été apporté en mars 2017 à la cinquième Semaine d'action du Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE), campagne annuelle de responsabilité sociale appelant à plus d'inclusion des personnes en situation de handicap dans le football, avec de multiples activités partout en Europe. Le même mois, l'UEFA a opéré un black-out de ses médias sociaux pendant une heure, dans le cadre de la dixième édition d'Une Heure pour la Terre, événement qui réunit des millions de personnes à travers le monde dans la lutte contre le réchauffement climatique.

Des représentants des associations de Serbie, de Suisse, d'Ukraine et des clubs allemands du Bayer Leverkusen et de Schalke ont participé en novembre 2016 au premier séminaire visant à permettre aux participants de mieux comprendre la responsabilité sociale du football européen. La période 2012-17 du Programme FRS touchant à sa fin, les parties prenantes ont été consultées sur la stratégie future de l'UEFA en matière de responsabilité sociale. Des critères en matière de responsabilité sociale et de développement durable ont été définis pour les exigences relatives aux candidatures en vue des futures finales des compétitions interclubs, et des projets de critères sur les droits de l'homme ont été conçus pour les candidatures en vue de l'EURO 2024, en coopération avec le collectif « Sports and Rights Alliance ».

FONDATION UEFA POUR L'ENFANCE

Pour sa deuxième année complète de fonctionnement, la Fondation UEFA pour l'enfance, qui a pour objectif d'utiliser le sport pour soutenir des projets humanitaires liés aux droits des enfants dans des domaines tels que la santé, l'éducation et l'intégration, a renforcé ses activités dans toute l'Europe et dans le reste du monde.

Le premier rapport d'activités de la Fondation, portant sur la période avril 2015-juin 2016, a été publié en décembre 2016. Il a permis de rappeler que 51 projets dans 44 pays et 500 000 enfants et jeunes adultes ont bénéficié du soutien de la Fondation lors de sa première année d'existence. En octobre 2016, le Conseil de la Fondation s'est engagé à soutenir financièrement douze nouveaux projets à hauteur de EUR 1 million, suite à l'appel à projets pour la saison 2016/17. Ces projets sont renforcés par la fourniture par l'UEFA de matériels en vue « d'une seconde vie » : équipements, ballons, dossards, etc. ayant servi lors de divers cours organisés par l'UEFA, ainsi que le matériel informatique déployé spécifiquement lors de compétitions.

Des activités de la Fondation ont été menées au cours des compétitions de l'UEFA, qui ont permis à des enfants de vivre des expériences extraordinaires. Deux enfants en provenance de zones de conflit – un Afghan et un Syrien – ont ainsi escorté les joueurs du Real Madrid et du Séville FC à l'occasion de la Super Coupe de l'UEFA 2016. Des enfants défavorisés de Stockholm sont entrés sur la pelouse aux côtés des joueurs lors de la finale de la Ligue Europa 2016/17 entre Manchester United et l'Ajax, qui se disputait dans la capitale suédoise. Plus de 800 enfants et parents liés à des organisations caritatives de Cardiff qui font partie du réseau streetfootballworld ont pu assister gratuitement à la finale de la



Ligue des champions féminine 2016/17, et 15 filles et leurs parents ont élevé une bannière géante dans le rond central avant le coup d'envoi. Plusieurs jeunes ont également été invités lors de matches de la Ligue des champions, dont la finale. Six jeunes de 12 à 16 ans ont quant à eux produit un documentaire spécial à l'occasion de la phase finale de la Youth League 2016/17 pour développer leurs capacités de production cinématographique.

La première cérémonie de remise des Prix de la Fondation UEFA pour l'enfance s'est tenue à la Maison du football européen, à Nyon, en octobre 2016. Les cinq prix ont été remis à des associations caritatives promouvant la paix, l'intégration, l'harmonie sociale, le respect des différences et la lutte contre la discrimination.

Un projet majeur financé par la Fondation UEFA pour l'enfance et lancé en 2015 a abouti, avec l'inauguration de la Maison du sport dans le camp de réfugiés de

Za'atari, en Jordanie. Ce projet a permis à 15 000 enfants issus de communautés locales de Jordanie, qui accueillent de nombreux enfants réfugiés de Syrie et d'autres pays en guerre, de participer à des activités sportives et socio-éducatives, en particulier en rapport avec le football. Des initiatives qui visent à offrir de nouvelles perspectives d'avenir aux enfants réfugiés et migrants ont continué à être menées dans les pays européens touchés par l'arrivée massive de migrants.

Quatre nouveaux membres du Conseil de la Fondation ont été élus à l'occasion d'une séance en mai 2017, où il a été décidé de soutenir à hauteur de EUR 1 million 20 organisations proposées par 20 associations nationales.

COMMUNICATION

La division Communication a connu une saison 2016/17 chargée avant, pendant et après le Congrès extraordinaire d'Athènes, en septembre 2016, qui a vu l'élection d'un nouveau président. En amont de l'événement, la division a notamment transmis aux médias toutes les informations nécessaires sur les candidats. Le jour du Congrès, ainsi que lors de la séance du Comité exécutif qui s'est tenue le lendemain, 170 représentants des médias ont été accueillis. Suite à l'élection d'Aleksander Ceferin à la présidence de l'UEFA, la division Communication lui a permis d'affirmer sa vision en assurant un suivi complet de son actualité sur les différents canaux de l'UEFA. Pour faciliter sa prise de fonction et lui donner un aperçu complet de la situation du football européen, plusieurs exposés détaillés ont également été livrés au nouveau président par l'équipe en charge de l'analyse médias.

Lors du premier Congrès de l'UEFA présidé par Aleksander Ceferin, en avril 2017, une couverture sur l'ensemble des canaux de communication a été déployée, et une exposition beaucoup plus large a été obtenue sur les plateformes numériques grâce à une planification solide des contenus.

Lors du vote pour l'équipe de l'année 2016 de l'UEFA, 7,15 millions de votes ont été enregistrés de la part de 650 000 internautes d'UEFA.com, dont les résultats ont été annoncés en janvier 2017. L'annonce de l'équipe lauréate a suscité une grosse couverture médiatique et une forte fréquentation. Sur le plan numérique, des innovations ont vu le jour, avec notamment des initiatives Facebook Live et la fourniture de contenus en marge des compétitions interclubs de l'UEFA : séances d'entraînement à la veille des matches, conférences de presse, etc. Ces nouveaux contenus vidéo, rendus possibles par la coopération avec UEFA Events SA, ont permis de faire croître à la fois le nombre

de personnes atteintes et le nombre de vues. Ils s'inscrivent parfaitement dans les excellents chiffres des plateformes numériques de l'UEFA, qui ont confirmé en 2016/17 les bons résultats obtenus lors de l'EURO 2016.

L'unité Communication d'entreprise a disposé d'un rôle clé lors de la saison 2016/17, en développant la stratégie de communication globale de l'UEFA, avec pour objectif de garantir une image intérieure et extérieure de l'organisation moderne, ouverte et transparente. Elle a ainsi contribué à plusieurs projets majeurs, menant notamment des réflexions autour du site UEFA.org. Un long processus a été mis en place, qui débouchera sur la fusion des deux sites Web de l'UEFA, UEFA.com et UEFA.org, prévue pour début juillet 2017. Des workshops ont ainsi été organisés afin de déterminer les exigences en matière de développement et d'amélioration du contenu institutionnel sur UEFA.org, une étude externe a été lancée afin d'identifier les besoins des utilisateurs et des parties prenantes, et une consultation auprès du personnel et des chefs de projet externes a réuni des idées sur la façon d'améliorer et de transformer UEFA.org. L'équipe Production numérique (ICT) de l'UEFA a aussi été très impliquée afin de permettre la réalisation de ce projet dans les délais impartis.

À l'automne 2016, la campagne « Non au racisme » et les Semaines d'action « Football People » du réseau Fare ont connu une jolie réussite, grâce à la visibilité offerte lors des compétitions de l'UEFA. Suite au succès de la campagne pour le Respect lors de l'EURO 2016, il a été décidé de préparer une nouvelle campagne sous la même bannière. Axée sur l'inclusion, la diversité et l'accessibilité, elle visera à promouvoir la valeur de respect, essentielle pour l'UEFA. Avant son lancement, des tournages ont eu lieu partout en Europe, avec de grandes personnalités du football telles que Lionel Messi, Cristiano

Ronaldo, Paul Pogba ou Ada Hegerberg, afin de proposer des spots TV qui illustreront la campagne.

Un gros travail a par ailleurs été mené pour promouvoir les activités de la Fondation UEFA pour l'enfance lors de sa deuxième année de fonctionnement, ainsi que la Semaine du football de base de l'UEFA et le lancement du compte à rebours de l'EURO 2020. L'unité Communication d'entreprise a également préparé et géré le Champions Festival et la Champions Gallery à l'occasion des finales à Cardiff, avec la production d'une couverture multi-canal des événements liés à la responsabilité sociale organisés sur place.

L'unité Médias et relations publiques a fourni des communiqués et des dossiers de presse, et organisé des conférences de presse et des tables rondes, toujours dans le but d'expliquer les activités de l'UEFA. Son rôle a notamment été primordial pour informer les médias de l'évolution des compétitions interclubs de l'UEFA pour le cycle 2018-21 et pour expliquer la distribution des recettes des compétitions interclubs. Elle a aussi géré le processus visant à décerner les trophées de Meilleure joueuse et de Meilleur joueur d'Europe, en organisant le vote pour ces deux distinctions, en collaboration avec le groupe European Sports Media (ESM). Le lancement des logos des villes hôtes de l'EURO 2020 a été un autre sujet majeur pour l'unité Médias et relations publiques, qui a aussi veillé au bon déroulement des activités médias pendant le Congrès ordinaire de l'UEFA à Helsinki, début avril 2017.

L'unité Publications a assuré, comme chaque année, la production de différents dépliants, manuels pour les clubs, brochures et rapports techniques des compétitions. En plus de la parution mensuelle de la nouvelle formule du magazine officiel *UEFA Direct*, plusieurs rapports ont été publiés, notamment le rapport post-



événement de l'EURO 2016 sur la responsabilité sociale et le développement durable et celui intitulé *Football féminin dans les associations nationales 2016/17*. Le livre *UEFA EURO 2016 : une histoire*, qui permet de revivre l'EURO en France, a également vu le jour. Les rapports complets du président, du Comité exécutif, des Commissions et de l'Administration de l'UEFA, retracant les activités de l'institution entre juillet 2015 et juillet 2016, ont également été réalisés. L'unité Services éditoriaux a lancé une nouvelle version optimisée de l'application European Qualifiers et a produit de nombreux contenus en ligne pour couvrir les compétitions de l'UEFA. Un site Web en chinois couvrant la Ligue des champions a été lancé, et le positionnement des services mobiles a été discuté en vue de leur développement au cours de la prochaine saison.

L'équipe Relations avec la communauté du football a permis à l'UEFA de s'appuyer sur un réseau d'ambassadeurs célèbres. À l'occasion du tirage au sort de la Ligue des champions 2016/17 à Monaco avaient ainsi été conviées de nombreuses stars, dont Ian Rush et Patrik Andersson, ambassadeurs

des finales 2017 de la Ligue des champions et de la Ligue Europa. L'unité s'est également chargée de démarches impliquant les différents nominés aux distinctions de Meilleur joueur et Meilleure joueuse d'Europe de l'UEFA. Une phase de tests de la première version de l'application des ambassadeurs de l'UEFA a été lancée lors de la tournée d'automne du trophée de la Ligue des champions, à laquelle des joueurs de premier plan ont pris part sur le continent européen. L'ancien joueur gallois Ryan Giggs a quant à lui été désigné ambassadeur pour la tournée du trophée de la Ligue des champions en Égypte, alors que Carles Puyol, Luis Garcia et Ronaldinho ont rempli la fonction d'ambassadeur de l'UEFA lors d'autres étapes hors d'Europe, en Colombie, en Inde et au Vietnam.

Robert Pirès et Christian Karembeu ont de leur côté assisté à la phase finale de l'UEFA Youth League, à Nyon, et ont aussi été les ambassadeurs de la Ligue des champions pour les Facebook Live, en compagnie de Peter Schmeichel et de David Trezeguet. Patrik Andersson et Ian Rush ont parfaitement rempli leur rôle d'ambassadeur des finales des compétitions interclubs, en

accordant de nombreuses interviews et en étant présents dans la zone des supporters avant les rencontres. À l'occasion de la finale de la Ligue des champions, plus de 30 joueurs de légende ont participé au onzième match d'exhibition Ultimate Champions lors du Champions Festival, organisé à Cardiff.

Les séances « Time Out », réunions d'information du personnel sur les derniers développements et activités au sein de l'UEFA, continuent d'être un élément central de la communication interne. Fortement appréciées par les collaborateurs, elles connaissent un véritable succès, qui est perceptible à leur fréquentation importante. Elles assurent au personnel un suivi des événements et sujets importants de l'UEFA. Des discussions et des consultations ont eu lieu, et des propositions ont été examinées en vue de l'amélioration de deux outils de communication interne : Intranet et *Inside UEFA*. Publié chaque trimestre, le magazine digital du personnel offre une vision d'ensemble des activités de chaque division et unité.

QUESTIONS JURIDIQUES ET FINANCIÈRES

Assistance juridique

L'après-EURO 2016 a nécessité une assistance juridique pendant toute la saison 2016/17 autour de plusieurs sujets, tels que la distribution des recettes de la compétition, la gestion d'une procédure pénale en lien avec le recours aux bénévoles ou les démarches visant à la dissolution de la société EURO 2016 SAS. Aucun problème majeur de taxe, de visa ou de douane ne s'est posé après la phase finale organisée en France. Les services juridiques ont par ailleurs été mis à contribution, comme chaque saison, dans un très large éventail de domaines.

L'organisation des prochains cycles des compétitions interclubs a été une des activités principales de la division. Un grand pas a été franchi avec la constitution formelle d'UEFA Club Competitions SA, filiale de l'UEFA, dont le rôle est de conseiller et d'adresser des recommandations à la Commission des compétitions interclubs de l'UEFA sur des questions de stratégie commerciale. Des amendements ont en outre été apportés au protocole d'accord UEFA-ECA en vue du cycle 2018-21. Un grand nombre de contrats portant sur les droits médias pour ce cycle ont été conclus, notamment pour l'Allemagne, la France, l'Italie, l'Espagne, les États-Unis, la Chine et le Japon.

Au niveau des compétitions pour équipes nationales, le processus de finalisation des déclarations de chaque association membre pour 2018-22 s'est achevé, et le règlement commercial pour ce cycle a été publié au début de la période sous revue, avant que des amendements lui soient apportés, permettant des versements anticipés dans le cadre des European Qualifiers, de la Ligue des nations et des matches amicaux 2018-22. La centralisation de l'image des joueurs et des associations nationales a également occupé les équipes. La préparation de l'EURO 2020 s'est poursuivie, avec l'évaluation de plusieurs modèles organisationnels pour la compétition, la procédure d'enregistrement des marques relatives à l'EURO 2020, la mise en application dans chaque pays organisateur des termes de l'accord fiscal y relatif et l'établissement de contacts réguliers avec les associations organisatrices et les villes hôtes. La procédure d'appel à candidatures pour l'organisation de l'EURO 2024 et la rédaction des modèles de document y afférents ont également représentées une part importante de l'activité de la division.

L'UEFA a géré des affaires concernant plusieurs associations nationales : la

demande d'affiliation à l'UEFA de la Fédération de football de Jersey et l'appel de cette dernière devant le TAS, l'appel de la Fédération serbe de football contre l'admission du Kosovo en tant que membre de l'UEFA, une médiation en Grèce qui a permis le déroulement de la saison nationale 2016/17, grâce notamment à des séances avec le ministre grec des Sports et la Fédération hellénique de football à Athènes. Une assistance a également été fournie à plusieurs associations nationales dans le cadre des nouveaux services de l'UEFA visant à aider ses associations membres à accéder à des financements de l'UE, l'UEFA possédant désormais un bureau de représentation à Bruxelles. Des conseils ont par ailleurs été donnés à plusieurs associations membres de l'UEFA, notamment celle de Gibraltar, pour des amendements statutaires. Les efforts mis en œuvre par l'UEFA pour préserver la prospérité à long terme du football européen ont été confortés par les jugements très attendus rendus dans trois cas de fair-play financier traités par les tribunaux à Paris et à Prague.

Finances

Le total des actifs financiers de l'UEFA s'élevait à EUR 2,1 milliards à la fin juin 2017, un montant très proche de celui enregistré à la fin de l'exercice 2015/16 (EUR 2,2 milliards), alors que l'UEFA connaît habituellement une forte baisse de ses actifs les années qui suivent l'EURO. Avec ces fonds, l'UEFA a continué d'investir dans des obligations de sociétés, afin d'ôter une partie de la pression s'exerçant sur les comptes actuels, qui ne génèrent pas d'intérêts,

voire sont soumis à des taux négatifs. Le processus de vente pour le cycle 2015-18 des compétitions interclubs a été une grande réussite, les recettes ayant augmenté de 38 % par rapport au cycle 2012-15. Au cours de la saison 2016/17, le nouveau modèle de distribution pour les compétitions interclubs à partir de 2018/19 a été défini. La quote-part de l'UEFA diminuera en pourcentage des recettes totales, mais son montant net restera autour de EUR 150 millions, grâce

à la hausse des recettes. Par ailleurs, le Comité de rémunération, chargé de superviser toutes les questions liées à la rémunération du senior management de l'UEFA, a tenu ses premières séances lors de la période sous revue. Pour une analyse approfondie de tous les aspects financiers de l'exercice 2016/17, il est possible de consulter le *Rapport financier 2016/17 de l'UEFA*.

GESTION ADMINISTRATIVE

L'UEFA comptait 514 employés au 30 juin 2017, dont 470 au bénéfice d'un contrat à durée indéterminée et 44 sous contrat à durée déterminée.

L'unité Ressources humaines a mis en œuvre pour la deuxième saison la campagne « UEFA People », qui permet d'accroître la visibilité de la marque UEFA en qualité d'employeur en Europe et de mettre en valeur le personnel de l'UEFA. De nombreuses activités – bilan de santé, conférence sur les moyens de trouver le juste équilibre entre travail et vie privée, visite du Centre de commande des matches, etc. – ont été mises en place dans le cadre des initiatives « I care about my health » et « Football First », toutes deux très populaires auprès des collaborateurs de l'UEFA. La palette de formations proposées au personnel dans le cadre du perfectionnement s'est par ailleurs agrandie. Les résultats de l'enquête sur la diversité et l'inclusion réalisée auprès du personnel, en collaboration avec l'université de Saint-Gall, ont été présentés en mars 2017, suivis de l'annonce des mesures qui seront mises en place dans ces thématiques, et une séance extra-ordinaire du personnel a été organisée pour rappeler le processus en cas de conflits sur le lieu de travail, ainsi que l'engagement de l'UEFA en matière de lutte contre le harcèlement.

Pour faire suite à l'EURO 2016, au cours duquel les systèmes informatiques de l'UEFA ont été efficacement protégés, des conclusions ont été tirées, menant à une étude approfondie des services opérationnels de l'ICT afin de les optimiser. Des réunions avec Google ont été organisées pour étudier la possibilité d'utiliser la technologie « Street View » pour créer des tours virtuels des stades de l'EURO 2020, avant que ne soit lancé un appel d'offres pour le projet « Virtual Stadium

», qui vise à limiter les visites d'inspection sur place, voire à apporter des compléments d'information grâce à des visites virtuelles. Plusieurs études et appels d'offres ont été lancés concernant la migration d'une partie de l'infrastructure ICT sur le cloud et dans d'autres domaines (cybersécurité, plateformes de communications, projet Workplace, etc.), les premières décisions ayant été prises avant la fin de la période sous revue. L'intégration du site UEFA.org en tant que section dans UEFA.com a été une avancée majeure, et un site Web dédié à la campagne Ensemble #WePlayStrong a été lancé.

Les Services généraux ont réalisé de nombreux travaux de maintenance sur l'ensemble du campus de l'UEFA à Nyon pendant la période sous revue. De nouvelles salles de réunion ont été aménagées ou rénovées (salle Ebbe Schwartz). La pelouse du stade de Colombey a été entretenue toute la saison et a reçu une attention particulière dans la période précédant la phase finale de la Youth League, disputée à Nyon. Dans le bâtiment principal, des études préparatoires ont été menées visant à rénover les cuisines et la salle du restaurant, dont les travaux devaient être entrepris à l'été 2017. D'importants travaux électriques de mise aux normes sont également en préparation pour ce bâtiment.

L'unité Services linguistiques a géré un nombre important de mandats, avec des volumes traités s'élevant au total à plus de trois millions de mots pendant la période sous revue. Les trois groupes linguistiques (allemand, anglais, français) ont rempli leur mission en permettant de gérer en interne la majeure partie des demandes, notamment le livre sur l'EURO 2016, le rapport technique sur l'EURO 2016, le procès-verbal du

Congrès, le Rapport du président et du Comité exécutif, le Rapport de l'Administration, etc.

L'unité Voyages, hébergement et conférences a apporté des solutions aux demandes du personnel de l'UEFA ainsi qu'à celles des officiels, des partenaires et des invités pendant la saison 2016/17, en réservant de plusieurs milliers d'hébergements et de billets d'avions. Parmi les projets à moyen et long termes, l'unité a défini les besoins en matière d'hébergement devant figurer dans les dossiers de candidature pour l'organisation des prochaines finales des compétitions interclubs et de l'EURO 2024.

Le projet de numérisation de toutes les archives historiques de l'UEFA – procès verbaux, rapports, documents... – est entré dans sa troisième phase : environ 4300 documents (pour un total de 36 000 pages) ont été sélectionnés et inventoriés. Des tests ont été menés sur le futur système de gestion des documents d'archives de l'UEFA (OpenText eDocs), qui sera déployé en automne 2017. Par ailleurs, la révision de la politique d'archivage de l'UEFA est toujours en cours, en collaboration avec la division Services juridiques.

UEFA EVENTS SA – MARKETING

Après une saison 2015/16 marquée par le succès des activités marketing de l'EURO 2016, 2016/17 a offert aux partenaires de l'UEFA une forte visibilité, avec une large palette de programmes, d'initiatives et d'événements. Dès la fin de la compétition, un bilan a été livré sur les activités menées pendant l'EURO 2016. Des rapports relatifs à l'expérience des supporters, aux activités sur site, à la visibilité numérique des sponsors et aux audiences TV mondiales ont été publiés. Lors de séances de briefing, les sponsors de l'EURO 2016 ont émis des commentaires très positifs sur le programme sponsoring de la compétition, se montrant notamment satisfaits de la réalisation sur site et des chiffres élevés en matière d'audience et de diffusion numérique. Les chiffres obtenus dans le domaine du licensing sont également très élevés, avec la vente de plus de 4,7 millions d'albums officiels de vignettes (et 280 millions de pochettes), un nouveau record, alors que 550 000 exemplaires de la PES 2016, jeu vidéo officiel de l'EURO 2016, ont été écoulés, ce à quoi il faut ajouter un million de téléchargements gratuits effectués par les utilisateurs de Pro Evolution Soccer 2016.

Pour faire suite au succès de l'EURO 2016, des séances de briefing et d'examen internes ont été programmées dans les mois qui ont suivi l'événement. Dans le même temps, la préparation de l'EURO 2020 a déjà débuté, avec un événement majeur : la présentation du logo du tournoi à l'Hôtel de Ville de Londres, le 21 septembre 2016, en présence du président de l'UEFA, Aleksander Ceferin, et du maire de la ville, Sadiq Khan. Le pont, qui symbolise le lien entre les cultures, est l'élément central du logo de cet EURO, qui célébrera les 60 ans de l'épreuve en étant disputé dans 13 villes de 13 pays européens. Chacune des 13 cités dispose d'un logo de ville d'accueil, tous ces logos ayant été présentés lors de cérémonies officielles, souvent en présence du président de l'UEFA, entre

septembre 2016 et janvier 2017. En amont de la finale de la Ligue des champions, la tournée du trophée a assuré la promotion de la compétition à la fois en Europe et dans le reste du monde. À l'automne, le trophée présenté par UniCredit avait voyagé en Roumanie, en Serbie, en Bosnie-Herzégovine, en Croatie et en Hongrie, puis, à partir du printemps 2017, des étapes présentées par Heineken au Panama, en Colombie, en Égypte, en Inde et au Vietnam. En marge de la finale de la Ligue des champions à Cardiff, deux vainqueurs d'un concours de l'UEFA destiné aux supporters et 38 vainqueurs de concours organisés par des partenaires ont joué un « match des supporters », auquel a participé l'ancien gardien de l'équipe d'Angleterre David James. Un match similaire s'est déroulé lors de la finale de la Ligue Europa à Stockholm. Par ailleurs, six supporters vainqueurs d'un concours de l'UEFA et 244 vainqueurs de concours organisés par les partenaires ont assisté à la finale de la Ligue des champions en compagnie de l'ancien joueur anglais Teddy Sheringham.

Pour la finale de la Ligue des champions féminine à Cardiff, l'UEFA a dévoilé son plan de soutien au football féminin Ensemble #WePlayStrong. Des comptes ont été ouverts sur Facebook, Instagram, Twitter et Giphy, et des activations ont été menées sur la plateforme Musical.ly.

Les partenaires de la Ligue des champions et de la Ligue Europa ont participé à un atelier lors des tirages au sort des deux compétitions à Monaco au début de la saison 2016/17, qui était la deuxième du programme de sponsoring et de licensing du cycle 2015-18 des compétitions interclubs. Grâce à des produits améliorés et à une promotion accrue sur les réseaux sociaux, le nombre d'utilisateurs impliqués sur l'ensemble des produits numériques exclusifs de la Ligue des champions a été multiplié par 2 par rapport aux saisons

précédentes. Sur le plan du licensing, un contrat a été signé avec Panini en vue de la production d'albums d'autocollants physiques et numériques pour l'EURO féminin 2017. Les appels d'offres pour la fourniture des ballons de match officiels, les vêtements et les droits relatifs au merchandising pour le cycle 2018-21 de la Ligue des champions et de la Ligue Europa ont été publiés en janvier 2017.

En novembre 2016, le workshop et la cérémonie des distinctions de marketing KISS, organisés à Athènes, ont vu 17 nominés – sélectionnés parmi les 85 candidatures reçues – présenter leur projet devant des représentants d'une cinquantaine d'associations membres. Des représentants de Bosnie-Herzégovine, de Croatie, d'ARY de Macédoine, du Kosovo, de Roumanie, de Serbie et de Slovénie ont participé à la première séance marketing régionale organisée à Zagreb. Le programme UEFA GROW, qui leur apporte une assistance en matière de marketing, bénéficie désormais à 27 associations membres.

De nombreux accords ont été finalisés pour les droits médias des compétitions de l'UEFA, les diffuseurs étant toujours aussi désireux d'acquérir ces compétitions. Des contrats ont déjà été signés dans de nombreux pays en vue de l'EURO 2020, ainsi que pour le cycle 2018-22 des compétitions pour équipes nationales. Après la désignation de Polsat comme diffuseur hôte de l'EURO des M21 et d'Eurosport pour l'EURO féminin, les signatures des contrats de diffusion et de sous-licence se sont enchaînées. Autre sujet majeur, les appels d'offres pour la Ligue des champions et la Ligue Europa 2018-21 ont été lancés, et les premiers contrats ont été signés dans des pays tels que le Royaume-Uni, la France, l'Italie et les États-Unis (hispanophones).

Production TV

Au cours de la saison 2016/17, et après la réalisation particulièrement réussie et primée de l'EURO 2016, l'unité Production TV était responsable du contrôle de qualité, de la coordination et de la production du signal TV pour toutes les compétitions de l'UEFA. Elle a aussi fourni un grand nombre de programmes supplémentaires aux différents partenaires de diffusion de l'UEFA, ainsi que des solutions de diffusion numérique pour leurs activations de second écran.

L'équipe a été fortement engagée dans les trois finales des compétitions interclubs. Pour la première fois, les services unilatéraux clés aux diffuseurs ont été centralisés, ce qui a garanti un niveau de contrôle optimal. Les visites de site, les workshops et les préparatifs ont débuté plus d'une année avant les grands événements. À Cardiff, l'équipe a travaillé très étroitement avec BT Sport dans le cadre de la réalisation par ce groupe de chaînes TV de la finale de la Ligue des champions, lui apportant son soutien en particulier pour la couverture en 4K Ultra HD. La couverture de la finale de la Ligue Europa à Stockholm, réalisée par Discovery Networks Sweden, était tout aussi complète.

La coordination de l'EURO des M21 en Pologne avec le diffuseur hôte, Polsat, a constitué un autre temps fort de diffusion en direct. Une assistance sur site a aussi été apportée lors de la phase finale de la Coupe de futsal de l'UEFA au Kazakhstan, pour laquelle Eurosport était le diffuseur hôte. Les préparatifs pour l'EURO 2020 ont continué tout au long de l'année sous revue, notamment des visites de site des 13 stades et de plusieurs sites potentiels pour le Centre international de diffusion.

Des visites, des workshops et une l'assistance aux diffuseurs sur site ont également été organisés dans toute l'Europe afin de garantir que les European

Qualifiers en vue de la Coupe du monde 2018 se déroulent conformément aux exigences techniques et de production de l'UEFA. L'unité était présente durant la saison pour superviser la couverture télévisée de toutes les compétitions de l'UEFA depuis Nyon, au Centre de commande des matches de l'UEFA, d'où les diffuseurs ont bénéficié de soutien et de retours.

L'équipe supplémentaire chargée de la programmation a réalisé une large sélection de profils de clubs et de villes et des annonces publicitaires, permettant aux diffuseurs de faire la promotion des compétitions de l'UEFA sur leurs territoires. Des temps forts instantanés montrant toutes les actions clés des matches de chaque soirée en temps réel, des temps forts produits de manière centralisée à la fin de la soirée ainsi que de riches programmes dédiés ont également été mis à la disposition des diffuseurs. L'équipe a aussi travaillé en étroite collaboration avec la division Communication afin de fournir la couverture en direct sur les réseaux sociaux des conférences de presse, des séances d'entraînement et d'autres événements en marge des matches, et a réalisé plusieurs vidéos internes de l'UEFA, notamment celles projetées lors du Congrès de l'UEFA.

Les activités de diffusion numérique ont vu le premier streaming en direct d'une finale de la Ligue des champions en réalité virtuelle à 360° à l'aide de 12 caméras dédiées. Les partenaires de diffusion inscrits ont également eu la possibilité d'utiliser des clips à 360° en ligne. Et l'équipe a coordonné le streaming des tirs au sort de la Ligue des champions sur UEFA.com et dans les médias sociaux, et a travaillé étroitement avec BT Sport et PlayStation à la réalisation de leurs applications pour la finale. La stratégie numérique de l'UEFA a été un autre thème prioritaire au cours de cette année.





UEFA Events SA – Activités opérationnelles

Euro 2020

L'équipe en charge des activités opérationnelles a clôturé le projet EURO 2016 au début de la période sous revue avec l'organisation de plusieurs séances de débriefing pour revenir sur la gestion et tirer les enseignements de la phase finale en France, avant que ne soit publié le rapport final du tournoi.

Rapidement, l'équipe a également lancé les premières activités liées à l'Euro 2020 et à ses préparatifs. Elle a ainsi pris en charge l'organisation et la gestion du programme de présentation des logos des villes hôtes de la compétition. Conçu sous la forme d'un véritable tour d'Europe des villes hôtes, ce programme a été lancé à Londres en septembre 2016 avec la présentation de l'identité graphique générale du tournoi et a jalonné l'agenda de la division Activités opérationnelles de septembre 2016 à janvier 2017, marquant ainsi le démarrage du cycle de l'Euro 2020 dans chaque ville hôte.

Corollaire direct de l'étendue du périmètre géographique de l'Euro 2020, l'efficacité de la communication entre l'UEFA et les 13 structures d'organisation locales (SOL) constitue un des grands défis de ce tournoi. Pour y répondre, une ambitieuse plateforme informatisée de communication et de partage documentaire a été développée. Sa mise au point a nécessité plusieurs mois de travail, et son lancement a été l'une des étapes importantes de la saison 2016/17. Dénommée Bridge en référence au thème central de l'Euro 2020 (chaque ville hôte étant illustrée par l'un de ses ponts célèbres), cette plateforme a été lancée en juin 2017 après une formation intensive des 13 SOL.

Le bureau de liaison SOL de l'Euro 2020 a également organisé un atelier en

février 2017, réunissant pour la deuxième fois les 13 équipes SOL et des équipes internes de l'UEFA, faisant suite à la réunion inaugurale qui avait eu lieu en février 2016 à Nyon.

Trente-deux représentants des villes hôtes, ainsi que les chefs de projet des 13 structures d'organisation locales ont par ailleurs été conviés au premier atelier des villes hôtes de l'Euro 2020, au siège de l'UEFA, en mars 2017. Des thématiques telles que la gestion des relations entre l'UEFA et les villes hôtes, la promotion du tournoi, les zones des supporters, la responsabilité sociale et la durabilité ont été abordées lors de cette première réunion, qui a généré des retours positifs de la part des participants.

L'unité Gestion opérationnelle a de son côté effectué une première série de visites de travail à Glasgow, Londres, Dublin, Rome, Munich, Bucarest, Copenhague, Bilbao et Amsterdam. Une deuxième série de visites est programmée de novembre 2017 à mars 2018. Des visites ont également été effectuées sur des sites susceptibles d'accueillir le Centre international de diffusion.

Le Bureau du CEO d'UEFA Events SA, une nouvelle unité créée durant le dernier trimestre 2016 et rassemblant plusieurs domaines d'activité auparavant dispersés dans l'organisation, a rapidement été mis à contribution. Cette unité a pour vocation de travailler en étroite collaboration avec le CEO d'UEFA Events SA dans les domaines de la gestion et de l'administration. Elle est chargée de la gestion des connaissances, de la formation événementielle, de la gestion du personnel événementiel, de la gestion des programmes, du développement durable et de l'innova-

tion. Elle a déjà effectué plusieurs tâches importantes en vue de l'Euro 2020. En collaboration avec la division Finances, elle a ainsi compilé les besoins en ressources financières et humaines pour la compétition et a également apporté son aide à la division Services juridiques en répondant à des questions organisationnelles clés concernant la structure du tournoi. En concertation avec l'unité Football et responsabilité sociale, le Bureau du CEO a aussi fixé les priorités en matière de responsabilité sociale et de développement durable pour les événements futurs, les villes de l'Euro 2020 devant respecter les exigences de l'UEFA en la matière.

Un autre changement organisationnel important est intervenu au cours de la période sous revue, avec la réorganisation de l'unité Activités logistiques, qui a été renommée Activités événementielles. Cette nouvelle dénomination correspond mieux au large éventail d'activités de cette unité, qui s'étend bien au-delà du strict cadre de la logistique, puisqu'elle englobe également la signalétique, la conception et la production d'une large variété d'objets griffés déclinant les différentes marques des compétitions de l'UEFA.

Autres compétitions pour équipes nationales

L'EURO féminin de 2017 (aux Pays-Bas) et l'EURO des M21 (en Pologne) ont été préparés bien en amont, avec des visites d'inspection sur les différents sites utilisés pendant la compétition. Les tirages au sort, organisés dans le pays organisateur, ont été l'occasion d'organiser des ateliers, avant de lancer la vente des billets au grand public. Un atelier concernant la promotion du Championnat d'Europe des

moins de 21 ans a notamment été organisé à Varsovie, en présence de représentants de toutes les villes hôtes et des partenaires commerciaux. L'affluence lors des matches de la compétition en Pologne a été satisfaisante et les sponsors ont proposé de nombreuses activités en marge des rencontres, participant ainsi à l'engouement populaire. Pendant toute la saison 2016/17, la préparation des phases finales des compétitions

juniors a occupé les équipes, avec des visites d'inspection dans tous les pays organisateurs. Ce travail a été récompensé par la parfaite tenue de l'ensemble des phases finales, où les affluences ont été bonnes. Deux visites d'inspection officielles ont par ailleurs déjà eu lieu en vue de l'EURO de futsal 2018 en Slovénie.

Finale des compétitions interclubs

La préparation des finales 2017 des compétitions interclubs a été un fil rouge tout au long de la saison 2016/17. Les visites d'inspection se sont multipliées sur les sites accueillant les finales, permettant à chaque fois de faire avancer les projets. La ville de Cardiff, qui a accueilli les finales 2017 de la Ligue des champions et de la Ligue des champions féminine, a reçu une attention particulière. En amont de l'événement, l'accent a notamment été mis sur les activités de la ville en marge des finales et les préparatifs pour le Festival des champions.

Pour la finale de la Ligue des champions, la cérémonie de remise du trophée s'est tenue sur le terrain, et le groupe des Black Eyed Peas a animé la cérémonie d'ouverture. L'intérêt du public pour cette finale ne s'est pas démenti, avec des demandes portant sur quasiment 350 000 billets. Le match s'est joué dans un Millennium Stadium comble (65 842 personnes). L'événement a généré un total de GBP 12,5 millions de recettes, les zones d'hospitalité ayant toutes trouvé preneurs et plus de 100 000 supporters ayant visité le Champions Festival dans la baie de Cardiff. Au Cardiff City Stadium, 22 433 spectateurs, soit la deuxième

meilleure affluence pour une finale féminine, ont assisté à la finale de la Ligue des champions féminine.

Un record de 120 778 demandes pour 45 932 billets grand public a été enregistré pour la finale de la Ligue Europa. Disputée à la Friends Arena de Stockholm, dont la pelouse avait été remplacée en amont de l'événement, cette finale a généré EUR 3,97 millions de recettes, le stade affichant guichets fermés, tant au niveau du grand public (46 961 spectateurs) que de l'hospitalité. Le groupe Swedish House Mafia devait animer la cérémonie d'ouverture, avant que celle-ci soit annulée suite à l'attentat de Manchester quelques jours avant la

finale. À Stockholm, 266 bénévoles ont contribué au succès de la finale de la Ligue Europa, alors que 531 bénévoles de l'UEFA et 500 bénévoles du COL ont été mobilisés pour les finales de Cardiff.

Plusieurs visites d'inspection ont déjà été organisées sur les sites des stades qui accueilleront les finales 2018 de la Ligue des champions et de la Ligue Europa, à savoir Kiev, en Ukraine, et Lyon, en France. Les premières mesures de planification pour les deux finales ont déjà été engagées, et un rapport de situation complet a été préparé et soumis à la Fédération ukrainienne de football (FFU) concernant les principaux points liés aux préparatifs.



MONTRER L'EXEMPLE

La période sous revue a vu l'UEFA retrouver des eaux plus calmes, après les remous de l'année précédente. L'élection d'Aleksander Ceferin à la présidence de l'UEFA est arrivée à point nommé pour permettre à l'instance dirigeante du football européen d'envisager l'avenir avec confiance et détermination.

Une nouvelle ère a commencé, faite de défis, car l'UEFA se doit de suivre l'évolution permanente de l'environnement footballistique. Dans ce contexte, nous ne pouvons que nous réjouir et être fiers des avancées et des mesures à long terme, visant à renforcer l'UEFA pour les années à venir, qui ont ponctué les premiers mois de mandat du nouveau président.

De nombreuses personnes ont œuvré sans relâche pour donner un nouvel élan à l'UEFA l'an dernier. L'organisation est restée fidèle à sa mission et à ses valeurs essentielles, et n'a jamais perdu de vue son devoir de protéger, promouvoir et développer le football en Europe.

En faisant preuve de solidarité, d'ouverture et de transparence envers toutes les parties prenantes, l'UEFA reste résolue

dans son engagement à préserver l'unité de la communauté du football européen et à rechercher le dialogue et le consensus dans un souci de développement permanent.

Dans l'allocution qu'il a prononcée lors du Congrès ordinaire de l'UEFA à Helsinki, Aleksander Ceferin a souligné que l'UEFA ne devait pas avoir peur de l'avenir, mais assumer pleinement ses responsabilités et se tenir prête à affronter les défis qui

l'attendent. Le ballon rond compte des millions de passionnés dans le monde. L'UEFA continuera donc à montrer l'exemple dans toutes ses décisions et dans tous ses actes, et à donner la priorité au football.





Photos : UEFA, Getty Images,
Sportsfile, Domenic Aquilina,
Fondation UEFA pour l'enfance

Mise en pages: LargeNetwork, 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
