

AU COEUR DU FOOTBALL



**RAPPORT DU PRÉSIDENT ET DU COMITÉ EXÉCUTIF
RAPPORT DE L'ADMINISTRATION DE L'UEFA**

2009-10

XXXV^e Congrès ordinaire de l'UEFA
Paris, 22 mars 2011



Contenu

I: Rapport du Président et du Comité exécutif

- 06 07 Aperçu général et objectifs prioritaires
- 08 09 Compétitions
- 10 11 Relations
- 12 14 Séances
- 15 Composition du Comité exécutif
- 16 36 Commissions

II: Rapport de l'Administration de l'UEFA

- 39 Avant-propos
- 40 43 Compétitions pour équipes nationales
- 44 45 Compétitions juniors
- 46 50 Compétitions interclubs
- 51 Football de base
- 52 53 Solidarité et soutien en faveur des associations nationales
- 54 Bonne gouvernance
- 55 57 Réglementation et promotion du football
- 58 Respect
- 59 60 Football et nouvelles technologies
- 60 61 Questions juridiques, politiques et financières
- 62 Responsabilité sociale
- 63 64 Gestion des bureaux
- 65 2010 et au-delà
- 66 UEFA Events SA



- 1 Football first
- 2 Pyramid structure and subsidiarity
- 3 Unity & leadership
- 4 Good governance & autonomy
- 5 Grassroots football



UEFA Congress 2010
Tel-Aviv



I: RAPPORT DU PRÉSIDENT ET DU COMITÉ EXÉCUTIF

1^{er} juillet 2009 – 30 juin 2010



XXXIV UEFA Ordinary Congress
Tel-Aviv, 25 March 2010



Aperçu général et objectifs prioritaires

Pendant que les équipes nationales ont vécu la période 2009-10 dans l'optique de la Coupe du monde de la FIFA, qui allait se jouer pour la première fois sur le continent africain, en Afrique du Sud, les compétitions interclubs de l'UEFA ont connu une période innovatrice avec l'introduction d'une nouvelle formule pour la phase de qualification de l'UEFA Champions League et la création de l'UEFA Europa League, qui a pris le relais de la Coupe UEFA et a donné une nouvelle impulsion à cette compétition. Des changements sont également entrés en vigueur dans les compétitions féminines et le Championnat d'Europe de futsal. La période a d'autre part été marquée par la désignation de la Fédération française de football en tant qu'organisateur de l'EURO 2016, le premier tournoi final à se jouer avec 24 équipes.

Dans les coulisses, le Comité exécutif, qui n'a pas subi de changements au cours de cette période dépourvue d'élections, a pu renforcer son unité et travailler dans la continuité, poursuivant sa vaste tâche dans l'esprit des onze principes adoptés en 2009 au Congrès de Copenhague. Choissant la concertation comme méthode d'approche, il s'est efforcé, dans toutes ses prises de décision, de donner toujours la primauté aux valeurs sportives, suivant le premier de ces onze principes: le football avant tout. Il a également continué à œuvrer pour l'accomplissement des trois objectifs prioritaires qu'il s'était fixés lors de sa première séance de l'année 2009: la protection des footballeurs mineurs, le fair-play financier dans les compétitions interclubs de l'UEFA et l'organisation de l'EURO 2012. La lutte contre la corruption, de même que celle contre le racisme et toute forme de discrimination, a également été poursuivie sans relâche et la campagne RESPECT, lancée à l'occasion de l'EURO 2008, a continué à se développer.

Le Comité exécutif a, d'autre part, tout entrepris pour consolider la position du football au sein de la société en renforçant son engagement social

et en intensifiant le dialogue avec les autorités politiques et toutes les parties prenantes du football européen, non seulement avec les associations nationales mais aussi avec les clubs, les ligues, les joueurs ou même les supporters.

Le Comité exécutif a également suivi attentivement le travail effectué au sein des dix-neuf commissions statutaires. Leurs séances ont toujours fait l'objet de rapports lors des réunions de l'exécutif et ont servi maintes fois de base à ses décisions, tout comme les avis obtenus auprès des panels d'experts.

Sur le plan interne, la période écoulée a également été très intense avec la création d'une nouvelle société, UEFA Events SA, totalement contrôlée par l'UEFA et chargée de gérer le marketing et l'organisation des événements. La direction en a été confiée au secrétaire général de l'UEFA, David Taylor, que Gianni Infantino a remplacé à la tête de l'Administration de l'UEFA. Celle-ci a été restructurée et, d'autre part, un nouveau bâtiment administratif, «La Clairière», situé en face du quartier général, a accueilli en juin 2010 les collaborateurs de deux des divisions de l'UEFA ainsi que de la nouvelle société. Ce nouveau bâtiment devait être inauguré officiellement en octobre 2010 par les présidents et secrétaires généraux des 53 associations membres. L'édification d'un troisième bâtiment devait débuter à la même période.

Aux côtés de son aspect administratif, l'UEFA a également donné à son siège un visage sportif en concluant, avec la commune de Nyon, un accord de 49 ans relatif au centre sportif de Colovray, voisin du nouveau bâtiment administratif. L'UEFA en assurera dorénavant la gestion et les charges et pourra y organiser des activités sportives, des cours et des programmes de développement dans des domaines comme l'arbitrage, le football de base, la médecine sportive ou encore le football féminin.

Les objectifs prioritaires

La protection des footballeurs mineurs, de par ses implications politico-juridiques complexes, nécessite au préalable une récolte minutieuse d'informations et de documentation et c'est une tâche de longue haleine dans laquelle les progrès passent par de nombreux rendez-vous politiques et du lobbying. Les deux autres objectifs prioritaires, le fair-play financier et la préparation de l'EURO 2012, sont revenus régulièrement à l'ordre du jour des séances du Comité exécutif et de solides progrès ont été réalisés dans ces deux domaines.

Reposant sur le principe qu'un club ne doit pas dépenser plus d'argent qu'il n'en génère, le concept de fair-play financier dans les compétitions interclubs proposé par l'UEFA a reçu un soutien unanime, tant de la part du Conseil stratégique du football professionnel - qui réunit des membres élus par les différentes parties prenantes (associations, clubs, ligues, joueurs) - que de la part de l'Association des clubs européens (ECA), du groupement des ligues professionnelles (EPFL), des groupes de supporters et du président du Parlement européen, Jerzy Buzek.

Durant l'exercice écoulé, un président a été désigné pour le Panel de contrôle financier des clubs en la personne de l'ancien premier ministre belge

Jean-Luc Dehaene. Le panel a ensuite été constitué, comprenant des experts juridiques et financiers indépendants, et il s'est réuni à plusieurs reprises, l'objectif étant de s'assurer que la licence est correctement octroyée aux clubs. Une autre étape importante a été franchie avec l'approbation par le Comité exécutif, en mai 2010, du nouveau *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*.

En ce qui concerne la préparation de l'EURO 2012, le Comité exécutif est resté fidèle à la ligne qu'il avait adoptée dès la désignation, en avril 2007, de la Pologne et de l'Ukraine comme organisateurs conjoints. Il s'est engagé par tous les moyens à sa disposition, y compris des visites au plus haut niveau, pour soutenir les associations hôtes, les encourager dans leur travail et exhorter les autorités à tout mettre en œuvre pour que les travaux soient accomplis dans les délais malgré la crise économique qui a frappé durement les deux pays organisateurs. Finalement, après avoir déjà désigné en mai 2009 les quatre cités hôtes polonaises et, du côté ukrainien Kiev, l'exécutif a pu compléter la liste en décembre 2009 en y insérant les noms de Donetsk, Lviv et Kharkiv. Il continue toutefois à suivre minutieusement l'avancement des préparatifs. Entre-temps, le coup d'envoi de l'EURO 2012 a été donné le 7 février 2010 à Varsovie par la cérémonie du tirage au sort des groupes de qualification.





Les compétitions

Les autres compétitions de l'UEFA sont, elles aussi, revenues plus d'une fois à l'ordre du jour des séances du Comité exécutif qui a suivi avec beaucoup d'attention l'implantation des décisions prises précédemment, notamment les modifications apportées à la phase de qualification de l'UEFA Champions League; elles ont permis à davantage de champions nationaux (il y en avait 18) et d'associations nationales (18 également) d'y être représentés, ce qui était précisément le but visé par les changements. Le déplacement de la finale du mercredi au samedi a offert aux familles et aux enfants de meilleures possibilités de suivre la rencontre, sur place ou devant leurs téléviseurs. Il a, d'autre part, ouvert de nouvelles possibilités en matière de promotion et permis de célébrer sur une semaine un véritable festival du football auquel le football de base ainsi que les footbolls féminin et junior ont pu apporter leur contribution. On y a notamment célébré, le 19 mai 2010, la première journée du football de base de l'UEFA, qui a trouvé des répercussions dans toute l'Europe.

L'UEFA Europa League, pour sa part, a rencontré un accueil très positif: sa formule à douze groupes de quatre lui a apporté une meilleure lisibilité et le principe de commercialisation centralisée, appliquée dès les matches de groupes pour les droits TV, a permis d'élargir sensiblement l'offre de matches proposée aux supporters européens tout en apportant aux clubs participants des recettes appréciables.

L'UEFA Women's Champions League a également acquis une dimension supérieure à celle de la Coupe féminine de l'UEFA qui l'a précédée. Le fait de jouer la finale la même semaine et dans la même ville que la finale de la Champions League a assurément attiré davantage d'attention sur elle et contribué à l'essor du football féminin, traduit d'autre part par le passage à douze équipes au tour final du Championnat d'Europe féminin joué en 2009 en Finlande. De plus, une contribution financière a pu être versée aux participants de ce tour final, pour la première fois dans l'histoire de la compétition.

Autre discipline en plein essor, le futsal a vu sa compétition-phare, le Championnat d'Europe, bénéficier lui aussi d'un élargissement de son tour final auquel, pour la première fois, douze équipes ont pris part. La compétition s'est jouée avec succès en Hongrie en janvier 2010.

Il est, d'autre part, réjouissant de constater que toutes les compétitions organisées par l'UEFA durant la période de ce rapport, de l'élite aux juniors, sont arrivées à leur terme sans incidents majeurs et même avec un succès remarquable pour quelques-unes d'entre elles. On peut notamment relever l'extraordinaire engouement suscité par le tournoi final du Championnat d'Europe des moins de 19 ans qui, en juillet 2009 en Ukraine, a attiré plus de 100 000 spectateurs, dont plus de 25 000 pour la finale.

Lié aux compétitions, l'arbitrage a également fait l'objet de tous les soins. L'expérience avec deux arbitres assistants supplémentaires a pu être menée dans toutes les rencontres de l'Europa

League à partir des matches de groupes et l'UEFA a obtenu de l'International Football Association Board l'autorisation de poursuivre en 2010-11 et 2011-12 cet essai très prometteur en Champions League et en Europa League ainsi qu'en Super Coupe.

De plus, au sein de la Commission des arbitres, une entité technique a été constituée en juin 2010. Dirigée par Pierluigi Collina et composée également de Marc Batta et Hugh Dallas, elle est chargée, entre autres, de la désignation des arbitres pour les matches de l'UEFA, de la supervision, de la stratégie et des éléments techniques de l'arbitrage.

On notera encore, pour conclure le chapitre de l'arbitrage, la création d'un Centre d'excellence de l'arbitrage, réalisation rendue possible grâce à la reprise de la gestion du centre sportif de Colovray. Le but est d'améliorer la formation des jeunes arbitres européens et les premiers stages devaient être organisés en automne 2010.





Les relations avec les associations membres

Les relations avec ses associations membres sont au cœur des activités de l'UEFA. Le Congrès qui s'est tenu à Tel-Aviv à la fin du mois de mars 2010 a, une fois de plus, mis en évidence la valeur relationnelle de ces assemblées générales mais elles sont loin d'être les seuls liens entre la direction de l'UEFA et les associations nationales. Chaque membre du Comité exécutif, en fonction d'un portefeuille déterminé, entretient, en effet, des relations plus étroites avec quelques associations nationales, participant notamment à leur assemblée générale. Le Président de l'UEFA et des membres du Comité exécutif ont, de plus, rendu de nombreuses visites aux associations nationales et des délégations de ces dernières ont été accueillies au siège de Nyon. Toutes les associations membres sont, en outre, représentées au sein des commissions et des panels de l'UEFA et peuvent y faire entendre leur voix. D'autre part, quand le Comité exécutif tient une séance sur le territoire d'une association membre, il a coutume d'inviter le président et le secrétaire général de celle-ci à suivre les travaux, de manière qu'ils puissent se familiariser avec le fonctionnement du Comité exécutif et les problèmes qu'il doit traiter. Il ne faut pas oublier, non plus, la rencontre des secrétaires généraux des associations membres qui, à la fin d'octobre 2009 à Nyon, leur a offert à la fois un tour d'horizon des questions d'actualité et une intéressante possibilité de dialogue.

Au cours de l'exercice écoulé, les associations nationales ont, d'autre part, continué à bénéficier du programme de soutien HatTrick, entré en 2008 dans sa deuxième phase. Il leur fournit des fonds pour améliorer leurs infrastructures, pour contribuer à leurs frais de gestion ou encore, par le biais du projet KISS (*Knowledge and Information Sharing Scenario*), leur permet de partager les connaissances pour améliorer leur efficacité. Vingt ateliers de travail ont été organisés à cette enseigne sur le territoire de 11 associations nationales et ont touché des domaines comme la gestion des événements, les médias et la communication ou encore le marketing et des questions juridiques.

Conçu également pour répondre aux besoins individuels des associations, le programme TEP (*Top Executive Programme*) s'adresse aux hauts dirigeants des associations nationales. Il a permis, entre autres, d'aider les associations nationales à augmenter sensiblement les montants obtenus par l'exploitation des droits TV de leurs rencontres.

Sur le plan technique, les associations disposent en outre du Programme des groupes d'étude qui favorise les échanges en matière de formation des entraîneurs. Au cours de la saison 2009-10, 24 associations nationales ont reçu 49 visites pour un total de 153 séminaires, ce qui signifie que plus de 1700 techniciens ont pris part à ces rencontres basées sur la formation des entraîneurs, le football féminin, le football junior d'élite et le football de base.



Les autres relations

Les relations avec l'Union européenne revêtent toujours une très grande importance pour l'UEFA, qui a continué à resserrer les liens entre les deux organisations. En novembre 2009, le Président Michel Platini s'est ainsi rendu à Bruxelles pour y rencontrer le président nouvellement élu du Parlement européen, Jerzy Buzek. Auparavant, le premier vice-président de l'UEFA, Senes Erzik, et le secrétaire général, David Taylor, s'étaient également déplacés dans la capitale européenne pour une conférence de la Commission européenne où ils avaient pu présenter les développements du système de licence pour les clubs et les principes de base du fair-play financier. En mars 2010, le Président Michel Platini a, en outre, rencontré Androulla Vassiliou, la nouvelle commissaire européenne en charge du sport, pour un tour d'horizon des questions liées au football européen. En avril, à Bruxelles encore, Michel Platini a prononcé un discours fondateur au Comité des régions de l'Union européenne, abordant notamment les sujets de la protection du modèle sportif européen, de la spécificité du sport, du fair-play financier, de la protection des jeunes sportifs et des centres de formation ainsi que la lutte contre la violence et la fonction sociale du football.

L'UEFA a aussi soigné ses relations avec les autorités publiques sans lesquelles elle serait impuissante dans des domaines aussi importants et délicats que la lutte contre les fraudes liées aux paris sportifs illicites. Dans ce domaine, un pas capital a été accompli avec la mise au point d'un système de détection des fraudes liées aux paris, appliqué pour les matches des compétitions de l'UEFA et mis également à la disposition des associations nationales dont les représentants ont pu suivre un séminaire d'information en août 2009 à Nyon.

Dans le domaine sportif, outre la FIFA avec laquelle elle entretient d'excellentes relations, l'UEFA est devenue, en décembre 2009, membre fondateur de l'Association des sports d'équipe

européens (ETS) qui comprend également l'IIHF (hockey sur glace), la CEV (volleyball), l'EHF (handball), la FIBA Europe (basketball) et la FIRA-AER (rugby). Avec ces quatre dernières et des partenaires universitaires, elle a lancé un master en gouvernance du sport européen (MESGO), dont le début des cours était prévu pour septembre 2010 à Paris et qui doit former des dirigeants aux compétences affirmées. Ce master complète les initiatives de l'UEFA en matière de formation, qui comprennent également, à l'usage du personnel des associations membres, un certificat de gestion du football qui pourra se poursuivre, dès l'automne 2011, par un diplôme de gestion du football. Un programme de bourses de recherche a également été créé pour soutenir des études pertinentes pour le football européen.

Ces mesures vont de pair avec la volonté de l'UEFA de poursuivre son engagement en matière de responsabilité sociale, notamment par des partenariats de longue durée avec Special Olympics, Terre des hommes, la Fédération mondiale du cœur, Education 4 Peace, Cross Cultures Project Association et FARE. Dans la lutte contre le racisme et toute forme de discrimination, le Comité exécutif a donné un signal fort en définissant, en juillet 2009, une procédure à suivre en cas de manifestation grave de racisme dans un match d'une compétition de l'UEFA, procédure pouvant aller jusqu'à l'arrêt définitif du match.

Dans le domaine de la prévention, l'UEFA a été partie prenante d'un séminaire organisé à Barcelone et qui, en février 2010, a réuni aux côtés de l'UEFA des représentants de clubs et de villes sur le thème de l'accueil des supporters.

L'UEFA a également apporté un soutien ponctuel à d'autres organisations caritatives, remettant par exemple un chèque d'un million de francs suisses en faveur du projet CAFE de l'Association britannique de supporters handicapés (NADS).



Le Comité exécutif a tenu, au cours de l'exercice écoulé, six séances dont les principales décisions sont indiquées ci-après, dans un résumé qui, sans être exhaustif, indique clairement la diversité et l'abondance des sujets sur lesquels le Comité exécutif a dû se prononcer.

Afin d'assurer une position cohérente à l'échelle européenne et mondiale et de travailler en harmonie avec la FIFA, les membres européens du Comité exécutif de la FIFA non-membres de l'exécutif de l'UEFA ont toujours été invités à participer à ces séances.

Les séances en résumé:

1^{er} et 2 juillet 2009 à Vilnius

- Nomination des vice-présidents et des membres des dix-neuf commissions de l'UEFA pour la période 2009-11
- Définition d'une procédure à suivre dans les matches de compétitions de l'UEFA en cas de manifestation grave de racisme
- Mise à disposition de 700 000 euros pour la rénovation ou la construction d'infrastructures sportives dans la région de L'Aquila touchée par un tremblement de terre, de 500 000 euros pour un projet du réseau FARE contre le racisme en Europe de l'Est et de 500 000 euros pour un projet du groupement Football Supporters Europe (FSE)
- Renouvellement de l'autorisation de jouer la Ligue balte jusqu'à la saison 2011-12
- Approbation du projet «Legacy» dont l'objectif est de stocker sur un serveur numérique tous les matches des compétitions de l'UEFA

14 et 15 septembre 2009 à Nyon

- Approbation du concept de fair-play financier dans les compétitions interclubs de l'UEFA et désignation de Jean-Luc Dehaene comme président du Panel de contrôle financier des clubs
 - Constitution des panels de l'UEFA pour la période 2009-11
 - Fixation de la formule des éliminatoires de l'EURO 2012 à jouer en neuf groupes et définition du mode du tirage au sort
 - Approbation d'un nouveau mode de calcul pour le classement des associations nationales en vue des tirages au sort
 - Approbation du règlement du Championnat d'Europe 2010-12
 - Approbation d'un changement structurel de l'Administration de l'UEFA avec la création d'une nouvelle société chargée des questions de marketing et de la gestion des événements; nomination de David Taylor, secrétaire général de l'UEFA depuis 2007, comme directeur général de cette nouvelle société
 - Nomination de Gianni Infantino comme nouveau secrétaire général de l'UEFA à partir du 1^{er} octobre 2009
 - Approbation des critères concernant la bonne gouvernance des associations membres
 - Approbation de critères pour la répartition de primes aux participants du tour final du Championnat d'Europe féminin
 - Approbation de la clé de distribution financière aux associations ayant participé au tour final 2009 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans
 - Approbation de la procédure du tirage au sort pour le tour final 2010 du Championnat d'Europe de futsal
 - Confirmation de l'adhésion de l'association nationale de Lituanie à la Charte du football de base ainsi que des associations de Belarus, Estonie, Pologne, Serbie et Turquie à la Convention de l'UEFA sur l'arbitrage
-

10 et 11 décembre 2009 à Madère

- Etablissement de la liste définitive des villes qui accueilleront des rencontres de l'EURO 2012: Varsovie, Gdansk, Poznan et Wroclaw du côté polonais; Kiev, Donetsk, Lviv et Kharkiv du côté ukrainien
 - Choix du nom de la nouvelle société chargée du marketing et de la gestion des événements de l'UEFA: UEFA Events SA
 - Préparation du XXXIV^e Congrès ordinaire de l'UEFA, fixé au 25 mars 2010 à Tel-Aviv
 - Fixation de la date du Congrès ordinaire de 2011: le 22 mars
 - Admission des associations nationales du Kazakhstan et de la Moldavie au niveau Pro de la Convention des entraîneurs de l'UEFA
 - Acceptation de six nouveaux membres au sein de la Charte du football de base: les associations d'Estonie, Hongrie, Israël, Luxembourg, Pologne et Serbie, portant à 47 le nombre d'associations membres de la charte
-



28 janvier 2010 à La Valette

- Fixation du calendrier relatif à la procédure pour les candidatures à l'organisation de l'EURO 2016
- Approbation du règlement de la Coupe des régions de l'UEFA 2010-11
- Nomination de Theodore Theodoridis comme secrétaire général adjoint
- Désignation du SL Benfica comme organisateur de la phase finale de la Coupe de futsal 2009-10
- Approbation de la reprise de la gestion du centre sportif de Colovray dès le 1^{er} avril 2010 et pour un bail de 49 ans
- Accord à la construction d'un troisième bâtiment administratif de l'UEFA à Nyon
- Allocation de 270 000 euros à la Fédération tchèque de football comme contribution à la réparation des infrastructures de football endommagées par des inondations
- Admission des associations nationales de Chypre, Italie, Lituanie, Moldavie et Pays de Galles au sein de la Convention de l'UEFA sur l'arbitrage

23-24 mars 2010 à Tel-Aviv

- Approbation du règlement de l'UEFA Champions League 2010-11, de l'UEFA Europa League de la même saison ainsi que de la Super Coupe 2010
- Approbation du règlement de l'UEFA Women's Champions League 2010-11
- Attribution à la Fédération croate de football de l'organisation du tour final du Championnat d'Europe de futsal 2011-12
- Signature d'un nouveau contrat avec la société TEAM Marketing AG portant sur la commercialisation des droits de la Champions League, de l'Europa League et de la Super Coupe pour la période 2012-15
- Approbation d'une nouvelle version du *Règlement antidopage*
- Approbation de la nouvelle version du *Règlement de l'UEFA sur l'infrastructure des stades*

27-28 mai 2010 à Nyon puis Genève

- Désignation de la Fédération française de football en tant qu'organisatrice de l'EURO 2016
- Proposition à l'International Football Association Board d'étendre l'expérimentation de deux arbitres assistants supplémentaires et de la tester deux saisons supplémentaires, soit en Champions League et Europa League pour les saisons 2010-11 et 2011-12, en Super Coupe et dans les matches de qualification de l'EURO 2012
- Approbation du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*
- Approbation des règlements des compétitions juniors de l'UEFA de la saison 2010-11
- Approbation du règlement du Championnat d'Europe de futsal 2011-12
- Définition de la procédure du tirage au sort des matches de barrage du Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2009-11
- Admission des associations nationales d'Albanie, Arménie, Grèce, Israël, ARY de Macédoine et République tchèque à la Convention de l'UEFA sur l'arbitrage



Le Comité exécutif pour la période 2009-11:

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

1^{er} vice-président: Senes Erzik (Turquie), membre
du Comité exécutif depuis 1990

2^{ème} vice-président: Geoffrey Thompson
(Angleterre), membre du Comité exécutif depuis
2000

3^{ème} vice-président: Ángel María Villar Llona
(Espagne), membre du Comité exécutif depuis
1992

4^{ème} vice-président: Marios N. Lefkaritis (Chypre),
membre du Comité exécutif depuis 1996

5^{ème} vice-président: Joseph Mifsud (Malte),
membre du Comité exécutif depuis 1994

Membres:

Giancarlo Abete (Italie), élu en 2009

Allan Hansen (Danemark), élu en 2009

František Laurinec (Slovaquie), élu en 2009

Avraham Luzon (Israël), élu en 2009

Gilberto Madaíl (Portugal), élu en 2007

Michael van Praag (Pays-Bas), élu en 2009

Mircea Sandu (Roumanie), élu en 2007

Grigoriy Surkis (Ukraine), élu en 2007

Liutauras Varanavičius (Lituanie), élu en 2009

Theo Zwanziger (Allemagne), élu en 2009

Membres européens du Comité exécutif de la FIFA

Vice-présidents:

Michel Platini

Ángel María Villa Llona

Geoffrey Thompson

Membres:

Franz Beckenbauer (Allemagne)

Michel D'Hooghe (Belgique)

Senes Erzik

Marios N. Lefkaritis

Vitaly Mutko (Russie)

RAPPORT DES COMMISSIONS

Saison 2009-2010







Commission des associations nationales



La commission s'est occupée en particulier de divers aspects liés au Programme Top Executive (PTE), tels que les tables rondes de 2010 qui ont débouché sur d'importantes séances extraordinaires PTE destinées à toutes les associations nationales en septembre 2010 à Athènes, le projet de bonne gouvernance et les questions relatives aux associations nationales en général.

Lors de sept tables rondes PTE organisées de janvier à avril 2010, les associations nationales ont pu aborder de manière informelle les services qui leur sont fournis par l'UEFA, la protection des mineurs ainsi que le rôle des agents de joueurs, le fair-play financier, les paris et le truchage de matches, la base de données PTE concernant la valeur des marchés TV et d'éventuels programmes collectifs d'économies.

La commission a donné son aval à la proposition de bonne gouvernance, y compris aux critères relatifs au versement d'un montant incitatif de 100 000 euros par association nationale. Le projet a ensuite été approuvé par le Comité exécutif. Actuellement, la situation au sein des 53 associations membres en matière de bonne gouver-

nance est loin d'être homogène. Par conséquent, l'approche proposée est pragmatique, basée sur le choix et modulable en fonction de la situation spécifique de chaque association.

Outre les points précités, la commission a été tenue informée des questions relatives aux associations nationales telles que l'ingérence politique, le processus de révision des statuts et les changements au sein de la direction des associations.

Séances: 1^{er} septembre 2009 et 5 mai 2010.

Président:	Geoffrey Thompson (Angleterre)
Président suppléant:	Marios N. Lefkaritis (Chypre)
Premier vice-président:	Lars-Åke Lagrell (Suède)
Deuxième vice-président:	Jean-Pierre Escalettes (France)
Troisième vice-président:	Mahmut Özgener (Turquie)
Membres:	Oleksandr Bandurko (Ukraine)
	Joseph Gauci (Malte)
	Rotem Kamer (Israël)
	Adalbert Kassai (Roumanie)
	Sayan Khamitzhonov (Kazakhstan)
	Albert Hendrik Korthals (Pays-Bas)
	Kimmo Lipponen (Finlande)
	Dušan Savić (Serbie)
	Alexey Sorokin (Russie)
	Miloš Tomáš (Slovaquie)

Commission des finances

La mission la plus importante de la Commission des finances reste de conseiller le Comité exécutif sur les questions financières, dans l'intérêt du football européen.

La Commission des finances a examiné les prévisions financières stratégiques de l'UEFA 2009-10 – 2014-15 et le budget 2010-11 avant de les soumettre au Comité exécutif pour approbation. La commission a également pris note de toutes les prévisions financières avant qu'elles soient soumises au Comité exécutif.

Par ailleurs, les réviseurs externes ont réalisé leur audit annuel, y compris le système de contrôle interne de l'UEFA, qui a été accueilli favorablement et n'a reçu que quelques recommandations mineures.

Sur le plan historique, la volatilité très élevée des taux de change GBP/EUR et USD/EUR, combinée aux incertitudes planant sur les marchés financiers en raison des déficits considérables enregistrés par certains pays, a exacerbé les difficultés de l'environnement économique. Le Groupe de supervision financière a poursuivi son travail en collaboration avec des banques triées sur le volet pour protéger au mieux les actifs de l'UEFA dans ce contexte.

Séances: 1^{er} juillet, 14 septembre, 9 novembre et 10 décembre 2009; 27 janvier et 23 mars 2010.

Président:
Membres:

Marios N. Lefkaritis (Chypre)
Geoffrey Thompson (Angleterre)
Giancarlo Abete (Italie)
Theo Zwanziger (Allemagne)





Commission des arbitres

L'année écoulée a été particulièrement chargée pour la Commission des arbitres, dont le travail a été marqué par des innovations en matière d'arbitrage et la réorganisation de l'unité Arbitrage.

A la suite de l'expérience réussie en UEFA Europa League 2009-10, l'International Football Association Board (IFAB) a décidé, en mai 2010, d'autoriser l'UEFA à élargir l'expérience avec deux arbitres assistants supplémentaires derrière chaque but. En 2010-11 et 2011-12, il sera ainsi fait appel à deux arbitres assistants supplémentaires pour les matches de l'UEFA Champions League à partir des matches de barrage, en UEFA Europa League à partir des matches de groupe et en Super Coupe de l'UEFA.

Trois membres de la commission ont été désignés en tant que responsables de l'arbitrage de l'UEFA pour assumer des responsabilités supplémentaires en matière de désignation d'arbitres et de stratégie. Il s'agit de Hugh Dallas, de Marc Batta et de Pierluigi Collina, ce dernier étant responsable en chef de l'arbitrage de l'UEFA.

Après la reprise par l'UEFA de la gestion du Centre sportif de Colovray à Nyon, le concept du Centre d'excellence pour arbitres a été lancé. Les membres de la commission ont contribué à établir le programme, et le premier cours pour de jeunes arbitres de talent de toute l'Europe ayant le potentiel pour devenir des arbitres internationaux au cours des prochaines années a été organisé à la fin d'août 2010.

Au cours de la saison, la commission et l'administration se sont également occupées d'un nombre considérable de désignations d'arbitres ainsi que d'autres questions telles que l'élaboration de davantage de données sur les arbitres de l'UEFA, notamment leur condition physique et médicale et leurs performances au niveau national.

Les membres ont en outre fourni un important matériel pour des cours d'arbitrage organisés durant la saison (par exemple, pour les nouveaux arbitres internationaux d'élite, les arbitres



© D. Aquilina

assistants supplémentaires, les femmes arbitres et les arbitres de futsal) ainsi que pour le séminaire annuel pour talents et mentors.

Le Panel de la Convention sur l'arbitrage, qui a été créé en juillet 2009, s'est réuni à deux reprises pour examiner l'état des demandes des associations. La proposition d'adhésion des 11 associations nationales suivantes a été acceptée par la Commission des arbitres et par le Comité exécutif de l'UEFA: Albanie, Arménie, ARY de Macédoine, Chypre, Grèce, Israël, Italie, Lituanie, Moldavie, Pays de Galles et République tchèque. Le nombre de membres s'élève désormais à 36. Les 17 associations restantes continuent de recevoir l'appui de spécialistes de l'arbitrage pour leur permettre de satisfaire aux normes de la convention.

La Commission des arbitres s'est réunie en séance plénière à Malte dans le cadre du cours d'hiver de l'UEFA pour arbitres. De plus, deux séances consacrées à la révision des catégories d'arbitres ont eu lieu (à Nyon et à Hambourg), auxquelles n'ont participé que les «membres techniques» de la commission.

Séances:

21 décembre 2009, 3 février et 12 mai 2010.

Président:	Ángel María Villar Llona (Espagne)
Président suppléant:	Senes Erzik (Turquie)
Premier vice-président:	Borislav Mihailov (Bulgarie)
Deuxième vice-président:	Geir Thorsteinsson (Islande)
Membres:	Marc Batta (France)
	Pierluigi Collina (Italie)
	Hugh Dallas (Ecosse)
	David R. Elleray (Angleterre)
	Bo Karlsson (Suède)
	Jozef Marko (Slovaquie)
	Volker Roth (Allemagne)
	Vladimir Sajn (Slovénie)
	Jaap Uilenberg (Pays-Bas)
	Kyros Vassaras (Grèce)
	Sergey Zuev (Russie)

Commission des compétitions pour équipes nationales

Pendant la période considérée, les principales tâches de la commission ont été la supervision des préparatifs de l'EURO 2012, la procédure de candidature pour l'EURO 2016 ainsi que les procédures de tirage au sort et les calendriers des matches du Championnat d'Europe de football et du Championnat d'Europe des moins de 21 ans.

Les préparatifs de l'EURO 2012 ont commencé avec le règlement de la compétition, dont l'approbation a été recommandée au Comité exécutif et qui a été publiée en octobre 2009.

La procédure de candidature pour l'EURO 2016 a constitué un autre thème important pour la commission. Après la remise des candidatures le 15 février 2010, l'Administration de l'UEFA a, en collaboration avec les experts désignés par la commission, évalué les dossiers des trois candidats: la France, l'Italie et la Turquie. A la suite de la recommandation technique de la commission, la procédure s'est achevée par le vote et l'annonce de la France en tant que pays organisateur de l'EURO 2016 lors d'une cérémonie officielle qui a eu lieu le 28 mai 2010 à Genève.

Enfin, la commission a pris note du rapport sur l'organisation réussie du tour final 2009 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans en Suède. Le Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2009-11 est en cours et la commission a été régulièrement informée des préparatifs pour le tour final de 2011 au Danemark. La commission a en outre supervisé la procédure de candidature pour le tour final de 2013 et a recommandé l'approbation du règlement de la compétition 2011-13.

Séances: 3 septembre 2009 et 26 mai 2010.

Président:	Gilberto Madaíl (Portugal)
Président suppléant:	Mircea Sandu (Roumanie)
Premier vice-président:	David Triesman (Angleterre) *
Deuxième vice-président:	Nodar Akhalkatsi (Géorgie)
Troisième vice-président:	Armand Duka (Albanie)
Membres:	Harry Been (Pays-Bas)
	David Collins (Pays de Galles)
	Ivan Hašek (République tchèque)
	Zdzisław Kręćina (Pologne)
	Zoran Laković (Serbie)
	Alfred Ludwig (Autriche)
	Wolfgang Niersbach (Allemagne)
	Campbell Ogilvie (Ecosse)
	Zorislav Srebić (Croatie)

* Membre révoqué par l'Association anglaise de football en août 2010.
Remplacé par Alex Horne (Angleterre) en automne 2010





Commission des compétitions interclubs



En tête d'agenda de la Commission des compétitions interclubs figuraient la refonte récente de l'UEFA Champions League (UCL), le lancement de la nouvelle UEFA Europa League (UEL), les finales des compétitions interclubs, les règlements des compétitions et une révision préliminaire des formules pour le prochain cycle 2012-15.

Comme prévu, la nouvelle liste d'accès à l'UCL a permis à davantage d'associations et de champions nationaux de participer à cette compétition sans qu'il y ait un impact négatif sur sa qualité sportive. Par ailleurs, l'UEL a été une véritable réussite lors de sa première saison et tous les échos reçus ont été positifs.

A la suite de l'introduction réussie des nouvelles listes d'accès aux deux compétitions interclubs et du lancement de l'UEFA Europa League, la commission a supervisé tous les changements et a examiné d'éventuels ajustements mineurs pour le prochain cycle, dans un souci constant d'amélioration des compétitions interclubs.

Par ailleurs, la commission a créé un groupe de travail chargé d'examiner d'éventuelles adaptations en vue du prochain cycle 2012-15. Celui-ci s'est concentré en particulier sur de petites améliorations à apporter au calendrier et à la liste d'accès à l'UEL.

Comme à l'accoutumée, la commission a consacré une grande partie de ses activités aux règlements des compétitions interclubs, qui sont le fondement du déroulement des compétitions et qui servent de modèle pour les règlements des autres compétitions. Elle a recommandé en particulier une modification importante relative à la qualification des joueurs.

La commission s'est en outre occupée du suivi des deux principales finales interclubs – notamment, les nouvelles dispositions pour l'organisation de la finale de l'UCL un samedi. Les finales interclubs de Hambourg et de Madrid ont été de merveilleux moments de football et les images des stades pleins à craquer resteront gravées dans l'histoire des compétitions de l'UEFA.

Enfin, la commission a été informée de l'évolution du concept de fair-play financier, qui a reçu son plein soutien.

Séances: 27 août 2009 et 10 février 2010.

Président:	Michael van Praag (Pays-Bas)
Président suppléant:	Giancarlo Abete (Italie)
Premier vice-président:	David Gill (ECA*, Angleterre)
Deuxième vice-président:	Damir Vrbanić (ECA*, Croatie)
Troisième vice-président:	Sofoklis Pilavios (Grèce)
Membres:	Jean-Claude Blanc (ECA*, Italie)
	John McClelland (ECA*, Ecosse)
	Fernando Gomes (ECA*, Portugal)**
	Karl Hopfner (ECA*, Allemagne)
	Joan Gaspart (Espagne)
	Evgeni Giner (Russie)
	Jacques Lambert (France)
	Nils Skutle (ECA*, Norvège)
	Roger Vanden Stock (Belgique)

* Association des clubs européens

** Remplacé en septembre 2010 par Diogo Paiva Brandão (ECA*, Portugal)



Commission du football junior et amateur

Les quatre tours finals juniors qui ont eu lieu durant la période concernée attestent une nouvelle fois de l'intérêt croissant pour le football junior en Europe.

Les tournois de qualification en vue des premiers Jeux olympiques de la jeunesse à Singapour, en août 2010, ont été organisés avec succès à Nyon.

Le nouveau projet d'identification et d'image introduit lors des quatre tours finals juniors a été très bien perçu et a contribué à la bonne ambiance dans les stades. Les premières séances de prévention contre le trucage de matches, qui ont eu lieu lors du tour final des M17 au Liechtenstein, ont été bien accueillies.

Les affluences totales lors des tours finals juniors ont été excellentes: plus de 100 000 spectateurs lors du tour final des M19 en Ukraine, dont 25 100 personnes lors de la finale; 21 000 lors du tour final des M17 au Liechtenstein; 26 000 lors du tour final des M19F en ARY de Macédoine (nouveau record avec 8000 spectateurs lors du match d'ouverture entre le pays organisateur et l'Espagne); et 3600 à Nyon lors des quatre matches du tour final des M17F.

Dans le secteur du football amateur, 39 associations membres se sont inscrites à la Coupe des régions de l'UEFA 2010-11.

Parmi les décisions importantes prises par la commission, il convient de citer la prolongation de la durée du tour final de la Coupe des régions d'un jour ainsi que l'amélioration du système de contribution financière aux coûts des minitournois pour les quatre championnats juniors (mise à disposition d'une somme supplémentaire de 2,3 millions d'euros par an).

Séances: 15 septembre 2009 et 12 février 2010.

Président:	Grigoriy Surkis (Ukraine)
Président suppléant:	Gilberto Madaíl (Portugal)
Premier vice-président:	Jim Boyce (Irlande du Nord)
Deuxième vice-président:	Aivar Pohlak (Estonie)
Troisième vice-président:	Reinhard Walser (Liechtenstein)
Membres:	Philip Gartside (Angleterre)
	Ludovico Micallef (Malte)
	Armen Minasyan (Arménie)
	Maurizio Montironi (Saint-Marin)
	Vicente Muñoz Castillo (Espagne)
	Süheyl Önen (Turquie)
	Matthias Sammer (Allemagne)
	Carlo Tavecchio (Italie)
	Christian Teinturier (France)
	Rudi Zavrl (Slovénie)
Membre coopté:	Tomislav Karadžić (Serbie)
Membres cooptés pour le football féminin:	Susanne Erlandsson (Suède)
	Aleksandra Nikolovska (ARY Macédoine)



Commission du football féminin



Lors de la période considérée, les principales activités de la commission ont été le suivi de l'EURO féminin 2009, la procédure de candidature pour l'EURO féminin 2013, la supervision de la première édition de l'UEFA Women's Champions League et l'élaboration d'une stratégie de développement pour le football féminin.

L'EURO féminin 2009, qui était le premier tour final du Championnat d'Europe féminin à se disputer avec 12 équipes, a été une réussite. Et, pour la première fois, une distribution financière aux équipes finalistes a été effectuée à la suite de la recommandation, par la Commission de football féminin, d'un modèle de distribution au Comité exécutif.

Le processus de candidature pour l'organisation de l'EURO féminin 2013 a été lancé au cours de la période sous revue, la recommandation de la commission étant prévue en septembre 2010.

La Commission du football féminin a supervisé le déroulement de la première édition de l'UEFA Women's Champions League (précédemment Coupe féminine de l'UEFA), qui a été relancée cette année avec un nouveau nom, une nouvelle formule et une nouvelle identité visuelle. Pour la première fois, la finale de cette compétition s'est jouée en un match et dans la même ville que la finale de l'UEFA Champions League, deux jours avant cette dernière. La commission a recommandé à la Commission des finances un modèle de distribution prévoyant le versement de primes aux deux clubs finalistes. Elle a également recommandé l'approbation du règlement de la compétition 2010-11.

Les stratégies pour l'EURO féminin et l'UEFA Women's Champions League ont été approuvées pour les trois prochaines saisons et la commission a discuté d'un premier projet de stratégie de développement pour le football féminin.

Séances: 1^{er} septembre 2009 et 11 février 2010.

Président:	Mircea Sandu (Roumanie)
Président suppléant:	Grigoriy Surkis (Ukraine)
Première vice-présidente:	Karen Espelund (Norvège)
Deuxième vice-présidente:	Susanne Erlandsson (Suède)
Troisième vice-présidente:	Hannelore Ratzeburg (Allemagne)
Membres:	Sheila Begbie (Ecosse)
	Ana Caetano (Portugal)
	Bernadette Constantin (France)
	Aleksandra Nikolovska (ARY Macédoine)
	Vera Pauw (Pays-Bas)
	Gudrun Inga Sivertsen (Islande)

Commission du futsal et du football de plage

Au cours de la période sous revue, les principales activités de la Commission du futsal et du football de plage ont été le suivi du tour final 2010 du Championnat d'Europe de futsal en Hongrie, la procédure de candidature et les premiers préparatifs pour l'EURO 2012 de futsal, le règlement de la Coupe de futsal de l'UEFA et les stratégies pour les compétitions durant la période 2009-12.

L'EURO de futsal 2010, organisé à Budapest et à Debrecen, a été le premier tour final du Championnat d'Europe de futsal à se dérouler avec 12 équipes. Dans l'ensemble, il a constitué une expérience très positive. La même formule sera appliquée en 2012.

La commission a supervisé la procédure de candidature pour l'organisation de l'EURO de futsal 2012 et recommandé la désignation de la Croatie en tant que pays organisateur. Le tournoi se déroulera à Zagreb et à Split en février 2012.

La Coupe de futsal de l'UEFA a franchi une nouvelle étape tant au niveau qualitatif qu'au niveau quantitatif. La phase finale a eu lieu à Lisbonne en avril 2010 et la finale a attiré 9400 spectateurs (soit la plus grande affluence jamais enregistrée pour un match de futsal de l'UEFA) au Pavilhão Atlântico. Le club recevant, Benfica, a battu Interwú Madrid 3-2 après prolongation.

Séances: 2 septembre 2009 et 11 février 2010.

Président:	Giancarlo Abete (Italie)
Président suppléant:	Allan Hansen (Danemark)
Premier vice-président:	Giorgio Crescentini (Saint-Marin)
Deuxième vice-président:	Haralampie Hadzi-Risteski (ARY Macédoine)
Troisième vice-président:	Petr Fousek (République tchèque)
Membres:	Semen Andreev (Russie)
	Ruud Bruijnis (Pays-Bas)
	Sulejman Čolaković (Bosnie-Herzégovine)
	Boris Durlen (Croatie)
	José Venancio López Hierro (Espagne)
	Ferenc Ragadics (Hongrie)
	Antonio Silva Pereira (Portugal)
	Kurt Zuppinger (Suisse)





Commission HatTrick



Les priorités de la commission ont été d'évaluer la faisabilité des projets soumis pour financement dans le cadre du programme HatTrick II et de définir l'étendue du programme HatTrick III, le prochain cycle de quatre ans commençant en 2012. La commission étant également responsable du programme KISS (Knowledge Information Sharing Scenario), elle a été tenue informée des dernières activités de partage des connaissances coordonnées par l'Administration de l'UEFA.

Au moment de la rédaction de ce rapport, 74% des fonds HatTrick II ont été alloués aux associations nationales et toutes les associations, sauf une, ont utilisé la totalité des fonds restants du cycle précédent HatTrick I. Lors de sa dernière séance de la période sous revue, le 4 mai 2010, la commission:

- a approuvé dix projets d'investissement et huit projets sociaux (montant total de 11 919 470 euros)
- a attribué les fonds restants du programme HatTrick I (six projets), une seule association bénéficiant encore d'un solde

Les questions suivantes présentées par l'Administration de l'UEFA à la commission ont constitué les axes d'une réflexion sur l'étendue future du programme HatTrick III:

- programme d'investissement HatTrick et versements de solidarité: analyse statistique des cycles actuel et précédent
- programme Miniterrains du jubilé: efficacité du projet
- activités du programme KISS à ce jour: ateliers de travail, visites, expériences, séminaires, plate-forme en ligne KISS
- proposition de stratégie de développement du football féminin

Cette réflexion a abouti aux recommandations suivantes:

- maintien d'une approche flexible et prudente par rapport aux directives (mais avec des conseils politiques)
- priorité aux projets d'investissement (construction)
- réglementation du pourcentage investi par les parties prenantes
- nécessité pour les projets de constituer un investissement durable (prévoir des procédures de suivi)
- promotion du football féminin axée sur le football de base: l'UEFA doit donner un signal politique
- incitation des associations nationales à investir davantage dans le football de base.

Séances: 10 novembre 2009 et 4 mai 2010.

Président:	Allan Hansen (Danemark)
Président suppléant:	František Laurinec (Slovaquie)
Premier vice-président:	Costakis Koutsokounis (Chypre)
Deuxième vice-président:	Sondre Kåfjord (Norvège)
Troisième vice-président:	Leo Windtner (Autriche)
Membres:	Gusztav Bienerth (Hongrie)*
	Ângelo Brou (Portugal)
	Michail Kassabov (Bulgarie)
	Levent Kizil (Turquie)
	Miroslaw Malinowski (Pologne)
	Juan Padron Morales (Espagne)
	Mark J. O'Leary (République d'Irlande)
	Ucha Ugulava (Géorgie)

* Membre révoqué à la fin 2010 par l'association nationale correspondante

Commission de développement et d'assistance technique



Au cours de la saison 2009-10, les nouvelles directives concernant la Convention des entraîneurs ont été finalisées et le système à quatre étoiles de la Charte du football de base a été révisé sous la supervision de la Commission de développement et d'assistance technique.

Ces deux domaines restent prioritaires. La commission s'est également occupée d'événements spécifiques destinés à différents groupes techniques.

Concernant le football de base, la commission a soutenu entièrement le lancement de la première Journée du football de base de l'UEFA dans le cadre de la finale de l'UEFA Champions League à Madrid. La campagne sur Internet en vue de l'événement a également suscité de nombreuses activités dans les associations membres. D'autres activités promotionnelles telles que l'Été du football de base ont subi de légères modifications et ont été bien accueillies.

A l'occasion de la deuxième saison du Programme des groupes d'étude de l'UEFA, 1700 techniciens ont participé à quelque 153 séminaires. La commission a suivi de près la mise en œuvre du programme, notamment en assistant à certaines visites. Les séminaires continuent de porter sur la formation d'entraîneurs ainsi que sur le football junior élite, le football féminin et le football de base. La commission reconnaît l'utilité de ce programme, qui complète le programme de formation technique dans son ensemble.

Enfin, la commission s'est consacrée aux thèmes de l'importance des équipes nationales et de l'identité footballistique des pays. Des méthodes pour maintenir, voire développer cet important aspect du jeu ont été évoquées.

Séances: 23 septembre 2009 et 9 février 2010.

Président:	Vitaliy Mutko (Russie)
Président suppléant:	Theo Zwanziger (Allemagne)
Premier vice-président:	Vlatko Marković (Croatie)
Deuxième vice-président:	Istvan Kisteleki (Hongrie)*
Troisième vice-président:	Paul Philipp (Luxembourg)
Membres:	Trevor Brooking (Angleterre)
	Sergio Di Cesare (Italie)
	Iljo Dominković (Bosnie-Herzégovine)
	Jerzy Engel (Pologne)
	Janis Mežekis (Lettonie)
	Isak Mikladal (Îles Féroé)**
	Philip Pritchard (Pays de Galles)
	Daniel Claudiu Prodan (Roumanie)
	Mordechai Shpigler (Israël)
	Raimondas Statkevicius (Lituanie)

* Membre révoqué par l'association nationale correspondante. Remplacé en automne 2010 par Sandor Csanyi (Hongrie).

** Membre révoqué au printemps 2010 par l'association nationale correspondante.



Commission des licences aux clubs

Au cours de la période sous revue, la Commission des licences aux clubs a approuvé le programme de travail pour 2009-11 et a été informée par l'Administration de l'UEFA du dernier cycle d'octroi de licence ainsi que du concept de fair-play financier.

En tout, 608 clubs ont suivi la procédure d'octroi de licence pour participer à des compétitions de l'UEFA lors de la saison 2009-10 et 40 associations nationales ont également mis en place une procédure d'octroi de licence pour l'inscription de leurs clubs aux compétitions nationales. Ce chiffre devrait passer à 50 au cours de la saison 2010-11. Tous ces éléments montrent l'importance de la procédure d'octroi de licence aux clubs dans les associations nationales en tant qu'outil pour améliorer la bonne gouvernance dans le football.

Le fair-play financier a figuré en bonne place dans le programme de travail de la commission. La crise économique a souligné les problèmes financiers de certains clubs, qui s'étendent au-delà des frontières nationales et exigent une solution européenne. Par ailleurs, des présentations et des rapports sur le fair-play financier ont été soumis à la commission.

Le concept vise à encourager les clubs à concourir avec leurs propres moyens et à améliorer la stabilité à long terme du football interclubs. Le fair-play financier est l'une des priorités de l'UEFA pour les années à venir.

Le bureau de la commission s'est réuni le 6 mai 2010 pour étudier en détail les nouvelles dispositions liées au fair-play financier et a recommandé à l'unanimité au Comité exécutif d'approuver le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* (édition 2010).

Séances: 2 septembre 2009 et 2 mars 2010.

Président:	Senes Erzik (Turquie)
Président suppléant:	Geoffrey Thompson (Angleterre)
Premier vice-président:	Peter Rees (Pays de Galles)
Deuxième vice-président:	Hogni i Stórustovu (Iles Féroé)
Troisième vice-président:	Ori Shilo (Israël)
Membres:	Marco Brunelli (Italie)
	Volodymyr Chorno-Ivanov (Ukraine)
	Eduard Dervishaj (Espagne)
	Leonid Dmytrantsa (Belarus)
	Ludvik Georgsson (Islande)
	Jacques Lagnier (France)
	Christian Müller (Allemagne)
	Ernst Ravnaas (Norvège)
	Ivančica Sudac (Croatie)
	Aleš Zavrl (Slovénie)



Commission des stades et de la sécurité



L'infrastructure des stades et la sécurité jouent un rôle important dans le football européen. Les matches doivent se disputer dans un environnement sûr et accueillant afin de permettre au football d'occuper le devant de la scène. Au cours de la saison 2009-10, la commission a continué d'œuvrer pour élaborer et appliquer les mesures et les dispositions de l'UEFA concernant les stades et la sécurité.

Après sa révision avec le concours d'un bureau ad hoc, le *Règlement de l'UEFA sur l'infrastructure des stades* est entré en vigueur en juin 2010. Des lignes directrices et des recommandations concernant l'utilisation de stades couverts en permanence ont en outre été introduites. L'ensemble des activités de l'unité Stades et sécurité (inspections, suivi de la sécurité et ateliers de travail) a été salué par la commission. L'échange de connaissances et le soutien constant ont encouragé les associations nationales à former leurs experts et leurs clubs et à progresser dans le domaine de la gestion de l'infrastructure des stades et de la sécurité. L'objectif est de garantir que chaque association nationale dispose d'un stade convenable pour y accueillir des matches de l'équipe nationale A et des compétitions interclubs.

La commission a suivi de près les préparatifs en vue de l'EURO 2012 et, à la suite de l'étroite collaboration avec l'UE, le plan d'action du programme de travail pour la formation des forces de police et des responsables de la sécurité sera prioritaire en Pologne et en Ukraine. La commission a pris note avec satisfaction de la coopération accrue entre l'UEFA et l'UE, comme en témoigne la réunion annuelle conjointe UEFA-UE sur la sécurité pour les clubs participant à l'UEFA Europa League et à l'UEFA Champions League.

Séances: 7 septembre 2009 et 10 février 2010.

Président:	Joseph Mifsud (Malte)
Président suppléant:	Michael van Praag (Pays-Bas)
Premier vice-président:	David Blood (République d'Irlande)
Deuxième vice-président:	Peter Gilliéron (Suisse)
Troisième vice-président:	Tomás Gea (Andorre)
Membres:	Vladimir Aleshin (Russie)
	Trygve Bornø (Norvège)
	Jean-François Crucke (Belgique)
	Sune Hellströmer (Suède)
	Dane Jošt (Slovénie)
	George Koumas (Chypre)
	Odile Lanceau (France)
	Markku Lehtola (Finlande)
	Peter Peters (Allemagne)



Commission médicale



Lors de la saison 2009-10, la Commission médicale a tenu une séance à Stockholm, en marge du 5^e Symposium médical de l'UEFA. Le symposium a porté essentiellement sur l'interaction entre le football, la médecine et les sciences du sport et a servi aux médecins d'équipes de toutes les associations membres de l'UEFA et aux représentants médicaux des clubs d'élite européens de plate-forme pour tisser des liens et échanger des expériences. Cet événement a été couvert par la publication *Medicine Matters*.

La commission a assuré le suivi des activités antidopage menées par le panel correspondant et a discuté de questions relatives à la lutte contre le dopage, telles que la localisation pour les contrôles hors-compétition, d'une étude sur la gravité spécifique et des changements apportés à la *Liste des interdictions* 2010 et au dernier règlement. La commission a également supervisé les séances de sensibilisation à la lutte contre le dopage organisées lors des compétitions à limite d'âge.

Les experts de la commission ont contribué de nouveau à un vaste champ de recherche: les études de l'UEFA sur les blessures continuent à être utiles au domaine de la médecine du football. L'EURO de futsal a été étudié pour la première fois et l'audit sur les blessures dans le football nordique fait l'objet d'un suivi. Il convient également de noter une contribution importante à l'étude commune avec la FIFA portant sur la pratique du football dans des conditions extrêmes. La commission a élaboré un document standardisé pour l'examen médical des arbitres. Après avoir examiné un projet concernant la qualification de «médecin du football», elle prévoit d'organiser un séminaire pilote dans ce domaine.

Par ailleurs, la commission discute d'une base de données médicales de l'UEFA en ligne concernant le personnel et les officiels qui se déplaceront dans le cadre de l'EURO 2012, et ce afin de venir en aide aux personnes concernées en cas d'urgence médicale. Enfin, elle a établi la composition du nouveau sous-groupe Urgences et conseils médicaux.

Séance: 12 février 2010.

Président:	Dr Michel D'Hooghe (Belgique)
Président suppléant:	Avraham Luzon (Israël)
Premier vice-président:	Pr Jan Ekstrand (Suède)
Deuxième vice-président:	Pr W. Stewart Hillis (Ecosse)
Troisième vice-président:	Dr Mogens Kreutzfeldt (Danemark)
Membres:	Dr Ian Beasley (Angleterre)
	Pr Mehmet S. Binnet (Turquie)
	Dr José Henrique Da Costa Jones (Portugal)
	Dr Ioannis Economides (Grèce)
	Pr Andrea Ferretti (Italie)
	Dr Helena Herrero (Espagne)
	Pr Wilfried Kindermann (Allemagne)
	Dr Jacques Liénard (France)
	Dr Juan Carlos Miralles (Andorre)

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

Au cours de la période sous revue, la commission a examiné des questions telles que les modifications apportées au *Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs de la FIFA* en relation avec la protection des mineurs, notamment concernant l'utilisation du système de régulation des transferts de la FIFA (TMS).

La commission a discuté de la sentence du Tribunal arbitral du sport (TAS) dans l'affaire *Matuzalem* (rupture d'un contrat de joueur sans juste cause et en dehors de la période protégée). Elle a salué ce jugement dans la mesure où il réduit l'impact de la sentence précédente du TAS dans une affaire similaire, l'affaire *Webster*, et a convenu de suivre de près les futures sentences qui seront rendues par le TAS dans des affaires similaires.

Elle a également abordé l'affaire *Olivier Bernard* (concernant la compensation pour la formation des joueurs) sur laquelle la Cour de justice de l'Union européenne s'est prononcée le 16 mars 2010 (celle-ci reconnaît que certaines restrictions à la liberté de circulation des travailleurs peuvent

être légitimes s'il s'agit d'encourager la formation et le recrutement des jeunes joueurs) ainsi que la révision en cours du système d'agents de joueurs de la FIFA. Elle a été informée du dialogue social européen et a discuté, en particulier, des exigences minimales requises pour les contrats des footballeurs professionnels européens. Enfin, elle a approuvé, par l'intermédiaire de sa sous-commission chargée de toutes les questions relatives aux agents de matches, 29 nouvelles licences de l'UEFA durant la saison 2009-10.

Séance: 12 novembre 2009.

Président:	Avraham Luzon (Israël)
Président suppléant:	Joseph Mifsud (Malte)
Premier vice-président:	George Peat (Ecosse)
Deuxième vice-président:	Ruben Hayrapetyan (Arménie)
Troisième vice-président:	Jorge Perez Arias (Espagne)
Membres:	Thomas Grimm (Suisse)
	João Leal (Portugal)
	Jens Erik Magnussen (Îles Féroé)
	Jean-Marie Philips (Belgique)
	Henrik Ravnild (Danemark)
	Jean-Jacques Schonkert (Luxembourg)





Commission juridique

La Commission juridique a préparé des amendements aux *Statuts* de l'UEFA, qui ont été soumis au Comité exécutif, puis adoptés lors du Congrès de l'UEFA à Tel-Aviv, le 25 mars 2010. Les buts de ces amendements étaient, entre autres, de renforcer l'autonomie des associations membres, de codifier des pratiques actuelles (par exemple, le Président de l'UEFA ne doit pas exercer une fonction active dans son association nationale), d'indiquer les montants annuels dus aux associations membres en euros au lieu des francs suisses, de mettre à jour la liste des compétitions de l'UEFA, de clarifier les dispositions concernant les relations interdites, et d'ancrer dans les *Statuts* le principe de promotion et de relégation et la notion de travail d'intérêt général en faveur du football en tant que mesure disciplinaire.

La commission a en outre examiné les modifications apportées au *Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs de la FIFA* en relation avec la protection des mineurs et a discuté de la révision en cours du système d'agents de joueurs de la FIFA, qui est basé sur le nouveau concept d'intermédiaires. Elle a salué la sentence du Tribunal arbitral du sport (TAS) dans l'affaire *Matuzalem* et a discuté de la décision de la Cour de justice des communautés européennes dans l'affaire *Santa Casa da Misericórdia de Lisboa* (la

cour soutient le monopole d'Etat dans le domaine des paris dans certaines conditions). La commission a poursuivi son échange de vues sur *QC Leisure*, une affaire importante soumise à la Cour de justice des Communautés européennes qui pourrait avoir une influence radicale sur la façon dont les droits médias sont vendus, et a également abordé l'affaire *Olivier Bernard*. Enfin, elle a été informée du dialogue social européen et a discuté, en particulier, des exigences minimales requises pour les contrats des footballeurs professionnels européens.

Séance: 9 novembre 2009

Président:	Theo Zwanziger (Allemagne)
Président suppléant:	Ángel María Villar Llona (Espagne)
Premier vice-président:	Pekka Hämäläinen (Finlande)
Deuxième vice-président:	François de Keersmaecker (Belgique)
Troisième vice-président:	Bogdan Ceko (Bosnie-Herzégovine)
Membres:	Jesper Møller Christensen (Danemark)
	Mario Gallavotti (Italie)
	Artan Hajdari (Albanie)
	Herbert Hübel (Autriche)
	Henk Kesler (Pays-Bas)
	Nikola Kostov (ARY Macédoine) *
	Ainar Leppänen (Estonie)
	Alistair Maclean (Angleterre)
	Krister Malmsten (Suède)
	Serhiy Storozhenko (Ukraine)

* Membre révoqué en automne 2010 par l'association nationale correspondante.



Commission de conseil en marketing



Lors de sa séance de novembre 2009, la Commission de conseil en marketing a adopté le programme de travail pour 2009-11. La réunion a été l'occasion de procéder à des échanges de vues sur les tendances actuelles dans les domaines des médias et des questions commerciales et sur l'évolution prévue de ces secteurs. Elle s'est également penchée sur la création et le développement d'UEFA Events SA, considérés comme une étape constructive qui permettra à l'Administration de l'UEFA de se concentrer entièrement sur les aspects footballistiques. La commission a en outre été informée des ventes des droits TV et de sponsoring en cours pour l'EURO 2012 et a reçu des explications concernant le positionnement et l'identité visuelle de la compétition.

Une séance extraordinaire de la commission a été convoquée en mai 2010 afin d'expliquer les changements organisationnels touchant les activités marketing de l'UEFA et d'UEFA Events SA.

Alors que cette question a été le principal thème abordé lors de cette séance, le concept définissant la stratégie marketing des compétitions interclubs pour le nouveau cycle 2012-15 a également été présenté.

Par ailleurs, les activités marketing des programmes HatTrick et KISS ont été passées en revue et les membres de la commission participant aux programmes et aux ateliers de travail ont confirmé les avantages de l'échange d'informations par l'intermédiaire de cette plate-forme.

L'année passée a été passionnante en termes de changements, et compte tenu des nombreux défis futurs, une étroite collaboration avec les membres de la commission se poursuivra en les tenant régulièrement informés des développements en cours et en abordant d'éventuels problèmes.

Séances: 10 novembre 2009 et 4 mai 2010.

Président:	František Laurinec (Slovaquie)
Président suppléant:	Liutauras Varanavičius (Lituanie)
Premier vice-président:	Guntis Indriksons (Lettonie)
Deuxième vice-président:	Ivan Simić (Slovénie)
Troisième vice-président:	Lutfi Arifoğan (Turquie)
Membres:	Ioannis Farfarellis (Grèce)
	Atanas Furnadzhiev (Bulgarie)
	Javid Garayev (Azerbaïdjan)
	Jonathan Hill (Angleterre)*
	Erik Loe (Norvège)*
	Kuanysh Kanapyanov (Kazakhstan)
	Jindřich Rajchl (République tchèque)
	Alexander Slutski (Belarus)

* Membre révoqué au début de 2010 par l'association nationale correspondante.



Commission des médias



La commission a adopté son programme de travail pour 2009-11, incluant une collaboration étroite avec les associations nationales pour le recrutement de nouveaux responsables des médias lors des tournois de l'UEFA, l'échange d'informations sur les points à l'ordre du jour du séminaire des médias planifié, une analyse et une discussion plus approfondies sur les rencontres proposées du réseau des médias, et des discussions sur la mutation des nouveaux médias.

Par ailleurs, une présentation sur le lancement du nouveau site UEFA.com a été faite à la commission, ainsi qu'une proposition selon laquelle les associations nationales devraient être davantage représentées sur le site. Ce souhait a été exaucé puisqu'une rubrique réservée aux informations des associations nationales a été introduite sur le site.

La commission a en outre approuvé l'organisation du premier séminaire des médias jamais organisé pour les associations nationales. Ce séminaire, qui s'est tenu les 4 et 5 février 2010 à Nyon, a réuni plus de 50 participants de 34 associations nationales, qui ont débattu pendant deux jours de nombreux sujets et assisté à deux présentations passionnantes: une sur les mutations rapides des

sites de réseaux sociaux en tant qu'outils de communication majeurs, l'autre sur l'importance de la planification pour la communication en cas de crise.

Enfin, la commission a discuté des possibilités et des moyens de progresser par l'organisation de rencontres du réseau des médias avec les associations nationales, l'objectif étant de rapprocher les questions de l'UEFA des associations nationales tout en fournissant un soutien aux associations et à leurs médias nationaux.

Séance: 11 novembre 2009.

Président:	Liutauras Varanavičius (Lituanie)
Président suppléant:	Michel D'Hooghe (Belgique)
Premier vice-président:	Henadz Niavyhlas (Belarus)
Deuxième vice-président:	Adilbek Jaxybekov (Kazakhstan)
Troisième vice-président:	Ralph Zloczower (Suisse)
Membres:	Nicolai Cebotari (Moldavie)
	Onofre Costa (Portugal)
	Momir Djurdjevac (Monténégro)
	Thórir Hákonarson (Islande)
	Alex Manfré (Malte)
	Armen Melikbekyan (Arménie)
	Roland Ospelt (Liechtenstein)
	Rudolf Řepka (République tchèque)
	Antonello Valentini (Italie)

Commission du fair-play et de la responsabilité sociale

L'UEFA a continué à renforcer sa stratégie en matière de responsabilité sociale durant l'année passée, sachant qu'elle a un rôle de premier plan à jouer dans la promotion de la cohésion sociale en Europe qui s'étend au-delà du football. La Commission du fair-play et de la responsabilité sociale a continué à approuver les projets de responsabilité sociale des partenaires clés et des partenaires ad hoc dans les domaines stratégiques suivants: la paix et la réconciliation, le football pour tous, la santé, l'aide humanitaire, le racisme et la discrimination, et l'environnement.

Les compétitions de l'UEFA ont constitué une plate-forme idéale pour la promotion systématique de la campagne pour le respect sur le terrain et en dehors. Un spot TV de 30 secondes sur le respect, diffusé lors des matches de l'UEFA Champions League 2009-10, a renforcé la campagne.

Le premier séminaire sur l'accueil des supporters intitulé «Football, villes hôtes et respect», qui a été organisé les 1^{er} et 2 février 2010 à Barcelone, a été bien accueilli par les clubs, les villes et les supporters. Il a permis d'identifier des possibilités d'amélioration liées aux matches de qualification et aux matches de groupe des compétitions interclubs de l'UEFA. Parallèlement, la collaboration s'est poursuivie avec les différentes organisations européennes de supporters afin d'écouter leurs commentaires et leurs points de vue.

Le programme de compensation des émissions de carbone liées aux déplacements de l'UEFA en avion, qui s'est traduit par un investissement dans une centrale géothermique, a été mis en œuvre avec succès.

Les associations membres n'ont pas non plus été oubliées. L'UEFA a accordé un soutien financier à des projets de reconstruction après des catastrophes naturelles, comme l'aide apportée à la suite des inondations en République tchèque, qui ont affecté 21 clubs, et assuré le suivi d'une



demande d'assistance de l'Association de football d'Islande pour un projet pilote visant à installer un miniterrain dans une prison.

La commission a désigné le Bureau des Nations Unies pour le sport au service du développement et de la paix (UNOSDP) pour le chèque caritatif de Monaco 2010.

Enfin, la Commission du fair-play et de la responsabilité sociale a continué à suivre l'évolution de projets de responsabilité sociale en vue de l'EURO 2012.

Séances:

12 novembre 2009 et 12 mai 2010 (bureau).

Président:	Senes Erzik (Turquie)
Président suppléant:	Franz Beckenbauer (Allemagne)
Premier vice-président:	Raymond Kennedy (Irlande du Nord)
Deuxième vice-président:	Elkhan Mammadov (Azerbaïdjan)
Troisième vice-président:	Dragan Djordjevic (Serbie)
Membres:	Mark Arthur (Angleterre)
	Vassilios Chatziapostolou (Grèce)
	Michael Cody (République d'Irlande)
	Fernand Duchaussoy (France)
	Michel Dumoulin (Belgique)
	Ekaterina Fedyshina (Russie)
	Eduard Prodani (Albanie)
	Charles Schaack (Luxembourg)
	Stanislav Strapek (Slovaquie)
	Phivos Vakis (Chypre)



Commission du football



Composé d'anciens grands joueurs, ce groupe d'experts est chargé de lancer des discussions concernant le développement du football en général et des questions techniques spécifiques importantes. Au cours de la période sous revue, il a examiné des questions telles que les incidents dans la surface de réparation, le comportement des joueurs, l'identité nationale, les priorités concernant le terrain, le recours à des pratiques antisportives pour gagner et la distinction d'«Homme du match». Il a formulé de brèves recommandations.

Après avoir évalué l'expérience avec deux arbitres assistants supplémentaires, la commission a exprimé son soutien et estimé que les avantages de ce système étaient évidents.

S'agissant des priorités concernant le terrain, la commission a recommandé des améliorations en termes d'arrosage, de taille, de hauteur du gazon et de tonte.

A titre de référence, l'utilisation de pratiques antisportives dans le but de gagner («gamesmanship») a été définie comme l'art de tenter de remporter un match ou battre un adversaire en ayant recours à des astuces, mais sans véritablement tricher. D'intenses discussions ont eu lieu à ce sujet.

Les critères de sélection de base ont été définis pour les distinctions d'«Homme du match», et il a été proposé qu'ils devraient être utilisés dans toutes les compétitions de l'UEFA (tours finals/finales).

La commission a en outre reconnu le défi pour les associations nationales de conserver et développer leur identité de football respective, et les a encouragées à continuer d'investir dans des programmes bien structurés de développement des joueurs et de formation des entraîneurs. A cet égard, l'attention a été attirée en particulier sur la question de la mise à disposition des joueurs.

Enfin, les dernières modifications aux compétitions interclubs ont été saluées sur le plan technique.

Séances: 11 novembre 2009 et 12 mai 2010.

Président:	Franz Beckenbauer (Allemagne)
Président suppléant:	Vitaliy Mutko (Russie)
Premier vice-président:	Pavel Cebanu (Moldavie)
Deuxième vice-président:	Dejan Savićević (Monténégro)
Troisième vice-président:	Grzegorz Lato (Pologne)
Membres:	Demetrio Albertini (Italie)
	Revaz Arveladze (Géorgie)
	Miodrag Belodedici (Roumanie)
	Zvonimir Boban (Croatie)
	Ivan Ćurković (Serbie)
	Fernando Hierro (Espagne)
	Julius Kvedaras (Lituanie)
	Yordan Letchkov (Bulgarie)
	Anton Ondruš (Slovaquie)
	Gordon Smith (Ecosse)*

* Membre révoqué au début de 2010 par l'association nationale correspondante.

II:

RAPPORT DE L'ADMINISTRATION DE L'UEFA

1^{er} juillet 2009 – 30 juin 2010





Avant-propos

La saison 2009-10 a constitué un défi pour l'Administration de l'UEFA. Sa tâche principale a consisté à organiser les 1420 matches de football placés sous les auspices de l'UEFA dans 13 compétitions. Plus de la moitié de ces matches (794) étaient des rencontres interclubs, dont 103 dans le cadre de la nouvelle UEFA Women's Champions League. En prenant en compte les tours de qualification, 477 matches ont été disputés pendant l'édition inaugurale de l'UEFA Europa League, dont on peut vraiment dire qu'elle a dépassé les attentes en termes d'acceptation, de popularité et d'audiences télévisuelles. L'UEFA Champions League s'est achevée sur une nouveauté intéressante: une finale qui, pour la première fois, s'est déroulée un samedi. Autres premières: la finale féminine disputée dans la même ville – de même qu'une rencontre des moins de 18 ans entre les deux clubs finalistes – et une large gamme de manifestations et d'activités de football de base dans le sillage de l'événement principal à Madrid. D'autres compétitions de l'UEFA ont vu se disputer 99 minitournois sur des sites de 43 associations nationales différentes. Un total de 837 cas disciplinaires ont été traités, dont 28 ont ensuite été déférés à l'Instance d'appel. Pendant que les ballons de football roulaient sur tout le continent, l'UEFA était également engagée dans une restructuration profonde, laquelle s'est manifestée matériellement par la prise de possession des locaux de bureau supplémentaires à «La Clairière».

UEFA Media Technologies SA, jusqu'alors une société distincte, a ainsi pu être répartie plus rationnellement et intégrée dans les divisions Communication et Services. Le nouveau bâtiment est également devenu le siège d'UEFA Events SA, société créée pour permettre à l'Administration centrale de l'UEFA de se concentrer plus spécifiquement sur les questions de football, le soutien aux associations nationales et les problèmes politico-sportifs. La nomination de David Taylor au poste de directeur général de la



nouvelle entité, le 1^{er} octobre 2009, m'a valu de faire mes débuts en tant que secrétaire général de l'UEFA à mi-saison. Compte tenu de l'ampleur des changements survenus, le défi consistera donc, dans les pages suivantes, à brosser à grands traits un tableau complet d'une saison aussi riche en événements que stimulante.

Gianni Infantino

Administration de l'UEFA

Gianni Infantino (secrétaire général)

Directeurs:

Alasdair Bell (Affaires juridiques)

Alexandre Fourtoy (Communication)

Stéphane Igolen (Services)

Josef Koller (Finances)

Giorgio Marchetti (Compétitions)

Theodore Theodoridis (Associations nationales)



Compétitions pour équipes nationales

Championnat d'Europe de football



Les préparatifs en vue de l'EURO 2012 se sont accélérés et intensifiés après la ratification par le Comité exécutif du choix de Kiev pour la finale et des autres villes ukrainiennes de Donetsk, Kharkiv et Lviv pour les matches de groupes.

La distribution du plan d'activités et du plan directeur au début de la saison 2009-10 ont permis à la direction du projet de mettre la vitesse supérieure, tandis qu'une série de réunions et d'ateliers de travail sur place encourageaient l'esprit d'équipe et la coopération entre les villes hôtes, en insistant sur les aspects commerciaux et promotionnels, notamment dans les zones officielles des supporters. Des inspections approfondies portant sur la sécurité ont été réalisées en Pologne et en Ukraine, avec la collaboration de l'ensemble des parties prenantes.

Le 14 décembre 2009, le logo riche en couleurs du tournoi a été dévoilé par les présidents de l'UEFA et des deux associations organisatrices

sur la place Mykhailivska de Kiev, en présence de quelque 160 représentants des médias et de 150 invités, dont le président et le premier ministre ukrainiens. Lors de la même cérémonie, le slogan *Ensemble écrivons l'histoire*, conçu en collaboration avec les associations organisatrices et avalisé par une enquête auprès des supporters, a été officiellement lancé.

Le premier événement majeur de l'EURO 2012 a été le tirage au sort de la phase de qualification qui s'est déroulé le 7 février 2010 au Palais de la culture, à Varsovie. Le thème, *50 ans de magie*, célébrait le 50^e anniversaire de la première finale du Championnat d'Europe de football, remportée par l'URSS à Paris en 1960. L'unité Production TV de l'UEFA a assuré les services de production du signal TV lors du tirage au sort, en partenariat avec le détenteur des droits polonais TVP. D'importantes installations pour les médias ont été mises en place pour les 142 réseaux de télévision et de radio, les 166 reporters de la

presse écrite et les 46 photographes, avec neuf zones d'interviews – une par groupe – installées un niveau au-dessus de la salle du tirage au sort. À l'issue du tirage au sort, cinq groupes sont convenus d'un calendrier des matches mais, les quatre autres n'ayant pu se mettre d'accord, la fixation du calendrier pour la phase de qualification a exigé un autre tirage au sort après le Congrès de l'UEFA à Tel-Aviv.

La vente des droits médias a progressé régulièrement tout au long de la saison. Un contrat avec l'UER couvrant 36 territoires européens a été conclu, suivi d'une série d'accords distincts dans d'autres territoires et d'un contrat avec l'agence Sportfive pour la vente des droits sur des marchés non européens spécifiés. Sur le plan commercial, adidas, Carlsberg, Castrol, Coca-Cola, Hyundai-Kia et McDonald's ont commencé à profiler leurs programmes pour l'événement, tandis que Warner Bros., qui avait été nommé représentant exclusif de licensing au niveau mondial en juin 2010, finalisait la conception des mascottes de l'EURO 2012.

Des célébrations *Deux ans avant l'événement* ont été organisées le 8 juin 2010 dans les deux pays

organisateurs et, l'événement approchant à grands pas, l'UEFA a continué de surveiller les progrès concernant les infrastructures liées au tournoi final, lesquelles suscitaient encore des craintes dans certains domaines.

Parallèlement, la procédure de candidature pour l'EURO 2016 a été lancée et menée à son terme. La soumission des candidatures de la France, de l'Italie et de la Turquie lors d'une cérémonie organisée le 15 février a marqué le début d'une procédure d'évaluation mobilisant quelque 20 membres du personnel de l'UEFA et de nombreux experts externes. Des ateliers ont été organisés, des visites officielles ont été rendues aux trois associations nationales en avril 2010, puis différentes unités de l'UEFA et d'UEFA Events SA ont examiné tous les documents de candidature avant que les évaluations soient commentées par les candidats eux-mêmes, publiées sur UEFA.com, et finalement soumises au Comité exécutif. Immédiatement après la décision prise le 28 mai 2010, le travail a débuté en vue d'établir des relations de coopération avec la Fédération française de football et de veiller à ce que les étapes contractuelles soient correctement définies.





Championnat d'Europe féminin



Le premier tournoi final avec 12 équipes s'est déroulé du 23 août au 10 septembre 2009 sur cinq sites finlandais: deux à Helsinki et un à Lahti, Tampere et Turku, les finalistes étant tirés au sort en trois groupes de quatre équipes. L'affluence totale a atteint 129 955 spectateurs, soit une moyenne de 5198 spectateurs par match – un nombre très élevé à l'échelle de la Finlande. La couverture TV a été substantielle et l'engagement des partenaires EUROTOP de l'UEFA (les sponsors engagés dans les tournois finals des championnats d'Europe masculin, féminin, de futsal et des moins de 21 ans) a créé une atmosphère animée avec, à Tampere et dans le Stade olympique d'Helsinki, diverses activités liées au football. L'Association finlandaise de football a pleinement tiré parti de l'événement pour promouvoir le football féminin au niveau de base. Trois autres partenaires d'événement se sont rajoutés et quatre sponsors liés au commerce de détail et au secteur des médias ont contribué à promouvoir un événement dont les objectifs financiers ont été dépassés. La finale spectaculaire, au cours de laquelle l'Allemagne a

dominé l'Angleterre 6-2, remportant le titre pour la cinquième fois consécutive, a enregistré une audience TV de plus de 10 millions de téléspectateurs (contre 5,6 millions en 2005). Le nombre de visiteurs – 1,1 million – se rendant quotidiennement sur UEFA.com et les 361 heures de couverture TV consacrées à l'événement ont permis de tripler les chiffres de 2005 – de même que les recettes provenant des licences.

Après l'événement, une analyse approfondie avec les personnels de l'UEFA et du COL a eu lieu à Nyon, au siège de l'UEFA, où s'est également tenue, à la fin de novembre, la première Conférence des entraîneurs d'équipes nationales féminines. Au cours de cette dernière, des questions ont été posées au sujet de la formule avec trois groupes, mais l'élargissement du tournoi final et les occasions supplémentaires de développement qu'il a fournies ont été unanimement appréciés.

En octobre a débuté la procédure de candidature pour l'EURO féminin 2013. A la date limite du

15 juin 2010, les Pays-Bas et la Suède avaient fait acte de candidature. Ces candidatures ont ensuite été évaluées par l'Administration de l'UEFA à la fin de la saison, en vue de soumettre des recommandations au Comité exécutif en octobre 2010.

Championnat d'Europe des moins de 21 ans

Les préparatifs pour le tournoi final 2011 au Danemark se sont intensifiés à mesure que la phase de qualification progressait et que des visites de site étaient organisées dans les villes hôtes (Aalborg, Aarhus, Herning et Viborg). À l'issue de la saison 2009-10, des réunions avaient eu lieu avec divers sponsors potentiels de l'événement (appelés à se joindre aux partenaires mondiaux EUROTOP) et deux contrats avaient déjà été rédigés. Pour la première fois, les droits médias hors Europe ont été inclus dans le package des droits médias pour l'EURO 2012, ce qui pose les bases d'une exposition mondiale du tournoi final nettement plus forte.

Entre-temps, huit associations nationales se sont déclarées intéressées par l'organisation du tournoi final 2013, la date limite pour le dépôt des candidatures étant fixée à septembre 2010.

Championnat d'Europe de futsal

Le premier tournoi final avec 12 équipes s'est déroulé en janvier 2010 en Hongrie, où 235 km séparaient les deux centres, situés à Budapest et à Debrecen. À la différence de la formule adoptée pour l'EURO féminin 2009, les équipes participantes ont été tirées au sort en quatre groupes de trois. La formule fixait qu'un seul match était disputé dans chaque groupe lors d'une même journée de matches et que les équipes disposaient de deux ou quatre jours entre leurs deux rencontres de groupe. Toutefois, il n'y a pas eu de matches sans enjeu et les occasions supplémentaires de développement ont été très bien accueillies. Les matches ont été disputés sur des surfaces noires dernier cri, attrayantes pour les audiences TV. La participation des partenaires

EUROTOP a également contribué à créer une atmosphère d'événement majeur et, malgré l'élimination de l'équipe organisatrice après deux matches et le fait que la neige et la glace incitaient à rester chez soi, l'affluence a été de 58 851 spectateurs, dont 4845 pour la finale à Debrecen. Les spectateurs ont été récompensés par des matches passionnants et riches de suspense, trois des quarts de finale et une demi-finale s'étant terminés par des tirs au but. Lors d'une palpitante finale ibérique, l'Espagne a battu le Portugal 4-2, remportant le titre pour la troisième fois consécutive et pour la cinquième fois depuis l'introduction des compétitions européennes.

Des visites de site avaient été effectuées avant le tournoi et, coïncidant avec le tirage au sort pour le tour final, qui a eu lieu le 24 septembre 2009 à Debrecen, un atelier a été organisé à Budapest pour les sponsors globaux et locaux. Une gamme complète de produits sous licence était disponible au détail, en ligne et dans les points de vente des stades. En particulier, adidas a proposé des articles spécifiquement conçus pour l'occasion. Un programme d'habillage des villes hôtes a été mis en œuvre et d'importants projets de divertissement et de promotion ont contribué à la grande réussite de cet événement.



Parallèlement, l'Administration de l'UEFA procédait à des inspections en Belgique, en Croatie et en ARY de Macédoine en vue d'évaluer les candidatures pour l'organisation du tour final de 2012. La procédure s'est achevée par la nomination de la Croatie comme pays organisateur du prochain tournoi final.



Compétitions juniors

En tout, 73 minitournois ont été disputés pendant les phases de qualification des compétitions juniors 2009-10. Les finales des deux tournois féminins et du tournoi masculin des moins de 19 ans ont également servi à déterminer les représentants européens aux coupes du monde.

Les tirages au sort des tours de qualification et des tours Elite pour toutes les compétitions se sont déroulés à Nyon, au siège de l'UEFA. Un événement associé aux tirages au sort des moins de 19 ans et des moins de 17 ans a eu lieu en décembre 2009, à savoir la remise à la Fédération allemande de football du trophée Maurice Burlaz, décerné depuis 1990 à l'association ayant obtenu les meilleurs résultats dans le football junior masculin.

Championnat d'Europe des moins de 19 ans

L'Ukraine a engrangé le premier titre de la période de ce rapport en remportant une victoire sur l'Angleterre lors de la finale disputée à domicile le 2 août 2009 à Donetsk. Une foule de 25 100 spectateurs a porté l'affluence totale lors du tournoi à plus de 100 000 spectateurs, établissant un nouveau record pour la catégorie des moins de 19 ans. Neuf des quinze matches ont été télévisés et 163 accréditations ont été délivrées aux médias.



Le reste de la saison a été consacré aux préparatifs du tournoi final 2010, organisé sur cinq sites de la région française de Basse-Normandie, dont le point fort a été le tirage au sort du tournoi final, avec la participation de Michel Hidalgo, entraîneur des champions d'Europe de 1984, et de Sébastien Corchia, actuel joueur des moins de 21 ans.

Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans

En raison des dates fixées pour la Coupe du monde féminine des moins de 20 ans, les finales des moins de 19 ans ont dû être avancées par rapport à la période habituelle en juillet. Le tournoi final était le premier événement majeur disputé en ARY de Macédoine, et un prologue anecdotique a été écrit le 16 avril lorsque, en raison de la désorganisation du trafic aérien due au nuage de cendres volcaniques, les représentants des sept équipes visiteuses n'ont pas pu arriver à Skopje pour assister au tirage au sort du tournoi final.

Après ce contretemps initial, l'événement s'est déroulé avec succès sur quatre sites (trois à Skopje et un autre tout près, à Kumanovo), l'association organisatrice acceptant volontiers le statut d'«outsider» et profitant du tournoi pour promouvoir le football de base féminin. Le match d'ouverture entre le pays organisateur et l'Espagne s'est déroulé devant 8000 spectateurs – un record pour la compétition – et la moyenne pour le tournoi s'est établie à 1660 spectateurs. Au terme d'un tour final extrêmement disputé qui a vu les deux demi-finales se décider aux tirs au but, la France s'est bien reprise après sa défaite lors de son premier match et l'a emporté en finale 2-1 face à l'Angleterre, championne en titre.



Championnat d'Europe des moins de 17 ans

La saison 2009-10 a été marquée par la décision sans précédent de la part du pays organisateur de retirer son équipe de la compétition. La décision de l'association nationale du Liechtenstein a obligé l'Administration de l'UEFA à modifier le processus de qualification au stade du tour Elite, de telle sorte que le meilleur deuxième a rejoint les sept vainqueurs de phase de groupe pour le tournoi final. Ce fut la France, qui atteignit les demi-finales.

Malgré le retrait de son équipe, l'Association de football du Liechtenstein s'est volontiers chargée de l'organisation du tournoi final, du 18 au 30 mai, et l'a fait avec beaucoup d'enthousiasme. L'affluence totale a atteint 20 968 spectateurs, chiffre fort respectable si l'on considère la modeste population du Liechtenstein, soit 35 000 habitants. Les quatorze matches menant à la finale ont été disputés sur deux sites seulement, à Eschen-Mauren et dans la capitale, Vaduz, dans des stades d'une capacité de, respectivement, 2000 et 6127 places. Compte tenu des caractéristiques de la petite principauté, les huit finalistes ont dû être hébergés dans autant d'hôtels, ce qui est inhabituel. Une finale bien équilibrée permit à l'Angleterre de battre l'Espagne 2-1 et de remporter pour la première fois le titre des moins de 17 ans.

Entre-temps, les dates retenues pour la Coupe du monde des moins de 17 ans (en juin 2011) ont eu des répercussions sur le tour final 2011, qui sera organisé par la Serbie. Le tournoi final a ainsi été avancé aux deux premières semaines de mai et les calendriers des préparatifs ont été adaptés en conséquence.

Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans

Le troisième tournoi final à quatre équipes a été organisé, comme les deux précédents, au stade de Colovray, qui jouxte le siège de l'UEFA, à Nyon. Cela a permis au personnel de l'UEFA d'assumer des rôles très variés sur les plans organisationnel et logistique au cours d'un événement qui a été prolongé d'un jour et qui s'est déroulé du 22 au 26 juin 2010. L'Allemagne et l'Espagne, médaillées d'or et d'argent en 2009, ont été rejointes par les débutantes des Pays-Bas et de la République d'Irlande, les Irlandaises créant la surprise en éliminant en demi-finale les Allemandes, invincibles jusque-là. Les Néerlandaises, qui avaient perdu 0-3 face à l'Espagne dans l'autre demi-finale, ont ensuite été battues sur la même marque par les Allemandes lors du match pour la troisième place, qui a permis à ces dernières de compléter l'effectif européen pour la Coupe du monde, organisée par la FIFA à Trinité-et-Tobago en septembre 2010. Bien que deuxièmes meilleures en terme de possession du ballon et d'occasions de but, les Irlandaises jouèrent 100 minutes sans marquer ni encaisser de but dans la finale contre l'Espagne, avant de s'incliner 1-4 lors de la séance décisive des tirs au but. Curieusement, le tournoi final en quatre matches n'a produit que 7 buts, contre 18 en 2009.



Compétitions interclubs

Au cours d'une saison intense, la partie hautement visible de l'iceberg a été le lancement de l'UEFA Europa League et de l'UEFA Women's Champions League. Mais la partie immergée cachait un énorme volume de changements administratifs. Pendant l'été 2009, l'unité Administration des compétitions a été transformée en une unité Gestion opérationnelle des matches plus efficace, le nouveau Centre de gestion opérationnelle des matches au siège de l'UEFA, à Nyon, servant de « hub » au flux d'informations entre commissaires de match et divisions de l'UEFA. L'introduction du Centre de gestion opérationnelle des matches a permis la transmission d'informations d'avant-match aux délégués, une surveillance approfondie de la gestion opérationnelle des matches, des alertes précoces sur des menaces potentielles touchant aux matches et des informations fiables sur les incidents de match relayées immédiatement au personnel et aux divisions de l'UEFA concernés. L'objectif était de veiller à ce que l'Administration de l'UEFA et les commissaires de match soient préparés de manière optimale à des incidents potentiels et bien armés pour proposer des solutions rapides, mesurées et cohérentes. La première saison laisse penser que cet objectif a été atteint.

La nouvelle formule des compétitions et la révision des voies d'accès ont exigé un réexamen des procédures de tirage au sort et des systèmes de désignation des têtes de série afin de pouvoir gérer les changements. Au total, 417 matches interclubs ont été disputés pendant un pic de la saison, entre juillet et septembre 2009, contre 342 en 2008. La nécessité de déployer quelque 160 délégués pour un total de 744 rencontres jouées au cours du premier trimestre de l'exercice a nécessité un examen qui a débouché sur la radiation, pour différentes raisons, de 23 délégués et sur l'ajout provisoire de 58 délégués – 39 hommes et 19 femmes – sur la base des recomman-

dations émises par les associations nationales. Cinquante et un candidats ont participé au cours destiné aux nouveaux délégués, les 23 et 24 septembre à Nyon; 221 délégués ont été nommés au cours du deuxième trimestre de l'exercice et les nouveaux arrivés se sont vu confirmer leur statut après évaluation par des mentors. En 2010, un manuel des délégués révisé, plus pratique, a été finalisé et distribué. Dix cérémonies de tirage au sort, dont plusieurs ont fait intervenir des ambassadeurs de l'UEFA pour les finales (Emilio Butragueño pour Madrid, Uwe Seeler pour Hambourg), ont été organisées à Nyon pendant la saison. Elles ont été également l'occasion d'organiser des ateliers de travail destinés aux représentants des équipes.

Sur le plan commercial, la saison a marqué le début d'un cycle de trois ans qui, au cours de sa première année, a enregistré une augmentation de 35% par rapport au précédent cycle de l'UEFA Champions League. Ce résultat s'explique en partie par l'intégration de la phase des matches de barrage dans le package commercialisé de manière centralisée. A comparaison égale, l'augmentation n'en est pas moins de 28%. Si les comparaisons à paramètres constants ne sont pas possibles pour la nouvelle UEFA Europa League (le segment centralisé étant passé des 12 matches de la Coupe UEFA, plus la Super Coupe de l'UEFA, à un total de 205 rencontres dans la nouvelle compétition), les recettes ont nettement dépassé les attentes.



UEFA Champions League

A la suite des nouvelles voies d'accès, 18 champions nationaux ont participé à la compétition, contre 15 au cours de la saison précédente, et la grille de départ pour la phase de groupe comprenait huit nouveaux venus. La première activité de la saison a toutefois été consacrée à la préparation de la finale. Le 3 juillet 2009, l'UEFA et le Comité d'organisation local ont tenu une première réunion de planification au stade Santiago Bernabéu de Madrid. Elle a été suivie de cinq visites de site avec toutes les parties prenantes.

Le concept de la finale a été dévoilé lors d'un événement à grand retentissement médiatique, le 20 novembre au siège de Fédération espagnole de football. Le lancement de la vente des billets s'est fait lors d'un autre événement, le 5 mars à Madrid. La mise en vente via UEFA.com, du 8 au 19 mars, de 11 000 billets a, par la suite, suscité plus de 260 000 demandes. Le trophée de l'UEFA Champions League a été rendu par le FC Barcelone et transmis à la ville de Madrid lors d'une cérémonie de remise du trophée, le 16 avril.

Le nouveau cycle commercial, qui a vu l'entrée d'UniCredit comme sponsor aux côtés d'un grand nombre de nouveaux partenaires de diffusion, a eu un début réussi. Pour la première fois, les matches de barrage ont été intégrés dans le package commercialisé de manière centralisée.

Parmi les innovations de la saison 2009-10, il convient de noter la répartition des matches du premier tour à élimination directe sur deux semaines distinctes, ce qui a contribué à faire monter les audiences TV.

Pour la première fois au cours des 54 ans de l'histoire de la compétition, la finale a été disputée un samedi, ce qui a permis aux équipes de disposer d'un temps de préparation plus long et de donner une orientation plus familiale à l'événement, grâce à des billets forfaitaires pour les familles. La finale entre le FC Bayern Munich et le FC Internazionale Milan a été précédée d'un match entre les équipes des moins de 18 ans de ces clubs, organisé au stade Alfredo Di Stéfano à



Madrid trois jours avant la finale, dans le cadre d'une semaine complète dédiée à des activités de football. Ces activités partaient du niveau de base, au pied de la pyramide du football, pour atteindre son sommet, la finale de l'UEFA Champions League, qui a permis au FC Internazionale de mettre fin à une attente de 45 ans pour conquérir le trophée le plus convoité du football interclubs européen.

UEFA Europa League

La saison inaugurale a été une réussite extraordinaire. Le nouveau nom a été accompagné d'un nouveau logo, d'une nouvelle marque et d'un nouvel hymne. Les droits médias ont été centralisés dès la phase de groupe et le sponsoring centralisé a été mis en place lorsque la phase à élimination directe a débuté. Un contrat de sponsor de présentation a été signé en septembre 2009 avec SEAT, parachevant le programme de sponsoring du cycle 2009-12. Au total, 477 matches ont été disputés au cours de la nouvelle compétition (272 dans la phase de

qualification). Les services administratifs et opérationnels de l'UEFA ont dû être adaptés pour être en mesure d'organiser 24 rencontres par soirée de match pendant la phase de groupes, à laquelle ont participé 48 équipes de 24 associations nationales – dont le Belarus, la Lettonie et la Moldavie, qui ont fait leurs débuts à ce niveau.

La compétition a immédiatement séduit le public, comme l'a montré l'analyse des diffusions en accès libre sur 23 marchés. Elle a révélé des augmentations de près de 50 % des audiences TV par rapport à la Coupe UEFA de la saison précédente, tant pour la phase de groupes que pour la phase à élimination directe. Les chiffres d'affluence ont régulièrement augmenté, passant d'un peu moins de 50% de la capacité des stades pendant la phase de groupes à 75%, voire 85 % de la capacité pendant les deux premiers tours à élimination directe.

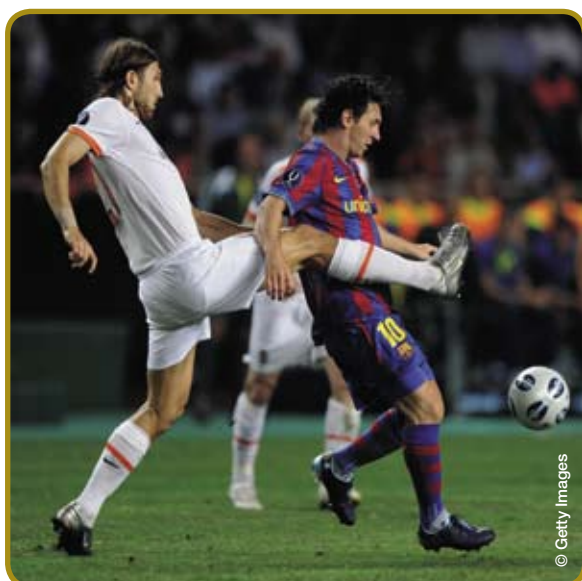
Les préparatifs de la première finale de l'Europa League ont commencé par une visite d'inspection



à Hambourg, en août 2009. Le lancement du design et de la billetterie, organisé le dernier jour du mois de novembre avec le soutien de Horst Hrubesch, a suscité plus de 30 000 demandes de billets auprès de la Fédération allemande de football en l'espace de trois semaines. Finalement, face à 65 000 demandes pour 14 000 places, les billets ont dû être attribués par tirage au sort. Le trophée a été remis à la ville de Hambourg par le Président de l'UEFA, Michel Platini, lors d'une cérémonie de remise de coupe le 13 avril, puis, le 12 mai, à Antonio López, le capitaine du Club Atlético de Madrid, premier vainqueur de l'UEFA Europa League. Deux buts de Diego Forlán, le second trois minutes avant la fin des prolongations, ont donné la victoire 2-1 au club espagnol face à Fulham FC. Ce dernier a écrit le conte de fées de la saison inaugurale de la compétition en parcourant 31 006 km entre le 30 juillet 2009 et le 12 mai 2010, lors d'une finale qui a marqué le point culminant d'une saison réussie.

Super Coupe de l'UEFA

Le match du 28 août 2009 entre le FC Barcelone et le FC Shakhtar Donetsk a été le 13^e match de Super Coupe de l'UEFA à être disputé à Monaco. C'était toutefois le premier à faire partie du package de l'UEFA Champions League. Résultat: les chiffres de l'audience TV ont augmenté de



61% sur les six principaux marchés européens, pour atteindre 11,8 millions de téléspectateurs. Le FC Barcelone l'a emporté 1-0 après prolongations.

Le club catalan avait également produit un vainqueur la veille en la personne de Lionel Messi qui, en plus de se voir décerner la distinction de meilleur attaquant, avait été désigné Footballeur de l'année dans les compétitions interclubs de l'UEFA, sur la base des votes des entraîneurs des 16 meilleures équipes de l'UEFA Champions League. Un hommage spécial a été rendu à Paolo Maldini, tandis qu'Edwin van der Sar, de Manchester United FC, John Terry, de Chelsea FC, et Xavi Hernández, du FC Barcelone, étaient également distingués dans les catégories gardien de but, défenseur et milieu de terrain au cours d'une cérémonie télévisée dans le cadre du tirage au sort de la phase de groupes de l'UEFA Champions League. Cette cérémonie, qui faisait partie du package du coup d'envoi de la saison, constitue l'un des événements les plus importants et les plus variés du calendrier de l'UEFA, dans la mesure où elle permet d'organiser non seulement les tirages au sort des compétitions interclubs, mais aussi une série de réunions avec la participation des clubs, des sponsors et des partenaires de diffusion.

UEFA Women's Champions League

La nouvelle compétition a démarré avec 28 des 53 participants disputant sept minitournois. Les sept vainqueurs ont retrouvé les 25 équipes automatiquement qualifiées lors d'un tirage au sort, le 14 août 2009, à Nyon. Après quoi, la compétition s'est poursuivie par des matches aller-retour à élimination directe et s'est achevée par la première finale en un match depuis la première édition de la Coupe féminine de l'UEFA, en 2002, ce qui a porté à 103 le nombre de rencontres en UEFA Women's Champions League. La finale féminine, qui était rattachée pour la première fois à la finale masculine, a été disputée à Getafe, dans la banlieue de Madrid, deux jours avant celle de l'UEFA Champions League. Une visite de site préliminaire au Coliseum Alfonso Pérez a eu lieu en octobre



2009. La cérémonie du coup d'envoi a été organisée au Teatro Federico García Lorca de Getafe, où ont été lancées les procédures de billetterie. A cette même occasion, le ballon officiel adidas du match a été dévoilé et le trophée remis au maire de Getafe.

La finale entre le 1. FFC Potsdam et l'Olympique Lyonnais, qui a réuni une foule de 10 372 spectateurs dans un stade au branding et au décor attrayants, est resté sans but pendant 120 minutes, avant de se terminer sur une victoire du club allemand à l'issue d'une série spectaculaire de 18 tirs au but.

Coupe de futsal de l'UEFA

Une fois de plus, le tour préliminaire, le tour principal et le tour Elite ont été disputés sous forme de minitournois pour déterminer les quatre finalistes. Trois des clubs vainqueurs ont fait acte de candidature pour l'organisation du tournoi final et, à la suite de visites de site et de rapports

d'évaluation, le Comité exécutif a décidé que le 9^e tour final serait organisé par le SL Benfica. L'événement s'est déroulé au Pavilhão Atlântico, de Lisbonne mais le tirage au sort pour les demi-finales a été effectué en plein air, devant 65 000 spectateurs, pendant la pause de la mi-temps d'un match de championnat entre le SL Benfica et le SC Braga au Estádio da Luz. Le tirage au sort a été suivi d'un atelier pour les finalistes, auquel ont participé les nouveaux venus d'Azerbaïdjan Araz Naxçivan et l'équipe italienne Luparense C5, ainsi que les organisateurs et le triple champion Interviú Madrid. Pour la première fois, l'événement disposait d'un sponsor de présentation. Un nouveau record d'affluence pour cette compétition a par ailleurs été établi, avec la présence de 9400 spectateurs, lors d'une finale ibérique, comme celle du Championnat d'Europe pour équipes nationales. Le match entre le SL Benfica et Interviú Madrid a nécessité une prolongation, au cours de laquelle un but spectaculaire a donné la victoire 3-2 à l'équipe organisatrice, lors d'un événement pleinement réussi.



Football de base

La 6^e édition du programme de l'Été du football de base de l'UEFA depuis le lancement du projet en 2004 a permis d'atteindre 14 millions de participants. Durant l'été 2009, les activités du football de base ont été mises en valeur par les événements rattachés à l'EURO féminin 2009, en Finlande, où l'UEFA a contribué à financer des événements destinés à développer le football au niveau de base. La Charte du football de base de l'UEFA a continué de prospérer: à la fin de l'année 2009, 47 associations nationales se sont partagé 117 «Étoiles du football de base» sur la base de projets et de réalisations dans des domaines spécifiques.

Toutefois, le développement le plus significatif a été l'introduction de la Journée du football de base de l'UEFA, destinée à mettre en lumière l'importance du football de base au sein de la société moderne. La première Journée a eu lieu le 19 mai 2010 avec des activités d'une ampleur sans précédent à travers le continent, dans le sillage d'une série d'événements spéciaux organisés à Madrid avant la finale de l'UEFA Champions League. En vue de préparer cet événement, un site Internet, uefagrassrootsday.com, a été lancé en février pour présenter les activités des associations nationales et diffuser du matériel de formation basé sur des thèmes liés au «travail d'équipe».

Les ambassadeurs du football de base Luís Figo, Fernando Hierro et Raúl ont participé aux activités organisées à Madrid, à l'occasion desquelles les distinctions de la Journée du football de base ont été décernées au Belarus, à la Moldavie et à l'Ukraine et un miniterrain a été offert aux autorités de la ville de Getafe. Le fait de déplacer la finale de l'UEFA Champions League au samedi a ouvert la porte à une semaine complète d'activités de football de base lors du Champions Festival qui s'est déroulé dans le parc du Retiro, où de grands noms ont contribué à rapprocher l'élite du football et sa large base.



Jeux olympiques de la jeunesse

Il a été demandé à l'UEFA de sélectionner deux équipes européennes pour les Jeux olympiques de la jeunesse, organisés à Singapour en août 2010. Au programme des manifestations de cet événement figuraient en effet des tournois de football pour filles et garçons de la catégorie des moins de 15 ans. Il fut convenu d'apporter une authentique réponse de football de base à cette demande: du 12 au 19 octobre, des équipes féminines de Géorgie, Kazakhstan, Moldavie et Turquie ont donc disputé un tournoi de qualification à Nyon, tandis que l'Albanie, le Liechtenstein, le Monténégro et Saint-Marin s'affrontaient dans le tournoi des garçons. Les équipes qualifiées ont été la Turquie et le Monténégro.



Solidarité et soutien en faveur des associations nationales

L'engagement de l'UEFA de protéger et d'élever le niveau du football à travers toute l'Europe se reflète dans la large gamme de projets de soutien entrepris pendant la saison 2009-10.

HatTrick

La saison 2009-10 a marqué le cinquième anniversaire du projet initial de Miniterrains du jubilé et un suivi détaillé dans l'ensemble des 53 associations membres a débuté en vue de présenter un rapport à la Commission HatTrick. Alors que l'actuel programme HatTrick II est à mi-parcours, les premiers travaux préparatoires pour un projet HatTrick III couvrant la période 2012-16 ont débuté.

Dans le cadre du projet de coopération internationale, 18 000 ballons de football adidas ont été remis à des associations nationales et 15 000 autres ont été produits en Afrique pour être distribués dans celui du programme «Alive and Kicking» visant à développer le football de base et le football junior.

Programme Top Executive

La formule de table ronde, basée sur la création de petites plates-formes de discussion informelle, a continué d'être développée au cours de la période 2009-10, le programme des événements s'appuyant sur une revue détaillée des résultats concrets issus des réunions précédentes du TPE. L'accent a été mis sur la recherche d'une qualité maximale en termes de contenu et de logistique, en engageant dans ces plates-formes de discussion informelle les présidents et les secrétaires généraux de toutes les associations membres. Une série rapprochée de sept tables rondes du TPE s'est tenue au cours des quatre premiers mois de 2010. Elle a débuté en janvier avec un événement organisé par le Luxembourg et destiné aux plus petites associations nationales. Les discussions ont porté sur le soutien apporté par l'UEFA aux associations membres et sur différentes questions financières et politiques.

KISS

Le Knowledge & Information Sharing Scenario (KISS) a fondé son programme pour la saison 2009-10 sur six ateliers rassemblant au maximum 60 participants ainsi que sur 15 événements plus modestes pour un maximum de 15 participants. L'objectif était de réunir des participants confrontés à des problèmes et défis identiques et de partager leurs connaissances et leurs expériences en matière de meilleures pratiques dans des domaines tels que la gestion opérationnelle des médias, le sponsoring des compétitions juniors, les questions juridiques, la gestion des événements, la gestion du football, les médias numériques et la gestion des bénévoles. La plate-forme en ligne a été lancée avec succès et a suscité des commentaires extrêmement positifs. Les modules d'apprentissage en ligne ont été mis au point et un premier cours avec les représentants de 31 associations nationales devait débuter en septembre 2010. Les activités KISS ont été traitées conjointement avec des questions relatives aux stades et à la sécurité lors d'un atelier de deux jours organisé en mai à Barcelone.

Programme des groupes d'étude

Après les 35 séminaires du Programme des groupes d'étude organisés au cours de la saison précédente, 52 autres ont été inscrits sur la liste des rencontres pour 2009-10 (dont trois ont dû être reprogrammés en raison du chaos provoqué par les cendres volcaniques). L'année civile s'est achevée par des séminaires sur le football junior d'élite (en Espagne) et sur la formation des entraîneurs (en Croatie, en France et aux Pays-Bas). A ces sujets se sont ajoutés, au début de 2010, ceux du football féminin et du football de base. Les plans pour la troisième saison ont été finalisés et communiqués aux associations nationales en juin.

Entraîneurs

Dans le sillage du Forum annuel des entraîneurs des clubs d'élite à Nyon, le 8^e Atelier de travail de l'UEFA sur la formation des entraîneurs a été organisé avec succès en septembre 2009 à Athènes, en collaboration avec la Fédération hellénique de football. Le thème central en était l'avenir de la formation des entraîneurs. En mars 2010, lors du 18^e Cours de l'UEFA pour formateurs d'entraîneurs organisé au centre technique de la Fédération italienne à Coverciano, les 140 participants se sont penchés intensément

sur le processus de développement des compétences d'entraîneur dans des situations d'apprentissage réalistes.

La Convention des entraîneurs a continué de progresser et a approuvé des cours à Chypre, au Kazakhstan et en Moldavie. Il en résulte que 43 associations membres ont rejoint la convention au niveau plus élevé «Pro». Par ailleurs, douze associations ont été confirmées avec succès dans le cadre du programme de réévaluation trisannuel.





Bonne gouvernance

Octroi de licence aux clubs

Parmi les activités de la saison 2009-10 ont figuré la publication d'un rapport de référence présentant une analyse du football interclubs européen, plusieurs réunions d'assistance comprenant des visites de site ainsi que des échanges bilatéraux avec 14 associations membres et d'autres conférences, une réunion d'échanges à Moscou sur les meilleures pratiques, au cours de laquelle l'Union russe de football a fait une présentation détaillée de son système d'octroi de licence, et le lancement du projet de responsables de l'encadrement des supporters, en collaboration avec l'organisation Supporters Direct.

Des contrôles ponctuels sur la validité des procédures d'octroi de licence ont été effectués tout au long de l'année dans 11 associations nationales. Pour la première fois, les résultats des audits de conformité ont été évalués par le Panel de contrôle financier des clubs nouvellement créé, présidé par l'ancien premier ministre belge Jean-Luc Dehaene.

Fair-play financier

Cette facette du programme d'octroi de licence aux clubs a été l'un des principaux thèmes de la saison et l'un des plus en vue. Au cours de la saison 2009-10, quatre ateliers à l'intention de toutes les associations membres ont été organisés afin de recueillir les réactions à la formule proposée, à partir des commentaires des autres parties prenantes. De nombreuses réunions se sont tenues avec les ligues professionnelles (EPFL) et les clubs (ECA) en vue de discuter des besoins. Le projet final des règles du fair-play financier, discuté au sein de la Commission des licences aux clubs, puis approuvé par le Comité exécutif, a reçu le plein soutien de

la famille du football, l'ECA en particulier ayant exprimé sa satisfaction sans réserve quant à la coopération avec l'UEFA pendant toute la durée de la procédure. A la fin de l'exercice, de rapides progrès ont été réalisés en ce qui concerne la mise en œuvre d'un projet largement considéré comme crucial pour l'avenir du football.

Intégrité du sport

Un séminaire organisé en août 2009 a permis de conseiller les associations nationales sur la meilleure façon de réagir aux activités de paris suspectes lors des rencontres nationales, chaque personne de contact étant capable d'utiliser l'interface du système de détection des fraudes (BFDS) lorsque de telles activités sont repérées. Ce séminaire a marqué le début d'une coopération étroite entre l'UEFA et ses associations membres au sujet de cette question très sensible et très importante, qui doit être traitée et exigera encore beaucoup de travail.

Durant la saison 2009-10, des sessions de formation mettant en lumière les dangers que représentent les groupes criminels s'adonnant au truquage des matches ont été organisées pendant les tournois finals des championnats d'Europe des moins de 17 ans et des moins de 19 ans, dans le but d'alerter les joueurs à un stade précoce de leur carrière.

Réglementation et promotion du football



Contrôles antidopage

Lorsque le rideau est retombé sur la saison 2009-10 (le 31 mai), 1098 joueurs participant aux compétitions de l'UEFA avaient été testés et 612 des échantillons avaient été soumis au test de dépistage de l'EPO. Par ailleurs, 48 visites sur les terrains d'entraînement d'équipes participant à l'UEFA Champions League ont été organisées et ont donné lieu à l'analyse d'échantillons de 475 joueurs. Les 1573 contrôles ont révélé quatre cas positifs (0,25 %). Deux des «cas positifs» ont débouché sur l'exclusion pour un match, un sur une suspension de neuf mois, et le quatrième (pour des métabolites de cocaïne) sur une exclusion d'une année. Deux clubs ont été sanctionnés pour infractions en matière d'informations permettant la localisation, ce qui a constitué l'un des points à l'ordre du jour de la réunion du Panel antidopage en janvier et d'une réunion des unités Antidopage de l'UEFA et de la FIFA en mars. La Liste des interdictions de l'AMA mise à jour et le nouveau Standard international pour l'autorisation d'usage à des fins thérapeutiques ont été distribués aux associations nationales avant la fin de l'année et publiés sur UEFA.com.

L'engagement de l'UEFA en faveur de la campagne antidopage requiert du matériel et des ressources humaines. C'est pourquoi, lors du 5^e Séminaire de l'UEFA pour contrôleurs antidopage organisé au siège de l'UEFA en juin 2010, le groupe existant de 39 contrôleurs antidopage de l'UEFA a accueilli sept candidats susceptibles de renforcer l'équipe.

Protection des jeunes joueurs

L'unité Services du football professionnel a poursuivi ses recherches à propos du nombre de mineurs arrivant en Europe et transférés d'un pays à l'autre à l'intérieur du continent. Des éléments pertinents ont été réunis dans le but de soutenir fermement de futurs projets de limitation des mouvements internationaux de jeunes de moins de 18 ans et un document sur ce sujet crucial à l'intention de l'Union européenne a été finalisé.



Questions médicales

L'étude de l'UEFA sur les blessures a rassemblé des données sur les compétitions pour clubs et pour équipes nationales et, dans le cas de l'UEFA Champions League, les données ont été envoyées à la fin de la saison, sous une forme garantissant la confidentialité, aux clubs participants. Le 5^e Symposium médical de l'UEFA a été organisé en février, à Stockholm. Il a réuni les représentants de 52 associations nationales et les clubs ayant fourni des données pour l'étude sur les blessures en UEFA Champions League. A cette occasion, un vaste programme a permis de traiter des questions telles que les interactions entre science du sport, médecine et football, l'arbitre et la prévention des blessures, les spécificités du football féminin, les méthodes de prévention des blessures et, enfin, l'avenir des soins médicaux dans le monde du football.

Médias

Une grande partie de la charge de travail annuelle a consisté à soutenir l'ensemble des compétitions et événements mentionnés dans ce rapport, à organiser les activités médias, à nommer des responsables des médias de l'UEFA, à concevoir et gérer les procédures d'accréditation, à traiter les demandes des médias lors des cérémonies de tirage au sort, à organiser les conférences de presse et les interviews ainsi qu'à fournir un large éventail de publications de support, allant des programmes de matches et de tournois aux rapports techniques sur tous les tours finaux en passant par les manuels des statistiques pour les compétitions interclubs, en plus des publications régulières telles qu'*uefadirect*, les répertoires annuels des clubs et des résultats, ou les revues destinées à des lectorats plus spécifiques dans le domaine technique et médical.

Un atelier sur les activités médias, organisé en octobre 2009, à Nyon, a servi de session de formation et a permis de renforcer l'équipe de l'UEFA par 19 responsables des médias supplémentaires. Un premier séminaire des médias destiné aux associations nationales, qui s'est tenu en février 2010, a réuni 50 participants de 34 pays au siège de l'UEFA.

Toutefois, l'épisode le plus marquant de la période examinée a été le transfert dans le nouveau bâtiment de «La Clairière», juste avant la clôture de l'exercice, ce qui a permis aux unités Relations avec les médias, Activités médias et Publications de rejoindre UEFA.com au sein d'une division Communication totalement intégrée.

Arbitrage

La saison a été marquée par l'accord donné par l'International Football Association Board à une expérience consistant à faire appel à deux arbitres assistants supplémentaires dans la nouvelle UEFA Europa League. Ce fut l'occasion d'organiser un cours de formation pour 48 arbitres et 48 observateurs d'arbitres en août 2009. Le déploiement des officiels supplémentaires derrière la ligne de but a été maintenu jusqu'à la finale inaugurale de l'UEFA Europa League à Hambourg, date à laquelle l'unité Arbitrage se préparait à étendre l'expérience à l'UEFA Champions League 2010-11.

La 7^e réunion des arbitres d'élite s'est tenue en août 2009 et le cours annuel pour arbitres d'élite et de première catégorie a eu lieu à Malte en février 2010. Cependant, tout au long de la saison, l'accent a été mis, plus particulièrement, sur le développement des arbitres, avec un séminaire pour les talents et les mentors (arbitres et arbitres assistants) organisé à Nyon en mai 2010. Parallèlement, un autre cours rassemblait 38 femmes arbitres et assistantes (dont 13 étaient de nouvelles venues sur la scène internationale).

Dans le même temps, la reprise de la gestion du Centre sportif de Colovray, situé à proximité immédiate des bâtiments du siège, a permis de faire avancer les préparatifs du Centre d'excellence pour arbitres de l'UEFA (CEPA), dans le sillage de la décision du Comité exécutif de soutenir vigoureusement le développement et la formation des arbitres et des arbitres assistants.

Entre-temps, le 4^e Cours pour arbitres de futsal de l'UEFA, auquel ont participé 40 arbitres de 30 associations nationales, s'est déroulé avec succès en novembre 2009 au centre technique de la Fédération italienne de football à Cover-

ciano, et a permis de déterminer la sélection des 16 arbitres de futsal pour l'EURO 2010 en Hongrie.

La première du film documentaire «Les Arbitres», mettant en scène des arbitres sélectionnés pour le tour final de l'EURO 2008, a été projetée au Festival du film de Locarno le 10 août 2009, en présence de certains des «acteurs». Ce film a ensuite été distribué et projeté dans divers pays européens.

A la suite d'une décision du Comité exécutif, les fondations d'une nouvelle structure d'arbitrage ont été posées sur le plan technique, sous la houlette de trois membres de la Commission des arbitres, dont l'un a été nommé responsable en chef de l'arbitrage et les deux autres responsables de l'arbitrage. En raison de la forte charge de travail en termes de désignation des arbitres durant la période estivale, la nouvelle approche a été mise en place en juin 2010, juste avant la fin de l'exercice.

Stades et sécurité

Un séminaire FIFA/UEFA sur la sécurité, auquel ont participé les responsables de la sécurité des associations nationales, a ouvert la saison, le 6 juillet 2009. Par la suite, des responsables de la sécurité ont été désignés pour des matches clés de compétitions interclubs. Des réunions ainsi que des visites de site ont été organisées pour le personnel responsable de la sécurité dans les stades de l'EURO 2012, de même que des ateliers pour les candidats à l'organisation de l'EURO 2016. Par ailleurs, des réunions avec des représentants de l'UE se sont tenues dans le cadre du programme de travail paneuropéen sur la sécurité. En février 2010, le premier séminaire sur l'accueil des supporters a été organisé à Barcelone, sous la bannière «Football, villes hôtes et respect». Ce fut l'occasion de discuter – et de promouvoir – les procédures de meilleures pratiques en matière d'encadrement des supporters visiteurs.





Respect



La campagne Respect, lancée par le Président Michel Platini pendant la période précédant l'EURO 2008, est devenue une composante bien établie du football européen après seulement deux saisons. Pour la saison 2009-10, le décor a été planté lors des événements organisés pour le coup d'envoi de la saison, en août à Monaco. A l'occasion de la Super Coupe de l'UEFA, les capitaines ont porté des brassards «Tous contre le racisme», des messages ont été transmis par le système de haut-parleurs dans le stade Louis II, une pleine page du programme du match a été consacrée à la campagne et un spot de 30 secondes de l'UEFA Champions League incitant au respect a été présenté. Celui-ci a été ensuite diffusé sur les chaînes TV détentrices des droits pendant la pause de la mi-temps de chacun des 125 matches disputés. Comme lors des saisons précédentes, la semaine d'action de Football Against Racism in Europe (FARE) a été l'occasion d'une série d'activités associées à la troisième journée de matches de l'UEFA Champions League en octobre. En 2009, ces activités ont été étendues à l'UEFA Europa League, ce qui signifie

que la campagne a été présentée à des millions de spectateurs qui ont suivi 40 rencontres de très haut niveau.

Les messages relatifs aux campagnes sur le Respect et «Tous unis contre le racisme» n'ont pas seulement bénéficié d'une très forte visibilité sur les sites de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League mais ont également imprégné toutes les phases des compétitions et des activités de l'UEFA. Ce fut notamment le cas pendant la semaine des finales en mai 2010 à Madrid, où les messages en faveur du Respect ont été très présents lors de tous les événements, depuis les activités du football de base lors du Champions Festival jusqu'aux finales masculine et féminine de l'UEFA Champions League. Le branding relatif au Respect a également été associé au classement annuel du fair-play de l'UEFA, basé sur la performance en termes de fair-play au cours des 1705 matches disputés entre le 1^{er} mai 2009 et le 30 avril 2010. Les trois associations nationales les mieux placées – Suède, Danemark et Finlande – ont obtenu des places supplémentaires en Europa League.

Football et nouvelles technologies

La saison 2009-10 a connu une activité exceptionnelle, qui a culminé avec la dissolution d'UEFA Media Technologies SA (UMET) et le redéploiement de son personnel et de ses ressources. L'unité Technologie de la communication et de l'information (ICT) a été intégrée dans la division Services. Les autres activités ont été intégrées au sein de la division Communication, où la section Production TV est devenue une unité séparée. Quant à UEFA.com, elle a rejoint les unités Publications, RP et Relations avec les médias.

UEFA.com, le site officiel de l'UEFA, a entamé la saison en fanfare en battant plusieurs de ses propres records. Le lancement de l'Europa League a contribué aux augmentations massives du trafic en août et septembre 2009, avec 29,1 millions de visites sur UEFA.com, contre 14,6 millions en 2008. La répartition du trafic a également évolué avec, notamment, une augmentation considérable du nombre de visiteurs russes et ukrainiens. Des services de soutien, tels que la mise à disposition de dossiers de presse multilingues pour tous les matches de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League, ont également été fournis, tandis que les services de collecte de données, qui avaient été testés et lancés à titre provisoire au début de 2009, sont devenus pleinement opérationnels pendant la saison 2009-10. Des données officielles fiables sur tous les événements de l'UEFA ont alors été collectées et vérifiées sur site, puis immédiatement publiées.

Le lancement d'un nouveau cycle commercial des compétitions interclubs de l'UEFA a entraîné l'intégration de nouveaux partenaires et de nouvelles fonctionnalités sur le site en début de saison. Toutefois, le principal événement de la saison a été la relance d'UEFA.com en février 2010. Il ne s'agissait pas d'une opération esthétique, mais d'une reconstruction complète prenant en compte les évolutions les plus récentes dans le domaine, après consultation des parties prenantes et des supporters. Le nombre de visites de ces derniers dépasse les 20 millions par mois. Une structure permettant une double navigation a été adoptée afin d'assurer une

combinaison optimale de jeux, de vidéos et de bases de données, de même qu'une mise en valeur nettement améliorée des activités propres à l'UEFA et de celles des associations membres. Les objectifs de la relance étaient de générer une plus grande fidélité et une consommation accrue des «pages intérieures» du site. Le fait que, au cours des trois premiers mois suivant la relance, près de 30 millions d'utilisateurs soient restés en ligne plus longtemps et aient consulté davantage de pages qu'auparavant semble indiquer que ces objectifs ont été atteints.

Un autre important défi a été d'étendre les droits multiplate-formes à l'UEFA Europa League (jusqu'à 24 rencontres par soirée de match) et à la diffusion par téléphone mobile. Conformément aux engagements pris envers la Commission européenne, l'UEFA fournit un service technique aux diffuseurs. Au cours de la saison 2009-10, 130 réseaux TV du monde entier (contre 80 en 2008-09) ont choisi la solution de streaming de l'UEFA. L'équipe en charge des médias numériques a également développé la diffusion de clips vidéo en direct et 80 diffuseurs couvrant 100 territoires dans le monde entier ont choisi d'utiliser ce service de l'UEFA.

La planification de l'EURO 2012 ayant constitué l'une des principales priorités de la saison, la couverture Internet de l'événement et l'intégration des préparatifs en vue du tournoi final dans UEFA.com ont été réalisées à un stade précoce. Pour l'unité Production TV, la liste d'actions a débuté par la sélection du site du Centre international de diffusion, qui constitue le cœur des activités opérationnelles liées aux télécommunications, à Internet et à l'informatique. Une série de visites de sites et d'évaluations a débouché sur la signature d'un contrat pour le bâtiment Expo XII à Varsovie. La capitale polonaise a également été le théâtre d'un premier défi lors du tirage au sort de la phase de qualification en février 2010, UMET étant responsable de la production du signal TV et de toute l'infrastructure technique, notamment du logiciel de tirage au sort, des graphismes et du système d'accréditation. Le tirage au sort a également vu l'ajout



du polonais et de l'ukrainien au nombre des langues du site, qui en comprend désormais douze.

Le projet «Legacy» de gestion des archives, lancé pendant la saison 2008-09, a accompli des progrès importants avec la numérisation et le stockage de plus de 3000 heures de contenu en qualité de diffusion.

UMET a également pris en charge la poursuite du développement du système de gestion de l'UEFA, connu sous le nom de FAME. La version 4.2 a été lancée en janvier 2010 afin d'ouvrir le système aux parties prenantes et de leur confier le contrôle de leurs propres données, ce qui évite les doublons et garantit un maximum de précision. Plus de 1000 représentants des 53 associations membres (allant des arbitres aux responsables de la sécurité) ont ainsi utilisé ce système.



Questions juridiques, politiques et financières

Les services juridiques de l'UEFA comprennent les unités Services juridiques commerciaux, Services juridiques d'entreprise, Services juridiques Événements et Services juridiques sportifs. La première a consacré l'essentiel de la saison 2009-10 à conclure des accords liés à l'EURO 2012: développement et renforcement des partenariats EUROTOP, droits médias pour les compétitions interclubs de l'UEFA, ainsi qu'un grand nombre de contrats relatifs aux médias, au sponsoring et au licensing concernant l'EURO féminin 2009 et toute la gamme des compétitions masculines et féminines à limite d'âge. De nombreuses affaires juridiques fondamentales liées aux aspects commerciaux du football – dont la question cruciale du licensing multiterritorial – ont également été suivies pendant la période examinée.

L'unité Services juridiques d'entreprise a contribué à la conception et à l'élaboration de la nouvelle structure d'entreprise de l'UEFA, et

notamment à la constitution d'UEFA Events SA. Un cadre juridique a été élaboré en vue de transférer quelque 170 employés dans différentes entités. Les directives révisées pour les chargés de fonction de l'UEFA impliquaient de nouveaux contrats avec tous les responsables de l'UEFA, allant des délégués de match aux contrôleurs antidopage. Par ailleurs, il était nécessaire de traiter les questions de gestion du risque (une évaluation des risques liés à l'EURO 2012 a été présentée en janvier 2010), ainsi que les questions fiscales concernant aussi bien l'EURO 2008 que l'EURO 2012.

L'unité Services juridiques Événements a également traité des questions en suspens relatives à l'EURO 2008. Elle a travaillé en étroite collaboration avec les organisateurs locaux et les autorités compétentes en vue d'élaborer une législation de soutien pour l'EURO 2012 (lancement du plus vaste programme d'enregistrement de marques déposées jamais réalisé) et a été impliquée dans

tous les contrats liés à la phase de candidature à l'EURO 2016. L'unité a aussi été chargée de mettre en place les mécanismes de protection des droits lors des principaux événements inter-clubs et pour équipes nationales.

L'unité Services juridiques sportifs s'est concentrée sur la préparation des règlements et des directives mais s'est également penchée sur des questions telles que les problèmes relatifs aux restrictions en matière de publicité pour les sociétés de paris lors des compétitions inter-clubs, la révision des statuts des associations nationales et de nombreuses procédures d'arbitrage.

L'unité Services du football professionnel s'est chargée de la coordination avec le Conseil stratégique du football professionnel, l'Association des clubs européens, l'Association des ligues européennes de football professionnel et la FIFPro en matière de fair-play financier. Elle a également soutenu le bureau de l'UEFA à Bruxelles à propos de nombreuses questions relatives à l'UE et s'est occupée d'une série d'événements s'adressant aux supporters tels que le 2^e Congrès européen des supporters de football, qui s'est tenu en juillet 2009 à Hambourg avec le soutien de l'UEFA. La collaboration avec d'autres organisations de sports d'équipe européennes, qui sont confrontées à des défis similaires, a débouché sur la création d'une Association des sports d'équipe européens en décembre 2009, laquelle a ensuite organisé trois réunions et présenté des communications à l'Union européenne.

Sur le front financier, la validité et l'efficacité du système de contrôle interne de l'UEFA (mis en place au cours de l'exercice précédent, conformément à la nouvelle législation suisse) ont été testées à l'occasion de l'audit externe réalisé en septembre 2009. Celui-ci a abouti à la conclusion positive que les exigences légales ont été dépassées.

Les comptes consolidés en euros et en francs suisses pour l'exercice 2008-09 ont été préparés par l'Administration et examinés par les auditeurs tant externes qu'internes, ainsi que par la Commission des finances. Sur cette base, le Comité exécutif a approuvé les comptes annuels devant être présentés au Congrès de l'UEFA pour approbation définitive. Les prévisions financières stratégiques ont été finalisées et approuvées, au début de 2010, par la Commission des finances et par le Comité exécutif. L'UEFA a également mis en place la structure d'un Groupe de supervision financière (GSF) destiné à prendre conseil auprès d'experts externes, spécialisés en questions financières. Le GSF se compose non seulement de conseillers externes et d'une instance de contrôle financier, mais aussi des représentants de l'UEFA autorisés à prendre des décisions en matière de placements et/ou de devises ou de couverture. Le rôle du GSF est de gérer le portefeuille d'investissements diversifié avec des banques de première qualité, conformément à la politique d'investissement en vigueur, visant à minimiser l'exposition de l'UEFA au risque.

Au cours de la période examinée, des projets de gestion ont été établis (sur la base du système de contrôle interne et de 150 processus de gestion définis), dans le but de déterminer les besoins fonctionnels et les améliorations potentielles dans les domaines de la gestion des contrats et des ventes, des finances et du contrôle de gestion, des ressources humaines, des achats et des frais liés aux voyages. Ce travail facilitera l'évaluation et la mise en place d'un système d'administration informatique intégré, qui sera opérationnel à partir de l'exercice 2010-11.

Une analyse approfondie de tous ces aspects figure dans le Rapport financier 2009-10.



Responsabilité sociale



La saison 2009-10 a mis en évidence l'engagement de l'UEFA à soutenir les organisations et les campagnes assurant la promotion du football, non seulement en tant que sport, mais aussi comme force sociale. En juillet 2009, le Comité exécutif a accepté de soutenir deux programmes sur trois ans dans le cadre de l'EURO 2012: le projet «Les ambassades de supporters à la conquête de l'Est», de Football Supporters Europe, et le projet est-européen lancé par le réseau FARE (Football Against Racism in Europe). Un mois plus tard, le chèque caritatif de 600 000 euros remis par l'UEFA à Monaco a permis à la «National Association of Disabled Supporters» de lancer son projet de Centre pour l'accès au football en Europe. Quelques semaines plus tard, l'UEFA a également soutenu la Coupe du monde des sans-abris, dont le tournoi final s'est déroulé avec la participation de 500 hommes et femmes de 48 pays et a constitué le clou d'une compétition qui a offert des possibilités footballistiques à plus de 25 000 sans-abris. Dans le même temps, l'Association danoise de projets interculturels a organisé, avec le soutien de l'UEFA, 150 «écoles de fun football» d'une semaine pour 30 000 garçons et filles dans le Sud-Est de l'Europe et le Caucase.

En outre, l'UEFA a soutenu les activités footballistiques de plusieurs associations nationales à l'occasion de la Journée mondiale du cœur, le 27 septembre 2009, un événement qui souligne le rôle du sport dans la prévention des maladies cardiovasculaires et de l'obésité chez les jeunes. Le livre de recettes présentées par des footballeurs célèbres *Mieux manger pour marquer!*, sponsorisé par l'UEFA et visant à promouvoir une alimentation saine, a été publié en hollandais, italien, polonais, russe, espagnol et turc en plus des éditions originales en anglais, français et allemand.

Le soutien en faveur de la campagne «Des buts pour la Croix-Rouge» (aide aux victimes des mines antipersonnel en Afghanistan) a été manifesté à l'occasion de la remise, lors d'une présentation très médiatisée au Camp Nou à Barcelone, d'un chèque de 100 000 euros à Lionel Messi, qui avait été nommé meilleur buteur et capitaine de l'équipe de l'année d'UEFA.com, sélectionnée par les visiteurs du site. Un don de 270 000 euros a été fait à la Fédération tchèque de football afin de lui permettre de réparer les infrastructures footballistiques endommagées par les inondations. Par ailleurs, une contribution a été versée en faveur de l'installation pilote d'un miniterrain dans une prison islandaise.

Diverses activités sont venues compléter le portefeuille de responsabilité sociale pendant la semaine des finales à Madrid: subvention de 5 millions d'euros en soutien à des projets spécifiques, présence de l'UEFA à une série d'événements, dont le 2^e Congrès européen des supporters à Hambourg, forum «Le football au service de la communauté» dans la ville suisse de Bad Ragaz, événement «Le football contre le racisme» en marge de l'EURO féminin 2009 en Finlande, conférence sur la paix et le sport à Monaco, conférence «Football for Equality» de FARE à Vienne, ainsi qu'événements similaires à Belgrade, Varsovie, Trieste et Bruxelles.

Gestion des bureaux

L'exercice 2009-10 a connu une activité extraordinaire avec, notamment, la remise officielle des clés du nouveau bâtiment de bureaux de «La Clairière» au Président de l'UEFA en avril 2010, la signature d'un accord avec les autorités de Nyon aux termes duquel l'UEFA a repris la gestion du centre sportif tout proche de Colovray, ainsi que la procédure d'appel d'offres pour la construction du bâtiment de Bois-Bougy, qui s'est achevée juste avant la fin de l'exercice. Il en est résulté un redéploiement presque total du personnel, bien que les effectifs consolidés ne soient passés que de 281 à 292 employés. L'emménagement dans les locaux de «La Clairière» s'est achevé en juin 2010. Les bureaux de «La Falaise» ont été libérés et ceux du «Martinet» n'abritent plus que l'unité Technologie de la communication et de l'information (ICT) et une petite équipe des Services généraux. Le redéploiement a également dû prendre en compte la création d'UEFA Events SA et l'intégration d'UEFA Media Technologies (UMET) au sein de la structure principale. A Colovray, la rénovation du terrain en gazon synthétique existant a été achevée et, à la fin de l'exercice, l'installation d'un nouveau terrain synthétique de taille standard était en cours. Ce travail de construction de l'avenir a toutefois laissé place à un bref interlude nostalgique avec la célébration du 10^e anniversaire de la Maison du football européen, le 2 octobre 2009.

L'unité ICT a été intégrée dans la division Services le 15 mars 2010, afin de renforcer les fonctions de support et d'offrir des niveaux de services plus élevés à l'Administration de l'UEFA et à UEFA Events SA.

Les statistiques d'ensemble révèlent que l'âge moyen des membres du personnel est de 38,8 ans, que les employés à temps partiel représentent 11% des effectifs, que 39 % des employés sont des femmes et que la diversité internationale s'est accrue, avec 30 nationalités représentées.

La revue annuelle du personnel, lancée en 2008, s'est avérée un précieux outil de prise de décisions. Elle a permis au secrétaire général, au cours du premier trimestre de l'exercice, d'autoriser la création de 20 nouveaux postes, pleinement justifiés par les besoins de l'entreprise.

Les activités socioculturelles ont débuté par une fête d'été au Musée olympique de Lausanne, qui a également permis de renforcer les excellentes relations entre l'UEFA et le CIO. Le 2 octobre 2009, les membres actuels et les anciens membres du personnel ont célébré le 10^e anniversaire de la Maison du football européen en compagnie de Patrick Berger, l'architecte qui l'a conçue.



Des accords avec les universités de Wrocław et de St-Petersbourg ont posé les bases pour l'ajout des versions polonaise et russe aux langues existantes du Dictionnaire du football, produit par les Services linguistiques de l'UEFA. Quelque 400 entrées, nouvelles ou révisées, ont par ailleurs été envoyées à l'éditeur pour la seconde édition de cette publication à succès, arrivée dans les librairies en mars 2010. Parallèlement, un nouveau guide stylistique anglais de l'UEFA, fruit de la coopération entre UEFA.com et l'unité Services linguistiques, a été finalisé. Le personnel a également joué un rôle actif dans l'implantation et la mise à niveau du projet de communication interne lancé en 2008.

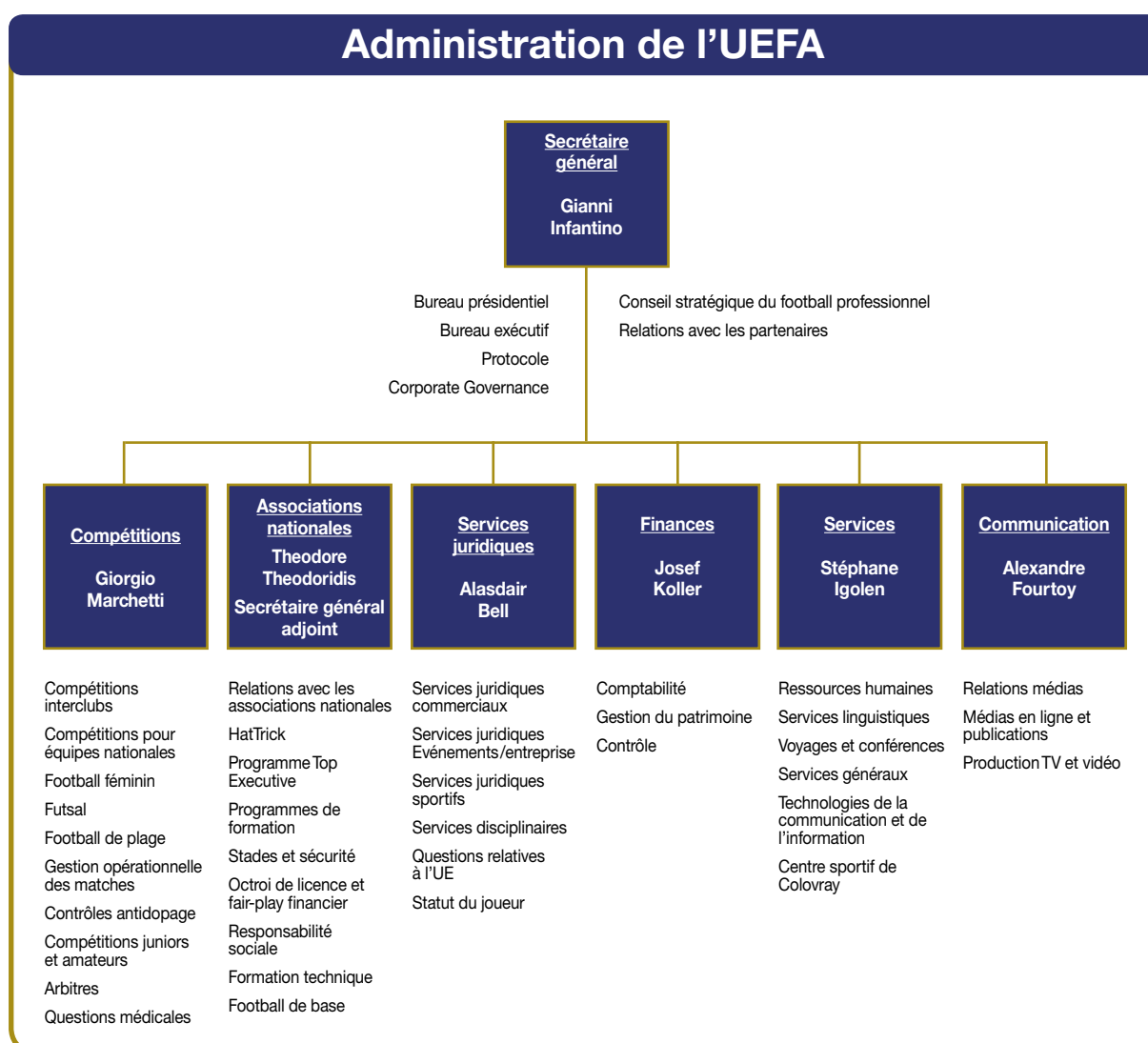
L'unité Voyages et conférences a assuré un service de support complet lors d'événements de l'UEFA très variés, parmi lesquels le Congrès de l'UEFA 2010 à Tel-Aviv. La charge de travail quotidienne s'est trouvée augmentée du fait de l'évolution de la finale de l'UEFA Champions League, un événement diversifié qui s'étend désormais sur une semaine entière, et de la valorisation liée à la finale de la première édition de l'UEFA Europa League à Hambourg. La nécessité de répondre aux exigences de l'EURO 2012 et de l'EURO 2016 a conduit l'unité à revoir et à rationaliser ses procédures.

2010 et au-delà

Au moment où l'exercice touchait à sa fin, le 30 juin 2010, une grande partie du personnel de l'UEFA avait été transférée, professionnellement et physiquement, dans les deux principaux bâtiments de bureaux de l'UEFA et au sein de la nouvelle structure, conçue en vue de relever résolument et efficacement les défis du futur et d'atteindre les objectifs fixés dans différents domaines. Le plan de restructuration a prévu une

réduction du nombre de directeurs, dans le but de rationaliser les processus de prises de décisions et d'améliorer la gestion des procédures administratives et opérationnelles.

La structure en place au moment où a démarré la saison 2010-11 est illustrée par l'organigramme suivant.





UEFA Events SA

Cette nouvelle société de l'UEFA, officiellement enregistrée le 15 décembre 2009, prend en charge toutes les activités de marketing, de commercialisation et de gestion des événements. La décision de créer UEFA Events SA résulte de l'approbation, par le Comité exécutif, du plan d'activité définissant la stratégie et la structure organisationnelle. La nouvelle société comprend deux divisions: Marketing et Activités opérationnelles. La première séance du conseil d'administration s'est tenue à la fin de janvier et la métamorphose s'est achevée avec la prise de possession de ses locaux au sein du nouveau bâtiment de «La Clairière» au cours du mois de juin. UEFA Events SA a alors pu être déclarée véritablement opérationnelle.

Au cours de la saison administrative 2009-10, les membres de l'équipe en charge de l'EURO 2012 se sont consacrés à un important travail de stratégie et de supervision. Ceux qui font partie de la division Activités opérationnelles d'UEFA Events SA se sont engagés à fond dans la promotion du sponsoring et des ventes des packages d'hospitalité, tandis que la division Marketing entreprenait la vente directe des droits TV pour le tournoi final. Durant les dernières semaines de l'exercice, à la suite de la décision d'attribuer l'EURO 2016 à la France, la planification de la mise sur pied du comité d'organisation local ainsi que l'examen du calendrier du projet et des étapes contractuelles ont posé les bases en vue de cet événement. Sur le front des compétitions interclubs, les finales de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League, à Madrid et à Hambourg, ont été réalisées avec succès au cours de la phase de transition entre la division Compétitions et la nouvelle société, tandis que le contrat d'agence avec TEAM Marketing pour le cycle 2012-15 était finalisé. Les relations avec les clubs ont été développées par le biais d'un groupe de travail Marketing des compétitions interclubs. Les tours finals des compétitions juniors ont été une réussite en



termes de programmes de sponsoring, de branding et de promotion. Quant aux discussions contractuelles en vue de prolonger le contrat de l'UEFA avec Eurosport pour ces tournois, elles ont progressé.

En d'autres termes, au cours de la saison 2009-10, UEFA Events SA est intervenu dans la plupart des événements et des compétitions mentionnées dans cette publication, notamment en ce qui concerne les droits de diffusion et les services, les ventes de sponsoring, les contrats de licensing, les plans marketing, les concepts commerciaux et la stratégie de vente. Dans la mesure où la nouvelle société a fait ses débuts à la mi-saison, il convient, pour le rapport de l'Administration de cette année, de prendre en compte les activités d'UEFA Events SA en tant que partie intégrante de celles de l'ensemble de l'UEFA.

David Taylor
Directeur général

Directeurs:
Guy-Laurent Epstein (Marketing)
Martin Kallen (Activités opérationnelles)



UEFA
Route de Genève 46
CH-1260 Nyon 2
Suisse
Téléphone +41 848 00 27 27
Téléfax +41 848 01 27 27
UEFA.com

Union des associations
européennes de football

