



## PREFACE

J'ai le plaisir de vous présenter ce manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs.

Il a pour but de vous indiquer les objectifs, les compétences, les droits et les tâches des associations nationales dans cette procédure qui sera introduite à l'échelon européen.



Les critères minimaux fixés par l'UEFA sont également expliqués l'un après l'autre et étayés par des exemples. Toutes ces informations aideront les personnes concernées à mettre en place avec succès ce vaste projet à long terme.

Conformément à notre slogan "Au cœur du football", cette procédure d'octroi de licence aux clubs a pour but de renforcer la suprématie du football européen, de consolider et élargir sa base et d'améliorer les standards de qualité dans plusieurs domaines.

L'expérience de la France, championne d'Europe et du monde, a montré qu'il est possible d'introduire, avec succès et à long terme, des licences aux clubs soumises à diverses exigences. Ayant réalisé ce besoin dans les années 70 déjà, elle a pris les dispositions nécessaires pour imposer des critères financiers, sportifs et d'infrastructure aux clubs français. Les représentants des associations, des ligues et des clubs ont mis en place les bases sportives nécessaires pour l'encouragement des jeunes talents en développant la formation d'entraîneur et en créant des centres de formation obligatoires. En outre, le développement continu des critères a amélioré la position de départ des clubs et a rendu possible le succès actuel de la France. On ne saurait cependant passer sous silence le fait que des sanctions disciplinaires impopulaires et sévères ont également dû être imposées (notamment la relégation forcée). Ces mesures garantissent toutefois que seuls des clubs financièrement sains, axés sur la promotion des jeunes et planifiant à long terme sont récompensés de leur travail par l'obtention d'une licence.

Si tous ensemble – associations nationales, ligues et clubs des divisions supérieures – nous gardons à l'esprit les objectifs de cette procédure d'octroi de licence, nous réussirons à coup sûr.

Sur la base de ce qui précède, je vous invite à unir vos efforts pour atteindre un niveau de qualité uniforme pour le football européen dans les secteurs sportif, d'infrastructure, administratif, juridique et financier. Cela dans l'intérêt du football dans son ensemble, mais également pour son public enthousiaste, les sponsors et les médias.

J'aimerais enfin remercier tous ceux qui ont contribué à la production de ce manuel. Je suis certain qu'il constituera une base solide pour l'avenir du football européen dans le troisième millénaire.

Lennart Johansson  
Président de l'UEFA



## TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION	6
1.1	Objectifs	
2	PROCEDURE	8
2.1	Conseils d'utilisation	
2.2	Graduation des critères	
2.3	Mise en oeuvre de la procédure d'octroi de licence	
3	BAILLEUR DE LICENCE	24
3.1	Introduction	
3.2	Définition du bailleur de licence	
3.3	Désignation des membres des instances d'octroi de licence	
3.4	Conditions relatives aux membres des instances d'octroi de licence	
3.5	Licence	
3.6	Admission aux compétitions interclubs de l'UEFA	
3.7	Obligations imposées par le bailleur de licence	
	Annexe 1	
4	BENEFICIAIRE DE LA LICENCE	33
4.1	Introduction	
4.2	Bénéficiaires de la licence	
4.3	Octroi de licence	
4.4	Clubs qui n'ont pas suivi de procédure nationale pour l'octroi de licence mais qui se sont qualifiés pour une compétition de l'UEFA sur la base des résultats sportifs obtenus	
4.5	Définition du bénéficiaire de la licence	
	Annexe 1	
5	ELEMENTS ESSENTIELS DE LA PROCEDURE	40
5.1	Introduction	
5.2	Objectifs	
5.3	Avantages	
5.4	Etapes essentielles	
5.5	Conclusion	



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

6	CRITERES SPORTIFS	48
6.1	Introduction	
6.2	Objectifs	
6.3	Avantages pour les clubs	
6.4	Critères	
7	CRITÈRES D'INFRASTRUCTURE	52
7.1	Introduction	
7.2	Objectifs	
7.3	Avantages pour les clubs	
7.4	Critères	
	Annexe 1	
8	CRITERES ADMINISTRATIFS ET LIES AU PERSONNEL	79
8.1	Introduction	
8.2	Objectifs	
8.3	Avantages pour les clubs	
8.4	Critères	
9	CRITERES JURIDIQUES	88
9.1	Introduction	
9.2	Critères	
10	CRITERES FINANCIERS	90
10.1	Introduction	
10.2	Objectifs	
10.3	Avantages pour les clubs	
10.4	Concept financier	
10.5	Mise en place des critères financiers	
10.6	Etape I: exigences comptables nationales	
10.7	Etape II: exigences comptables spécifiques au football	
10.8	Etape III: exigences comptables spécifiques au football afin d'atteindre les objectifs de l'UEFA	
10.9	Documentation financière de candidature à la licence	
10.10	Examen de la documentation financière de candidature à la licence	
10.11	Documents à remettre et calendrier proposé	
10.12	Candidats promus et candidats qualifiés par le biais de compétitions interclubs	
10.13	Check-list de la documentation financière de candidature à la licence	
	Annexes	



## GLOSSAIRE

### Définition

Critères	Exigences devant être remplies par le candidat à la licence divisées en cinq catégories (sportifs, infrastructure, administratifs et liés au personnel, juridiques et financiers), chaque catégorie étant divisée en quatre degrés A-D (impératifs et recommandations de bonne pratique).
Eléments essentiels de la procédure	Exigences minimales à mettre en place par le bailleur de licence dans le but de vérifier que les critères décrits dans le manuel sont respectés et ainsi de contrôler l'octroi à bon escient d'une licence à un candidat à la licence.
Documentation financière de candidature à la licence (DFL)	<p>La documentation financière de candidature à la licence (DFL) est l'information financière de base qui permet au bailleur de licence d'évaluer la capacité financière d'un candidat à la licence. La DFL est fondée sur les comptes financiers révisés et prend en considération des informations financières spécifiques au football.</p> <p>Elle comprend:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les comptes financiers (bilan, compte de résultat, tableau de financement et annexes)</li><li>• Le compte de résultat prévisionnel avec les explications correspondantes et</li><li>• Le tableau des liquidités prévisionnel.</li></ul>
Licence	Certificat confirmant le respect des exigences impératives et minimales par le candidat à la licence et octroyant l'admission aux compétitions interclubs de l'UEFA.
Candidat à la licence	Entité juridique (p. ex. un club de football, football S.A., etc.) membre d'une association nationale qui sollicite l'octroi d'une licence.
Bénéficiaire de la licence	Organe qui s'est vu délivrer une licence de la part du bailleur de licence.
Bailleur de licence	Organe qui gère la procédure d'octroi de licence et qui la délivre.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

Administration pour l'octroi de licence (AL)	Organe ou personnel du bailleur de licence qui s'occupe des questions liées à l'octroi de la licence aux clubs.
Procédure d'octroi de licence	Procédure composée de 5 catégories de critères ainsi que des éléments essentiels de la procédure.
Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs	Document de travail qui décrit la procédure nationale d'octroi de licence aux clubs. Il comprend toutes les exigences minimales de la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs ainsi que d'éventuels objectifs et particularités spécifiques du pays.
Etape	<p>Le terme de "étape" se réfère à la mise en place du concept financier et ainsi à l'introduction complète de tous les critères financiers proposés. En ce qui concerne la procédure d'octroi de licence, une mise en place en trois étapes a été proposée.</p> <p>Etape I: exigences comptables nationales</p> <p>Etape II: exigences comptables spécifiques au football</p> <p>Etape III : exigences comptables spécifiques au football afin d'atteindre les objectifs de l'UEFA</p>
Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs	Document de travail qui décrit la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs. Les directives et exigences de la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs doivent être transférées dans un "Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs".



## 1. INTRODUCTION

Les attentes que les supporters, les membres, les joueurs, les entraîneurs, les sponsors, les médias, le public et les autorités publiques/gouvernements ont aujourd'hui d'un club de football ne sont plus seulement de nature sportive. Les activités des clubs de haut niveau ressemblent toujours plus à celles d'une entreprise prestataire de services.

L'UEFA tient à aider les associations membres à atteindre des standards plus élevés profitant à l'ensemble de la famille du football, ce qui implique une amélioration de la structure générale du football. Elle entend ainsi maintenir, voire rehausser la qualité des cours pour entraîneurs afin d'améliorer le niveau du jeu en Europe et d'assurer une compétition saine entre les ligues et les clubs. Cela se traduira par des matches plus attractifs et plus techniques, pour le plus grand plaisir des spectateurs, qui afflueront en plus grand nombre dans les stades. Pour les clubs, une affluence accrue signifie davantage de sponsors et de recettes TV et, par conséquent, davantage de revenus. Ces derniers permettent aux clubs d'investir dans les installations des stades, pour le confort aussi bien des joueurs que des spectateurs, ainsi que dans la politique de formation, dans le développement de méthodes d'entraînement et dans le personnel. Ainsi se créera un cercle vertueux, et l'ensemble du football bénéficiera des investissements consentis dans des standards spécifiques et mesurables au niveau des clubs.

Le présent manuel explicite les critères que tous les clubs disputant des compétitions de l'UEFA devront respecter dès le début de la saison 2004/2005. Le but de cette licence n'est pas d'imposer des restrictions aux clubs mais de leur permettre d'améliorer leur infrastructure pour la rendre conforme aux standards minimaux fixés, de favoriser la transparence financière du football afin d'attirer de nouveaux investisseurs et, enfin, d'augmenter la sécurité et le plaisir des supporters avant, durant et après la rencontre. Nous devons faire en sorte que nos clients soient pleinement satisfaits si nous ne voulons pas qu'ils se tournent vers d'autres sports. De plus, nous devons proposer un produit attractif pour la télévision et les sponsors. Ainsi, ce manuel est un premier instrument pour comparer les standards des clubs en ce qui concerne les critères financiers, sportifs, juridiques, liés au personnel, administratifs et d'infrastructure. Nous sommes convaincus que ce n'est que le début d'un développement positif du football.

Afin de mettre l'accent sur notre slogan *Au cœur du football* et d'assumer nos responsabilités d'instance dirigeante du football vis-à-vis de nos membres, supporters et partenaires ainsi que du public, et pour continuer à promouvoir et à renforcer le football européen dans son ensemble, l'Administration de l'UEFA – avec l'assistance de huit associations pilotes – a élaboré une procédure d'octroi de licence aux clubs, dont les chapitres suivants donnent les principes fondamentaux.



## **1.1 OBJECTIFS**

---

En introduisant une procédure d'octroi de licence aux clubs, l'UEFA veut atteindre les objectifs suivants:

### **1.1.1 OBJECTIFS POUR L'UEFA ET LES ASSOCIATIONS NATIONALES**

- Continuer à promouvoir et à améliorer le niveau de tous les aspects du football en Europe.
- Adapter les infrastructures sportives des clubs aux exigences actuelles et futures (stade, terrain d'entraînement, etc.).
- Encourager la compréhension mutuelle entre les entraîneurs, les joueurs et les arbitres pour leurs tâches et problèmes respectifs et améliorer sans cesse la connaissance des Lois du Jeu de l'IFAB et des principes du fair-play.

### **1.1.2 OBJECTIFS POUR LA PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS**

- Continuer à promouvoir la formation et l'encadrement des jeunes joueurs dans chaque club.
- Améliorer les performances économiques et financières des clubs, renforcer leur fiabilité et leur crédibilité, et accorder l'importance nécessaire à la protection des créanciers.
- Garantir la continuité des compétitions internationales durant la saison.
- Contrôler l'équité financière dans ces compétitions.
- Garantir que des stades sûrs et bien équipés soient mis à la disposition des spectateurs et des médias.
- Veiller à ce qu'un club ait un niveau de management et d'organisation approprié.



## **2. PROCEDURE**

### **2.1 CONSEILS D'UTILISATION**

---

Ce «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs» se veut être un document de travail pratique et facile à lire pour les utilisateurs. Il a été élaboré pour aider les associations nationales et les clubs à mettre en œuvre les directives et à répondre aux exigences de la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs en développant un «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs».

Ce manuel comporte deux volets. Le premier s'adresse aux associations nationales en tant que bailleurs de licence. Il précise leur mission, définit la notion de bénéficiaire de la licence et ainsi que la phase de mise en œuvre. Le deuxième volet s'adresse aux clubs des associations nationales. Les cinq catégories de critères minimums sont réparties en autant de chapitres: critères sportifs, d'infrastructure, administratifs, liés au personnel, juridiques et – enfin financiers. Ces critères sont divisés en quatre degrés différents (A, B, C, et D). Le point 2.2 présente des explications plus détaillées à ce propos.

Les chapitres sont indépendants les uns des autres. Ainsi, les spécialistes de chaque association nationale et club peuvent retirer du manuel les différents dossiers qui le constituent. Ils peuvent ensuite prendre les mesures nécessaires pour assurer le suivi et contrôler la mise en œuvre de chaque critère. Chaque chapitre présente également les objectifs et les avantages que les clubs en retireront.

Les associations nationales et les clubs devraient tout d'abord prendre connaissance des objectifs et des différents critères. Pour certains critères, l'UEFA délègue la responsabilité de la décision finale au bailleur de licence, qui connaît mieux la situation de l'association nationale, le statut de ses clubs de première division et les normes en vigueur. Pour d'autres critères en revanche, l'UEFA fixe certains minima afin d'assurer un certain niveau de qualité dans toute l'Europe et de favoriser le développement du football européen.

Par conséquent, les associations nationales qui ne disposent pas encore d'une procédure d'octroi de licence sont invitées à préparer l'introduction et la mise en place d'un «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs» avec la collaboration et le soutien de l'UEFA et des associations pilotes. Le chapitre 5 du présent manuel décrit les éléments essentiels de la procédure annuelle visant à vérifier la mise en œuvre et le respect de chacun des critères que le candidat à la licence doit remplir. Cette procédure est composée de plusieurs étapes qui doivent être appliquées dans toute la communauté de l'UEFA (il s'agit donc de critères impératifs) afin de garantir l'égalité de traitement. L'UEFA donne une certaine marge de manœuvre aux associations nationales dans la manière d'établir leurs propres procédures. Il est conseillé aux associations qui disposent déjà d'une procédure d'octroi de licence:





- de comparer leur procédure nationale avec la procédure proposée par l'UEFA;
- de prendre les mesures nécessaires pour adapter leur procédure à celle de l'UEFA, certains critères étant impératifs. L'association nationale doit en outre garantir que la qualité de son système est au moins équivalente aux normes de l'UEFA, laquelle devra approuver chaque procédure nationale (voir 2.3.7);
- de prendre en considération la législation nationale, les statuts et les règlements;
- d'élever les critères minimaux fixés par l'UEFA ou d'ajouter d'autres critères pour l'octroi d'une licence nationale, en fonction de leurs besoins et du niveau de leurs compétitions nationales;
- d'échanger leurs opinions et expériences avec l'UEFA et les autres associations membres de l'UEFA.

## 2.2 GRADUATION DES CRITERES

Les critères du présent manuel ont été gradués en quatre catégories distinctes. Ceci devrait guider les clubs et les associations nationales tout au long de la procédure.

Les différents degrés ont été définis de la manière suivante:

### Critères “A” – “IMPERATIFS”

Les critères doivent être remplis comme indiqués et décrits dans le présent manuel. Si le candidat à la licence ne les remplit pas, il n'obtient pas de licence et n'est par conséquent pas autorisé à disputer les compétitions interclubs de l'UEFA.

Exemple: critère d'infrastructure N° 3 (I.03):

#### **I.03: Stade – approbation du plan d'évacuation**

*« Les instances appropriées (par exemple, autorités en matière de sécurité, autorités publiques compétentes ou autres entités qualifiées et agréées, etc.) approuvent le plan d'évacuation, qui doit permettre d'évacuer l'ensemble du stade en cas d'urgence, conformément à la législation nationale.*

*A défaut, le bailleur de licence établit le contenu du plan d'évacuation, y compris le temps d'évacuation requis, en collaboration étroite avec les autorités publiques appropriées (autorités locales en matière de sécurité, hôpitaux locaux, sapeurs-pompiers, police, etc.). »*



### **Critères "B" – "IMPERATIFS"**

Les critères doivent être remplis comme indiqués et décrits dans le présent manuel. Toutefois, le manuel offre différentes options permettant de satisfaire à ceux-ci. Si le candidat à la licence ne remplit pas les critères, il n'obtient pas de licence et n'est par conséquent pas autorisé à disputer les compétitions interclubs de l'UEFA.

Exemple: critère d'infrastructure N° 10 (I.10):

#### **I.10: Stade - disponibilité**

*« Le candidat à la licence doit disposer d'un stade pour les matches des compétitions interclubs de l'UEFA.*

##### Option 1:

*Le stade appartient légalement au candidat à la licence.*

##### Option 2:

*Le candidat à la licence peut fournir un contrat écrit, avec le propriétaire d'un stade ou les propriétaires de différents stades destinés à être utilisés sur le territoire de l'association nationale. Ce contrat doit garantir au club le droit d'utiliser le stade pour tous ses matches à domicile dans les compétitions interclubs de l'UEFA durant toute la saison pour laquelle il s'est qualifié en termes sportifs. »*

### **Critères "C" – "IMPERATIFS"**

Les critères doivent être remplis comme indiqués et décrits dans le présent manuel. Si le candidat à la licence ne remplit pas les critères, il est sanctionné de la manière indiquée et décrite dans le présent manuel mais ne peut pas être exclu pour cette raison d'une compétition interclubs de l'UEFA.

Exemple: critère d'infrastructure N°15 (I.15):

#### **I.15: Stade – places couvertes**

*« Le bailleur de licence fixe le pourcentage minimum de sièges individuels en tribune couverte. L'UEFA recommande qu'un tiers de la capacité totale du stade en sièges individuels soit couvert. La tribune et la tribune de presse doivent être couvertes.*

*Si ce critère n'est pas rempli, le bailleur de licence peut infliger au club:*

- a) un avertissement ;*
- b) une amende. »*



### **Critères “D” – “DE BONNE PRATIQUE”**

Les critères “D” sont des recommandations de bonne pratique. De ce fait, le candidat à la licence n’est pas obligé de les remplir dans l’immédiat. Pourtant, il est possible que l’un ou l’autre de ces critères devienne impératif à une date ultérieure.

Exemple: critère d’infrastructure N° 23 (I.23):

#### **I.23: Terrain de jeu – zone de jeu**

*« Les dimensions de la zone de jeu doivent être de 120 m x 80 m. »*

Les critères “A” et “B” ont été regroupés dans la même catégorie, les critères “C” constituent une catégorie à part. Les critères “D” «de bonne pratique» ont été distingués des critères «impératifs» (A – C). Chaque association nationale est libre d’étendre ces critères dans le cadre du «Manuel sur la procédure nationale pour l’octroi de licence aux clubs», voire d’introduire de nouveaux critères.

## **2.3 MISE EN ŒUVRE DE LA PROCEDURE D’OCTROI DE LICENCE**

La mise en œuvre de la procédure d’octroi de licence au niveau national inclut les étapes et procédures suivantes:

- a) introduction d’une base légale dans les statuts;
- b) possibilité pour l’association nationale de déléguer la procédure d’octroi de licence à une ligue affiliée;
- c) introduction d’un «Manuel sur la procédure nationale pour l’octroi de licence aux clubs» (= réglementation et/ou règlements au plan national);
- d) procédure d’exception;
- e) procédure d’accréditation;
- f) procédure de développement.

### **2.3.1 INTRODUCTION D’UNE BASE LEGALE DANS LES STATUTS**

Afin de permettre la mise en œuvre de la procédure d’octroi de licence aux clubs dans toutes les associations nationales de l’UEFA pour la saison 2004-2005, chaque association nationale doit disposer d’une base légale ad hoc dans ses statuts.

Par conséquent, l’association nationale doit prévoir une disposition dans ses statuts, qui décrit l’objectif de la procédure ainsi que l’autorité compétente et contient des références à une réglementation pertinente plus détaillée et/ou à des règlements séparés.



Voici un exemple de disposition statutaire:

***“La participation d'un club affilié aux compétitions nationales et aux compétitions interclubs de l'UEFA est soumise à l'octroi d'une licence par le bailleur de licence. Le bailleur de licence est (à décider par l'association nationale) :***

***Option A : l'association nationale***

***Option B : la ligue affiliée (voir point 2.3.2 ci-après)***

***La procédure à suivre pour l'octroi de la licence ainsi que les critères devant être remplis par le club affilié sont décrits dans un règlement spécifique relatif à la procédure d'octroi de licence aux clubs (p. ex. «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs»), approuvé par l'organe exécutif du bailleur de licence pour les compétitions nationales, et par l'organe exécutif de l'UEFA pour les compétitions interclubs de l'UEFA.”***

L'association nationale doit s'assurer qu'une telle disposition est approuvée et mise en œuvre par l'instance compétente avant 2003 (associations nationales dont les championnats sont organisés en été) ou le début de la saison 2003-2004 (associations nationales avec des championnats se déroulant pendant l'hiver).

Par conséquent, les associations nationales sont priées d'inscrire cette modification de leurs statuts à l'ordre du jour de leur prochaine assemblée générale afin de la soumettre pour approbation ou de convoquer une assemblée générale extraordinaire au cas où aucune assemblée générale ordinaire ne serait prévue avant le délai mentionné ci-dessus.

L'association nationale doit informer ses membres en conséquence afin de disposer du quorum nécessaire pour faire approuver cette disposition dans ses statuts. A cet égard, un dialogue ouvert visant à présenter le projet de «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs» et les avantages qu'il contient, ainsi que l'implication rapide des membres votants en ce qui concerne le contenu de la réglementation en matière de procédure d'octroi de licence permettent d'éviter de longues discussions pendant l'assemblée générale. Sur demande, l'Administration de l'UEFA soutiendra l'association nationale sur ces points.

### **2.3.2 POSSIBILITE POUR L'ASSOCIATION NATIONALE DE DELEGUER LA PROCEDURE D'OCTROI DE LICENCE A UNE LIGUE AFFILIEE**

#### **Principe**

A certaines conditions, l'association nationale peut déléguer la totalité des responsabilités relatives à l'octroi de licence à une ligue affiliée.

Vis-à-vis de l'UEFA, l'association nationale est, en sa qualité de membre de l'UEFA, responsable de la mise en œuvre appropriée de la procédure d'octroi de licence.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

### Conditions de délégation

Le Comité exécutif de l'UEFA approuve les demandes des associations nationales visant à déléguer à une ligue affiliée les responsabilités relatives à l'octroi de licence.

Les demandes doivent être dûment fondées. Elles doivent être formulées par écrit auprès de l'Administration de l'UEFA avant **le 14 juin 2002** dernier délai.

Le Comité exécutif de l'UEFA approuvera ces demandes si l'association nationale confirme par écrit que la ligue:

- a) est membre de l'association nationale et s'est engagée par écrit à accepter les statuts et les règlements de l'association nationale ainsi que les décisions de ses instances responsables et compétentes;
- b) est responsable de l'organisation du championnat national de première division;
- c) a soumis par écrit l'engagement de l'organe législatif de cette ligue affiliée à se conformer aux obligations suivantes vis-à-vis de l'UEFA:
  - Application de la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence conformément aux dispositions du «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs» et à toute modification ultérieure dans le cadre d'un «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs».
  - Garantie du plein accès à l'UEFA et à ses instances/agences désignées, qui peuvent à tout moment vérifier le fonctionnement de la procédure d'octroi de licence et contrôler les décisions de l'instance désignée pour l'octroi de licence.
  - Autorisation faite à l'UEFA et à ses instances/agences désignées d'effectuer à tout moment des vérifications ponctuelles auprès des clubs qui se qualifient pour une compétition interclubs de l'UEFA sur la base des résultats sportifs obtenus. L'UEFA se réserve le droit de ne pas admettre un club à ses compétitions interclubs.
  - Acceptation de toute décision de l'UEFA relative aux exceptions, à l'accréditation de la procédure d'octroi de licence et/ou aux vérifications ponctuelles.
  - Sanction des parties concernées de manière appropriée et conformément aux recommandations de l'UEFA.



### 2.3.3 INTRODUCTION D'UNE REGLEMENTATION RELATIVE A LA PROCEDURE NATIONALE POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS

Chaque association nationale donne dans sa réglementation (règlements ou «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs») la définition des parties impliquées (bailleur de licence, bénéficiaire de la licence, instances désignées pour l'octroi de licence) et décrit leurs droits et leurs obligations, les critères ainsi que les procédures nécessaires conformément au «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs» fixant les conditions de participation aux compétitions interclubs de l'UEFA.

La transformation du «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs» en un «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs» devra avoir lieu dans le courant de l'année de 2002 et le début de 2003. Elle comprend les procédures suivantes, qui requièrent l'aval de l'UEFA:

- a) Politique et procédure d'exception (voir point 2.3.6 ci-dessous)
- b) Procédure d'accréditation (voir point 2.3.7 ci-dessous)

Le «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs» est conçu et formulé d'une manière qui permet à l'association nationale d'utiliser son texte intégral comme un **modèle de document**. L'UEFA laisse une certaine marge de manœuvre aux associations nationales en ce qui concerne la formulation finale de chaque critère et la description de la procédure à suivre pour l'octroi de la licence aux clubs membres. L'association nationale peut transformer et reformuler le texte du «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs» afin de l'adapter:

- a) à ses objectifs et priorités
- b) à ses statuts et règlements
- c) à sa législation nationale
- d) dans le cadre de la marge de manœuvre accordée par l'UEFA

et d'en faire une réglementation/un règlement au plan national («Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs») pour autant que l'association nationale respecte les critères impératifs de l'UEFA pour chaque catégorie de critères et la procédure d'octroi de licence elle-même. En principe, l'UEFA fixe pour chaque critère les aspects qualitatifs et l'association nationale les aspects quantitatifs conformément à ses besoins. L'association nationale a même la possibilité d'étendre ces critères ou d'en introduire de nouveaux (voir Graduation des critères, point 2.2 ci-dessus). La procédure d'octroi de licence peut être adaptée en conséquence.



#### **2.3.4 REGLES DISCIPLINAIRES RELATIVES AU «MANUEL SUR LA PROCEDURE NATIONALE POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS»**

L'association nationale mettra en place des règles disciplinaires séparées (y compris des sanctions, etc.) pour ce qui concerne la procédure d'octroi de licence aux clubs ou, si les réglementations disciplinaires nationales sont applicables, le «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs».

De telles règles sont nécessaires pour garantir une procédure appropriée. Par exemple, tout club présentant des documents falsifiés aux instances désignées pour l'octroi de licence doit être sanctionné.

Le bailleur de licence doit décider et intégrer dans le «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs» des règles portant sur:

- a) les instances compétentes
- b) les sanctions éventuelles contre les clubs et les particuliers
- c) la procédure disciplinaire.

#### **2.3.5 SANCTIONS PREVUES PAR L'UEFA A L'ENCONTRE D'ASSOCIATIONS NATIONALES, DE CLUBS ET DE PARTICULIERS**

Les organes de juridiction de l'UEFA sont habilités à sanctionner les manquements aux devoirs relevant du «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs».

En matière de sanctions, le *Règlement disciplinaire* de l'UEFA est applicable aux:

- a) associations nationales
- b) aux clubs et/ou
- c) aux personnes physiques.

Le Tribunal arbitral du sport (TAS) de Lausanne est le tribunal arbitral ordinaire de l'UEFA (article 61 ss. des *Statuts* de l'UEFA). Il a la compétence juridique de traiter les appels portant sur les procédures mises en place par l'UEFA et décrites dans le présent «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs».

#### **2.3.6 POLITIQUE ET PROCEDURE D'EXCEPTION**

##### **2.3.6.1 OBJECTIFS**

- La procédure d'octroi de licence aux clubs a pour objectif d'améliorer à long terme le niveau de qualité au sein de toutes les associations membres de l'UEFA.





## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

- Etant donné que le statut du football et le niveau de qualité varient considérablement entre les différentes associations nationales membres de l'UEFA, la politique d'exception permet à des associations nationales et à leurs clubs d'améliorer progressivement les standards de qualité fixés et dans d'autres délais.
- Etant donné que les aspects quantitatifs des différents critères sont définis dans la plupart des cas par les associations nationales, il ne devrait y avoir que peu d'exceptions.

### 2.3.6.2 PRINCIPES

1. Le Comité exécutif de l'UEFA a approuvé les directives suivantes relatives à la politique d'exception dans le cadre de l'introduction de la procédure d'octroi de licence aux clubs.
  - a) Ne seront traitées que les demandes claires, formulées par écrit, dûment fondées et soumises dans les délais impartis par l'association nationale à l'unité pour l'octroi de licence de l'UEFA (ci-après nommée UL).
  - b) L'exception sera accordée soit:
    - aa) à une association nationale, soit
    - bb) à un candidat à la licence en particulier.
  - c) Les exceptions accordées à une association nationale s'appliquent à tous les clubs qui jouent dans le cadre de cette association et qui se qualifient pour une compétition interclubs de l'UEFA (UEFA Champions League, Coupe de l'UEFA, UEFA Intertoto Cup) pour la saison en question. Lors de circonstances particulières, l'UEFA se réserve le droit d'exclure l'un des clubs de l'exception accordée à l'association nationale (par exemple un club qui a participé plusieurs fois, de manière régulière, aux compétitions interclubs de l'UEFA).
  - d) Une exception accordée à un candidat à la licence ne vaut que pour ce candidat et que pour la saison en question dans la mesure où ce dernier n'est pas soumis à la procédure nationale pour l'octroi de licence (p. ex. s'il s'agit d'un vainqueur ou d'un finaliste de coupe nationale provenant de 2e division). Une telle exception est basée sur une autorisation spéciale de l'UEFA (voir point 4.4.2.6).
  - e) La durée de l'exception accordée est limitée à une seule saison.
  - f) L'exception peut être renouvelée à condition qu'une nouvelle demande en ce sens ait été formulée.
  - g) Le statut et la situation du football au sein de l'association nationale seront pris en considération lorsqu'une demande d'exception sera traitée.
  - h) L'aspect du statut prend en considération le niveau de football (clubs professionnels, semi-professionnels ou amateurs) de l'association.





## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

- i) La situation tient, entre autres, compte des éléments suivants:
  - Taille du pays, population, arrière-plan géographique et économique.
  - Importance de l'association nationale (nombre de clubs, nombre de joueurs licenciés et d'équipes, taille et qualité de l'administration de l'association, etc.).
  - Le statut du football en tant que sport dans le cadre de l'association et son potentiel en terme de marché (moyenne des spectateurs, marché TV, sponsors, potentiel de revenus, etc.).
  - Le coefficient au classement de l'UEFA (association et ses clubs) et au classement de la FIFA.
  - La situation en ce qui concerne la propriété du stade (club, ville/commune ou autre) dans le cadre de l'association.
  - Le soutien (financier ou autre) du gouvernement y compris du ministère des sports.
2. Ces directives seront communiquées aux associations membres de l'UEFA au moyen du système Extranet destiné à la procédure d'octroi de licence et par circulaire. Elles seront adaptées en fonction des expériences réalisées après deux saisons de l'UEFA.
3. Le directeur général de l'UEFA assume, en ce qui concerne la question des exceptions, le rôle d'organe décisionnel de première instance. Il garantit que les décisions sont prises très rapidement et assure l'égalité de traitement entre les membres de la famille de l'UEFA. Il désigne un panel spécifique pour l'octroi de licence aux clubs (nommé ci-après POL) chargé de le soutenir et de l'assister dans les tâches qui concernent la procédure d'octroi de licence aux clubs.
4. L'UEFA met en place une unité distincte au sein de son administration, l'UL. L'UL est directement subordonnée au directeur général et assiste le POL et le directeur général pour tout ce qui concerne la procédure d'octroi de licence aux clubs.
5. Le directeur général peut déléguer par écrit des tâches ainsi que des pouvoirs décisionnels au POL et/ou à l'UL.
6. Le directeur général a le pouvoir d'accorder les exceptions prévues dans le cadre des directives établies et sur approbation du Comité exécutif de l'UEFA. La procédure se fait par écrit.
7. Si une requête dépasse le cadre des directives qui ont été approuvées, le Comité exécutif de l'UEFA prend une décision en tenant compte des objectifs de la procédure d'octroi de licence ainsi que du droit et de la justice. Le Comité exécutif de l'UEFA peut également prendre des décisions par circulaire.
8. Un appel peut être interjeté contre des décisions prises par le directeur général ou le Comité exécutif de l'UEFA. L'appel doit être formulé par écrit et dans un délai de 10 jours après que la décision de la première instance a été communiquée par courrier électronique/par fax/par la poste au candidat à la licence.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

9. Le Tribunal arbitral du sport (TAS) à Lausanne est l'instance d'appel indépendante désignée pour les questions relatives à la procédure d'octroi de licence aux clubs. Les décisions prononcées par le TAS sont **définitives et ont force de chose jugée**.
10. Les demandes doivent être dûment fondées et formulées par écrit. En ce qui concerne la saison 2004-2005 de l'UEFA, elles doivent être adressées par l'association nationale auprès de l'Administration de l'UEFA **avant le 30 août 2002 dernier délai**. Pour les saisons de l'UEFA ultérieures (à partir de la saison 2005-2006), les délais seront communiqués par l'UL aux associations membres de l'UEFA en temps voulu.
11. Une demande d'exception doit être claire et concrète. Elle peut porter sur les points suivants:
  - a) demande qu'un critère particulier ne soit pas appliqué au sein d'une association nationale en raison de la législation nationale en vigueur ou pour une tout autre raison.
  - b) réduction d'une quantité minimale fixée par l'UEFA (p. ex. capacité d'un stade).
  - c) prolongation de la période d'introduction prévue pour la mise en œuvre d'un critère ou d'une catégorie de critères.
  - d) demande qu'une exigence minimale prévue dans les éléments essentiels de la procédure fixée par l'UEFA ne soit pas appliquée en raison de la législation nationale en vigueur ou pour une tout autre raison.
12. Une demande d'exception individuelle doit être adressée à l'UEFA par l'entremise de l'association nationale pour le 15 avril au plus tard (voir point 4.4.2.1).
13. L'UL examine les demandes formulées et prépare un rapport à l'attention du directeur général.
14. Le directeur général prend une décision conformément aux directives qui ont été approuvées.
15. La décision doit:
  - a) être communiquée par écrit
  - b) comporter un argumentaire
  - c) comprendre des délais/une limite dans le temps (p. ex. pour la saison 2004-2005 uniquement)
  - d) être rendue dans la transparence pour les parties concernées tout en respectant le principe de confidentialité (p. ex. en ce qui concerne les aspects financiers)
  - e) être communiquée aux associations membres de l'UEFA (par le système Extranet) avec les motifs



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

- f) être prise par le directeur général ou par le Comité exécutif de l'UEFA dans un délai de trois semaines à partir de la réception de la demande d'exception
- g) inclure une indication des voies de recours.

Les exceptions accordées influent sur la formulation finale du «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs» dans la mesure où les critères peuvent être adaptés ou même supprimés conformément à la décision écrite de l'UEFA.

### 2.3.7 PROCEDURE D'ACCREDITATION

Les associations nationales rédigent la version finale du «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs» en tenant compte de toutes les exceptions approuvées par l'UEFA (voir point 2.3.6 ci-dessus) ainsi que des particularités et objectifs nationaux. L'UEFA approuve ensuite la version finale du «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs» par le biais d'une procédure dite d'accréditation.

Cette procédure garantit que les critères impératifs de l'UEFA et les étapes obligatoires de la procédure ont été mis en place sur le plan national de manière conforme.

Après que l'accréditation a été octroyée, l'association nationale peut introduire la procédure auprès de ses clubs.

Si l'UEFA refuse d'accréditer le «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs», les clubs de l'association nationale concernée qui se qualifient pour une compétition interclubs de l'UEFA sur la base des résultats sportifs obtenus pourront solliciter une exception à titre individuel par le biais de leur association nationale pour participer aux compétitions interclubs de l'UEFA. L'UEFA deviendrait alors le bailleur de licence et les clubs sollicitant une procédure d'exception devraient satisfaire aux exigences définies par l'UEFA dans le «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs». Dans un tel cas de figure, le directeur général fixerait également les aspects quantitatifs de chacun des critères.

Si une telle exception est accordée, l'UEFA se chargera de l'ensemble de la procédure d'octroi de licence. Le candidat à la licence devra alors présenter à l'UL tous les documents nécessaires dans une des langues de l'UEFA (anglais, français ou allemand – traduction certifiée). L'UL vérifiera que le candidat à la licence remplit tous les critères impératifs "A" à "C" du «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs». La décision définitive d'accorder ou non la licence appartient au directeur général, qui se basera sur le rapport de l'UL. Le TAS est l'instance d'appel compétente.



### 2.3.8 DECISION SUR LE NOMBRE DE BENEFICIAIRES DE LA LICENCE

L'association nationale doit décider du nombre de bénéficiaires de la licence. L'UEFA propose les options suivantes:

#### A. Solution minimale demandée par l'UEFA pour la saison 2004-2005

Mise en place de la procédure d'octroi de licence uniquement pour les clubs de première division qui se qualifient sur la base des résultats sportifs obtenus pour une compétition interclubs de l'UEFA (= procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs) pour la saison à venir.

Par exemple, si une association nationale dispose de trois places dans les compétitions interclubs de l'UEFA, au moins les trois clubs concernés doivent se soumettre à la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs et remplir les critères de l'UEFA afin de pouvoir participer aux compétitions interclubs de l'UEFA de la saison suivante.

ou

#### B. Solution recommandée par l'UEFA pour la saison 2004-2005

Mise en place de la procédure d'octroi de licence aux clubs pour tous les clubs de première division de l'association nationale, la licence donnant le droit de participer à la fois aux compétitions interclubs de l'UEFA et au championnat national.

Cela signifie que la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs est complètement intégrée à la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs. Le club est ainsi autorisé à participer au championnat national à venir et à la compétition interclubs de l'UEFA pour laquelle il se serait qualifié sur la base des résultats sportifs obtenus. Qu'il s'agisse du championnat national ou des compétitions interclubs de l'UEFA, le niveau de qualité sera ainsi amélioré à une plus grande échelle.

ou

#### C. Solution recommandée par l'UEFA pour l'avenir

Mise en place de la procédure d'octroi de licence aux clubs pour tous les clubs de plusieurs divisions d'une association nationale (p. ex. pour tous les clubs évoluant dans les deux, voire trois meilleures divisions). Les standards de qualité fixés seront ainsi améliorés à une plus grande échelle au sein de l'association nationale. Ils peuvent être adaptés selon la catégorie de jeu, la première division devant toutefois satisfaire au moins aux critères minimums fixés par l'UEFA.

### 2.3.9 AVANTAGES (+) ET DESAVANTAGES (-) DE CHACUNE DE CES OPTIONS

#### Option A: Solution minimale.

- + Le bailleur de licence a besoin de moins de ressources étant donné qu'il ne doit contrôler que les clubs qui se sont qualifiés pour une compétition interclubs de l'UEFA sur la base des résultats sportifs obtenus.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

- Seul un nombre limité de clubs améliorent leur niveau de qualité. Cela entraîne une inégalité de traitement entre les clubs disputant le championnat national, qui pourrait fausser la compétition nationale.
- Cette option pose un sérieux problème de timing. La compétition nationale s'achève généralement entre le milieu et la fin du mois de mai (championnat se déroulant pendant l'hiver). Ce n'est donc qu'à cette époque de l'année que l'association nationale sait quels clubs sont qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA sur la base des résultats sportifs obtenus. Or, il se trouve que les délais de soumission des dossiers à l'UEFA se situent entre la fin mai et la mi-juin. Cette date limite pour la soumission des demandes d'octroi de licence est fixée par l'UEFA et varie d'une saison à l'autre selon la compétition interclubs. Par conséquent, les clubs concernés auront d'autant plus de difficulté à préparer en si peu de temps leur dossier en vue de la procédure d'octroi de licence que la procédure comporte deux étapes (possibilité de faire appel).

Par conséquent, l'association nationale devra soumettre à la procédure d'octroi de licence un plus grand nombre de clubs de première division que ceux qui se qualifieront finalement. Sinon, il ne pourrait pas être garanti que les clubs qui se qualifient sur la base des résultats sportifs obtenus puissent bénéficier de la licence sur la base d'une procédure équitable.
- Le cas spécifique d'un vainqueur de coupe provenant de la deuxième division n'est pas pris en considération étant donné que ce club ne serait pas soumis à la procédure d'octroi de licence.

### Option B: Tous les clubs de première division

- + Egalité de traitement pour tous les clubs de première division. Amélioration du niveau de qualité de tous les clubs concernés.
- + Pas de problème de timing contrairement à l'option A étant donné que tous les clubs seraient soumis à la procédure d'octroi de licence et seraient – si la licence était accordée – prêts à disputer les compétitions interclubs de l'UEFA en mai déjà s'ils se qualifiaient sur la base des résultats sportifs obtenus.
- Le cas spécifique d'un vainqueur de coupe provenant de la deuxième division n'est pas pris en considération étant donné que ce club ne serait pas soumis à la procédure d'octroi de licence.

### Option C: Les clubs de plusieurs voire de toutes les divisions (p. ex. avec des joueurs professionnels) sont soumis à la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs

- + Egalité de traitement pour tous les clubs de chaque division. Amélioration du niveau de qualité de tous les clubs concernés avec, probablement, des différences sur les plans quantitatif et/ou qualitatif concernant les critères à respecter.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

- + Pas de problème de timing contrairement à l'option A étant donné que tous les clubs seraient soumis à la procédure d'octroi de licence et seraient – si la licence était accordée – prêts à disputer les compétitions interclubs de l'UEFA en mai déjà s'ils se qualifiaient sur la base des résultats sportifs obtenus.
- + Même un détenteur de la coupe évoluant dans une division inférieure serait soumis à la procédure d'octroi de licence. Selon les critères fixés, il n'y aurait que quelques points supplémentaires à vérifier.
- Le bailleur de licence aurait besoin de davantage de ressources pour gérer une procédure d'octroi de licence intéressant davantage de candidats.

### 2.3.10 DEVELOPPEMENT DE LA PROCEDURE D'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS

#### 2.3.10.1 OBJECTIF:

- L'UEFA soutient l'idée que les associations nationales devraient appliquer la procédure d'octroi de licence non seulement aux clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA mais aussi aux compétitions nationales afin d'améliorer le niveau de qualité de la première division.
- Les associations nationales seront impliquées dans le développement futur du « Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs » et informées au préalable.

#### 2.3.10.2 PRINCIPE GENERAL

- a) L'organisation de projet employée par l'administration de l'UEFA pour le développement de la procédure d'octroi de licence aux clubs servira également aux développements ultérieurs de cette procédure.
- b) Certaines associations nationales seront impliquées en tant qu'associations pilotes pour étudier les projets proposés par l'unité de l'UEFA pour l'octroi de licence concernant la modification des critères (graduation, nouveaux critères) ou de la procédure définie dans le manuel de l'UEFA applicable. Le Comité exécutif de l'UEFA désignera ces associations sur demande de l'unité de l'UEFA pour l'octroi de licence.
- c) Une première révision du « Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs » (édition 2002) aura lieu après les deux premières saisons (période d'introduction). Les huit associations pilotes qui ont contribué à ce manuel et en ont développé l'édition 2002 participeront à cette révision. Elles présenteront un rapport au Comité exécutif de l'UEFA.
- d) Les associations nationales seront informées avant toute modification et auront la possibilité de se prononcer au sujet des changements proposés dans un délai qui aura été fixé au préalable.
- e) La proposition finale sera soumise à l'approbation du Comité exécutif de l'UEFA.



- f) Les changements qui auront été approuvés seront présentés aux associations nationales au moins deux saisons avant leur entrée en vigueur au niveau de l'UEFA, la phase d'introduction étant prise en considération dans ce délai.



PHOTO : EMPICS



### **3. BAILLEUR DE LICENCE**

#### **3.1 INTRODUCTION**

---

Le présent chapitre définit le bailleur de licence, les instances désignées pour l'octroi de licence et la licence elle-même.

#### **3.2 DEFINITION DU BAILLEUR DE LICENCE**

---

##### **3.2.1 LE BAILLEUR DE LICENCE**

3.2.1.1 L'association nationale est le bailleur de licence.

3.2.1.2 L'UEFA assume, de manière exceptionnelle, la fonction de bailleur de licence si:

- a) l'UEFA refuse finalement d'accréditer le «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs» (voir Chapitre 2, point 2.3.7, Procédure d'accréditation),
- b) l'association nationale ne respecte pas ses obligations de bailleur de licence conformément au «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs» ou que

3.2.1.3 Le bailleur de licence dirige la procédure d'octroi de licence, institue les instances désignées pour l'octroi de licence et fixe le déroulement de la procédure ainsi que les délais, etc.

3.2.1.4 Le bailleur de licence garantit au bénéficiaire de la licence le respect de la confidentialité concernant les informations données par le candidat à la licence pendant la procédure d'octroi de licence. Toute personne impliquée dans la procédure d'octroi de licence en tant que bailleur de licence ou mandaté par le bailleur de licence doit signer une clause de confidentialité avant d'entreprendre ses tâches.

##### **3.2.2 INSTANCES**

3.2.2.1 Le bailleur de licence est tenu d'établir deux instances de décision, dont il détermine le nom.

- Première instance
- Instance d'appel

3.2.2.2 Ces instances, qui sont des organes décisionnels indépendants l'un de l'autre, reçoivent un soutien technique de la part de l'administration de l'association nationale (cf. 3.2.3.3).





### **3.2.3 PREMIERE INSTANCE**

- 3.2.3.1 L'organe de première instance décide s'il y a lieu de délivrer une licence au candidat sur la base des documents fournis conformément aux dispositions de la procédure d'octroi de licence dans les délais fixés par le bailleur de licence.
- 3.2.3.2 Le bailleur de licence détermine la composition et le quorum de la première instance.
- 3.2.3.3 Le bailleur de licence peut nommer des membres du personnel administratif de l'association nationale dans cet organe.
- 3.2.3.4 L'UEFA recommande que l'organe de première instance comprenne entre cinq et neuf membres, le quorum étant de trois à cinq membres pour toute décision.

### **3.2.4 INSTANCE D'APPEL**

- 3.2.4.1 L'instance d'appel, qui tranche les appels des candidats à la licence, décide en dernier ressort s'il y a lieu de délivrer une licence. Ses décisions ont un caractère contraignant.
- 3.2.4.2 Lorsqu'une association nationale dispose d'un tribunal arbitral désigné dans ses statuts, elle décidera si la procédure d'octroi de licence aux clubs entre dans sa juridiction. A cet égard, les délais pertinents pour l'inscription aux compétitions interclubs de l'UEFA recevront une attention particulière.
- 3.2.4.3 Le bailleur de licence détermine la composition et le quorum de l'instance d'appel.
- 3.2.4.4 L'UEFA recommande que l'instance d'appel comprenne entre sept et onze membres, le quorum étant de cinq à sept membres pour toute décision.

### **3.2.5 ADMINISTRATION POUR L'OCTROI DE LICENCE (AL)**

- 3.2.5.1 Le bailleur de licence institue un organe administratif approprié et en nomme son personnel.
- 3.2.5.2 Mission de l'AL:
  - Elaboration, mise en œuvre et développement de la procédure d'octroi de licence,
  - Soutien technique aux deux instances désignées pour l'octroi de licence (voir paragraphe 3.2.2),
  - Assistance, conseil et suivi des bénéficiaires de la licence,
  - Contact et échange avec les départements homologues d'autres associations nationales membres de l'UEFA et avec l'UEFA.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

- 3.2.5.3 L'AL doit être dotée du personnel qualifié et de l'infrastructure nécessaires. Les coûts en sont assumés par le bailleur de licence. Le bailleur de licence est libre d'imposer une taxe administrative au bénéficiaire de la licence. Cette taxe doit rester modeste.
- 3.2.5.4 Au moins une personne de l'AL ou un conseiller financier externe doit être titulaire d'un diplôme spécialisé et reconnu de comptable ou de réviseur, reconnu par l'association nationale compétente (p. ex. l'association professionnelle au niveau national) ou être au bénéfice de plusieurs années d'expérience dans le domaine (« reconnaissance de compétence »).
- 3.2.5.5 Toutes les personnes impliquées dans la procédure doivent traiter les informations reçues au cours de la procédure d'octroi de licence de manière strictement confidentielle. Il appartient à l'association nationale d'élaborer les clauses de confidentialité nécessaires (un exemple d'une telle clause constitue l'annexe 1 du présent chapitre, sous réserve d'adaptation en fonction de la législation nationale). Cette clause devra tenir compte des exigences suivantes:
- a) nécessité de se conformer à la législation nationale,
  - b) clause de confidentialité qui - si cela est possible du point de vue juridique – n'est pas limitée à la durée du contrat,
  - c) communication avec les instances de l'UEFA compétentes pour l'octroi de licence, qui pourront effectuer des vérifications ponctuelles.

### **3.3 DESIGNATION DES MEMBRES DES INSTANCES D'OCTROI DE LICENCE**

- 3.3.1 Il est recommandé que l'organe exécutif du bailleur de licence désigne le président, le vice-président et les autres membres de chaque instance pour des mandats dont la durée doit être définie (de deux à quatre ans).
- 3.3.2 Chaque instance devrait en principe disposer, parmi ses membres, d'au moins un juriste qualifié et d'un réviseur dont la compétence est reconnue par l'association professionnelle nationale correspondante.
- 3.3.3 Les membres des instances désignées pour l'octroi de licence ne peuvent pas appartenir simultanément à une instance juridique du bailleur de licence. Ils doivent agir de manière impartiale dans l'exercice de leurs fonctions. La séparation des pouvoirs doit être garantie.
- 3.3.4 Les membres des instances d'octroi de licence peuvent simultanément appartenir à une autre commission du bailleur de licence (pour autant que le point 3.3.3 ci-dessus soit respecté). Ils peuvent être réélus.



### **3.4 CONDITIONS RELATIVES AUX MEMBRES DES INSTANCES D'OCTROI DE LICENCE**

---

- 3.4.1 Les membres des instances d'octroi de licence doivent respecter les règles de confidentialité au même titre que les membres de l'AL (voir point 3.2.5.5 ci-dessus). Il appartient à l'association nationale de fixer ces règles, que les membres doivent accepter par écrit.
- 3.4.2 Outre les conditions énoncées au paragraphe 3.3, le bailleur de licence peut fixer un certain nombre de conditions supplémentaires concernant les membres des instances désignées pour l'octroi de licence (formation générale, formation professionnelle, expérience, etc.), afin de s'assurer qu'ils remplissent leurs fonctions à un niveau de compétence élevé.
- 3.4.3 Tout membre doit automatiquement s'abstenir si un doute quelconque subsiste quant à son indépendance vis-à-vis d'un candidat à la licence ou quant au risque de conflit d'intérêts.
- 3.4.4 En l'occurrence, l'indépendance d'un membre ne peut pas être garantie si l'un de ses proches (conjoint, enfants, parents, frères, sœurs) est:
- membre,
  - actionnaire,
  - associé,
  - sponsor, ou
  - consultant, etc.
- du candidat à la licence. La liste qui précède est mentionnée à titre d'exemple et n'est pas exhaustive.
- 3.4.5 Le bailleur de licence peut établir, avec l'accord de l'UEFA, des critères supplémentaires concernant l'indépendance des membres.

### **3.5 LICENCE**

---

- 3.5.1 La licence doit être délivrée conformément aux dispositions du «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs». Le bénéficiaire de la licence est autorisé à participer aux compétitions interclubs de l'UEFA.
- 3.5.2 Seuls les clubs qui remplissent les exigences minimales de l'UEFA à la date de soumission fixée par l'UEFA conformément aux critères édictés dans le «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs» approuvé et qui se sont qualifiés sur la base des résultats sportifs obtenus sont autorisés à participer aux compétitions interclubs de l'UEFA de la saison à venir.



### **3.6 ADMISSION AUX COMPETITIONS INTERCLUBS DE L'UEFA**

---

- 3.6.1 Le club doit satisfaire à toutes les exigences de la réglementation de la compétition interclubs de l'UEFA en question pour être autorisé à y participer.
- 3.6.2 La procédure d'admission relève uniquement de la juridiction de l'UEFA et de ses instances compétentes (directeur général, commission des compétitions interclubs, etc.).
- 3.6.3 Les instances compétentes de l'UEFA prennent la décision finale concernant l'autorisation donnée à un club de participer à une compétition interclubs de l'UEFA.
- 3.6.4 De telles décisions sont soumises à la juridiction basée sur les *Statuts* de l'UEFA, y compris le Tribunal arbitral du sport à Lausanne en tant que tribunal arbitral ordinaire (art. 61 ss. des *Statuts* de l'UEFA).

### **3.7 OBLIGATIONS IMPOSEES PAR LE BAILLEUR DE LICENCE**

---

- 3.7.1 Le bailleur de licence est habilité à étendre les conditions minimales requises par l'UEFA (voir chapitres 6 à 10) pour la participation aux compétitions nationales. Il peut aussi introduire des critères supplémentaires ne figurant pas dans le «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs».
- 3.7.2 Toute extension des conditions minimales requises et tout ajout de critères supplémentaires par le bailleur de licence s'appliqueront mutatis mutandis à la participation aux compétitions de l'UEFA. A titre d'illustration:
- La capacité minimum d'un stade, requise par l'UEFA, est fixée à 3000 places assises individuelles.
  - La capacité minimum d'un stade, déterminée par le bailleur de licence X, est fixée à 15 000 places assises individuelles pour les compétitions nationales.
- En conséquence, pour tous les clubs affiliés au bailleur de licence X qui disputent les compétitions de l'UEFA, la capacité minimum requise dans les stades est de **15 000 places assises individuelles**.
- 3.7.3 L'UEFA, ou une tierce partie mandatée pour intervenir au nom de l'UEFA, est habilitée à examiner la procédure nationale pour l'octroi de licence au regard des critères minimums de l'UEFA, et à soumettre au bailleur de licence les recommandations qui découlent de cet examen.



PHOTO : EMPICS



**Annexe 1 au Chapitre 3**

**Formulaire préalable d'accord de confidentialité**

[SUR LE PAPIER A LETTRES DE L'ASSOCIATION NATIONALE CONCERNEE]

[Nom et adresse du club concerné]

Date:

Madame, Monsieur,

**Accord de confidentialité**

Nous vous écrivons suite à la demande d'octroi de licence ("Licence") aux conditions définies par la procédure d'octroi de licence aux clubs ("Demande") pour la saison [YY/YY] formulée par [nom du club].

1. Vous nous avez fourni et/ou vous allez nous fournir des informations (l'« Information ») concernant [nom du club] et les actions qui ont été entreprises. Cette Information nous permettra d'évaluer la demande et de prendre une décision à son sujet.
2. Considérant le fait que vous nous fournissez cette Information, nous nous engageons à garder ces informations strictement confidentielles. Nous vous garantissons qu'aucun de nos employés et/ou agents (et en particulier ceux qui travaillent dans notre département pour l'octroi de licence ainsi que les experts qui ont été désignés) ne divulguera de quelque façon que ce soit une information de manière directe ou indirecte à une tierce partie sauf:
  - (a) si l'évaluation de la Demande rend cette démarche nécessaire. Dans ce cas, la tierce partie s'engagera vis-à-vis de nous à garder cette Information strictement confidentielle conformément aux termes de la présente lettre;
  - (b) dans le but de prendre un conseil sur le plan juridique;
  - (c) à la demande d'une juridiction compétente;
  - (d) si vous avez accepté au préalable et par écrit qu'il en soit ainsi.
3. Afin de préserver la confidentialité, nous nous assurerons que tous les employés impliqués dans la procédure d'octroi de licence ainsi que les experts éventuellement désignés et impliqués dans l'évaluation de la Demande respectent le principe de confidentialité tel que défini dans le formulaire 1 ci-joint. A votre demande, nous vous fournirons une copie de tous les formulaires signés.





## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

4. Nous utiliserons l'Information fournie uniquement dans le but d'évaluer la Demande et dans le cadre des discussions que nous pourrions être amenés à avoir avec vous en relation avec elle.
5. Pour écarter tout risque de doute, le présent accord ne s'appliquera à aucune Information qui est ou deviendra publique sauf si elle devait être la conséquence directe ou indirecte d'un manquement de notre part aux obligations formulées dans le présent accord.
6. Le terme d'Information tel que défini dans le présent document comprend les informations que vous nous avez fournies ou que vous nous avez fait transmettre par oral, par écrit ou sous tout autre forme (y compris des informations sauvegardées sur support informatique ou par tout autre moyen de communication), les informations qui se réfèrent aux éventuelles visites effectuées à une propriété possédée ou occupée par [nom du club], les analyses ou les notes préparées par nos soins ou effectués à notre demande contenant une information à laquelle il est fait référence dans le présent paragraphe.
7. Les signataires garantissent à l'autre partie contractante:
  - (a) qu'ils ont le pouvoir et l'autorité de respecter et de faire respecter les obligations qui découlent du présent document; et
  - (b) qu'ils ont entrepris toutes les actions nécessaires pour favoriser l'exécution et l'accomplissement du présent document conformément aux termes qu'il comporte.
8. Le présent document est régi et interprété conformément au [droit applicable] et les parties contractantes se remettent à la juridiction exclusive des tribunaux de [juridiction applicable] pour toute demande, contestation ou divergence en relation avec le présent accord de confidentialité.

Veuillez confirmer votre accord et l'acceptation des termes du présent document en y apposant votre signature et en nous retournant un des deux exemplaires dûment signé à l'adresse mentionnée ci-dessus.

Nous vous présentons, Madame, Monsieur, nos salutations très distinguées.

.....  
[NOM COMPLET DU SIGNATAIRE]

Avec l'autorisation et sur mandat de **[association nationale concernée]**

.....  
[NOM COMPLET DU SIGNATAIRE]

Approuvé et accepté au nom de **[nom du club]**



# FORMULAIRE 1

## **FORMULAIRE DE CONFIDENTIALITE ENGAGEANT TOUS LES EMPLOYES ET AUTRES EXPERTS IMPLIQUES DANS LA PROCEDURE D'EVALUATION DE LA DEMANDE D'OCTROI DE LICENCE DU CLUB**

Je soussigné, [NOM DU SIGNATAIRE], confirme par la présente que j'ai lu, compris et accepte d'être lié par les obligations de confidentialité et de non-divulgence contenues dans la lettre modèle d'accord conclue entre [association nationale compétente] et les clubs qui se trouvent sous sa juridiction.

Je comprends que mes devoirs de confidentialité ne cessent ni avec mon implication dans l'évaluation d'une demande formulée par un club ni avec mon engagement par [association nationale], et cela quelle que soit la durée de mon engagement.

Lu et approuvé: .....  
[NOM DE LA PERSONNE]  
[FONCTION]

Date:





## **4. BENEFICIAIRE DE LA LICENCE**

### **4.1 INTRODUCTION**

---

Le présent chapitre définit l'entité juridique qui doit présenter la demande de licence (bénéficiaire de la licence). Le bailleur de licence doit inviter les clubs de football concernés à présenter leur demande dans les délais et par écrit. Tant que la licence n'a pas été délivrée par le bailleur de licence, le futur bénéficiaire de la licence est considéré comme candidat à la licence.

### **4.2 BENEFICIAIRES DE LA LICENCE**

---

#### **4.2.1 AUTORITE CHARGEE DE DEFINIR LES BENEFICIAIRES DE LA LICENCE**

- 4.2.1.1 Le bailleur de licence définit les bénéficiaires de la licence dans le «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs». Les statuts de l'association nationale fournissent la base juridique de cette réglementation sur l'octroi de licence aux clubs.

#### **4.2.2 PORTEE**

- 4.2.2.1 L'UEFA demande au minimum de tous les clubs de football qualifiés sur la base de critères sportifs pour les compétitions interclubs de l'UEFA débutant lors de la saison 2004-2005 qu'ils détiennent une licence conformément aux dispositions du présent manuel.
- 4.2.2.2 Le bailleur de licence peut en outre demander de clubs de football engagés dans la première division ou dans des divisions inférieures (deuxième division, etc.) qu'ils observent ses conditions d'octroi de licence, comme c'est déjà le cas au sein de plusieurs associations nationales européennes.
- 4.2.2.3 En conséquence, conformément à cette procédure, seuls les clubs d'associations membres ayant satisfait aux critères minimums de l'UEFA pourront accéder aux compétitions interclubs de l'UEFA à partir de la saison 2004-2005. Seuls les clubs qui ont obtenu une licence et qui se sont qualifiés sur la base des résultats sportifs obtenus seront admis dans les compétitions interclubs de l'UEFA. Etant donné que certains clubs se qualifient sur la base de leurs résultats sportifs très tard dans la saison de football (p. ex. lors du dernier tour de championnat national ou lors de la finale de la Coupe nationale), l'UEFA recommande que la procédure d'octroi de licence soit achevée avant que les clubs ne se qualifient sur la base des résultats sportifs obtenus. La solution la plus pratique et la plus appropriée consiste à ce qu'au moins tous les clubs de première division aient achevé la procédure d'octroi de licence avant le moment où ils se qualifieront éventuellement pour une des compétitions interclubs de l'UEFA sur la base des résultats sportifs obtenus.



#### **4.2.3 STATUT DES CLUBS DE FOOTBALL**

- 4.2.3.1 Le statut d'un club de football (professionnel, semi-professionnel ou amateur) n'est pas déterminant pour l'octroi de licence. Tous les clubs engagés dans les divisions désignées par l'association nationale (et au moins les clubs se qualifiant pour les compétitions interclubs de l'UEFA) doivent satisfaire aux dispositions du «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs».

#### **4.2.4 FORME JURIDIQUE DES CLUBS DE FOOTBALL**

- 4.2.4.1 La forme juridique d'un club de football n'est pas déterminante pour l'octroi de la licence conformément aux statuts de l'association nationale et à la législation du pays.

### **4.3 OCTROI DE LICENCE**

---

#### **4.3.1 LIEN JURIDIQUE AVEC L'ASSOCIATION NATIONALE**

- 4.3.1.1 La procédure d'octroi de licence peut reposer soit sur la conclusion d'un contrat entre le club et l'association nationale régissant l'admission du club aux compétitions nationales et/ou internationales, soit dépendre des statuts de l'association nationale.
- 4.3.1.2 La licence est délivrée pour une année et est valable lors de la saison suivante de l'UEFA.

#### **4.3.2 DEMANDE ECRITE**

- 4.3.2.1 Le club demandeur (c'est-à-dire le candidat à la licence) doit présenter une demande écrite au bailleur de licence. Dans sa demande, le club doit en particulier déclarer qu'il respectera les obligations du contrat relatif à l'octroi de licence.

#### **4.3.3 AUTRES CONDITIONS**

- 4.3.3.1 La licence ne sera accordée que si le candidat à la licence respecte tous les critères impératifs applicables au bailleur de licence en question.

#### **4.3.4 EXPIRATION, RETRAIT ET REMISE DES LICENCES**

- 4.3.4.1 Toute licence expire sans préavis:
- à la fin de la saison pour laquelle elle a été délivrée, ou
  - à la dissolution de la division concernée.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

- 4.3.4.2 Toute licence peut être retirée par l'instance nationale désignée pour l'octroi de licence si:
- une des conditions relatives à l'octroi de licence n'est plus remplie (voir 10.8, critère F.3.02), ou si
  - le club de football concerné ne respecte pas ses obligations mentionnées dans le manuel sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs.
- 4.3.4.3 En cas de retrait de la licence, une décision concernant la radiation du club de la division en question jusqu'à la fin de la saison peut être prise par les autorités responsables de l'octroi de la licence.
- 4.3.4.4 La licence ne peut pas être transférée à un autre club.
- 4.3.4.5 Si, pour quelque raison que ce soit, un club bénéficiaire de la licence est touché par une procédure de mise en faillite au cours de la saison en vertu de la législation nationale applicable en la matière, il est possible de lui retirer sa licence.
- 4.3.4.6 L'UEFA se réserve le droit de radier un club d'une compétition interclubs en cours en vertu de la réglementation applicable aux compétitions interclubs de l'UEFA.

### **4.4 CLUBS QUI N'ONT PAS SUIVI DE PROCEDURE NATIONALE POUR L'OCTROI DE LICENCE MAIS QUI SE SONT QUALIFIES POUR UNE COMPETITION DE L'UEFA SUR LA BASE DES RESULTATS SPORTIFS OBTENUS**

---

#### **4.4.1 PRINCIPE**

- 4.4.1.1 Si un club se qualifie pour une compétition de l'UEFA sur la base des résultats sportifs obtenus mais qu'il ne détient pas de licence parce qu'il est engagé dans une division qui n'est pas assujettie à une telle procédure, l'association nationale du club concerné peut demander l'application de la procédure à titre extraordinaire (voir point 2.3.6.2 al. d).
- 4.4.1.2 Dans la pratique, il pourrait s'agir d'un club vainqueur ou finaliste de la coupe nationale principale ou de la coupe de la ligue et qui appartient à une division non assujettie à la procédure nationale pour l'octroi de licence.
- 4.4.1.3 Le principe considéré ainsi que la procédure ci-après se distinguent de toute demande de traitement exceptionnel soumise par les associations nationales et examinées au sein du Comité exécutif de l'UEFA conformément aux dispositions du paragraphe 4.2.

#### **4.4.2 PROCEDURE**

- 4.4.2.1 Par mesure de précaution, l'association nationale concernée doit informer l'Administration de l'UEFA par écrit, pour le 15 avril au plus tard, de la possibilité d'une application de la procédure à titre extraordinaire, en fournissant le nom du ou des clubs concernés.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

- 4.4.2.2 L'Administration de l'UEFA consulte l'association nationale et, par mesure de précaution, elle fixe les modalités relatives à l'application de la procédure d'octroi de licence pour le ou les cas considérés. En particulier, l'action concernant le ou les clubs visés doit être immédiate.
- 4.4.2.3 Si, en définitive, le club se qualifie pour une compétition de l'UEFA sur la base des résultats sportifs obtenus, il doit soumettre une demande à l'UEFA, via son association nationale, pour bénéficier de l'application de la procédure d'octroi de licence à titre extraordinaire et être admis à participer à la compétition en question.
- 4.4.2.4 L'Administration de l'UEFA détermine les critères minimums pour le club concerné, ainsi que les délais nécessaires. A cet effet, l'UEFA tient compte des dispositions de la procédure nationale pour l'octroi de licence appliquée aux clubs engagés dans la première division et du statut du club. En principe, ces modalités s'appliquent également aux clubs récemment promus (voir chapitre 10).
- 4.4.2.5 Il appartient à l'association nationale concernée d'examiner les critères en question et de notifier ses conclusions à l'UEFA.
- 4.4.2.6 Si le club fournit les documents probants nécessaires et remplit les conditions fixées en respectant les délais prévus, il est admis à participer à la compétition de l'UEFA considérée, à titre exceptionnel et **sans détenir de licence nationale**, mais sur autorisation spéciale de l'UEFA.

### **4.5 DEFINITION DU BENEFICIAIRE DE LA LICENCE**

---

#### **4.5.1 PRINCIPE**

- 4.5.1.1 Il appartient au bailleur de licence de définir le bénéficiaire de la licence conformément aux statuts et à la réglementation de l'association nationale tout en respectant la législation du pays.
- 4.5.1.2 La définition du bénéficiaire de la licence dépend de l'affiliation à l'association nationale et du contrôle disciplinaire de cette dernière.
- 4.5.1.3 Seul un club membre de l'association nationale peut présenter une demande de licence / obtenir une licence. Les personnes physiques ne peuvent pas présenter de demande d'octroi de licence ni obtenir de licence.
- 4.5.1.4 Le bénéficiaire de la licence doit, en sa qualité d'entité juridique reconnue par la législation du pays, être un membre reconnu de l'association nationale. Il doit assumer l'entière responsabilité et le contrôle intégral de toutes les activités en relation avec le football et liées à la participation à des compétitions de football nationales et internationales ainsi que de toutes les exigences liées à l'octroi d'une licence aux clubs.

Le bénéficiaire de la licence doit veiller, en particulier, à respecter les points suivants:



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

- a) Tous les joueurs du club sont enregistrés auprès de l'association nationale et ont, s'ils ne sont pas amateurs, un contrat de travail signé avec le club (voir article 4 du *Règlement de la FIFA concernant le statut et le transfert de joueurs*).
- b) Tous les documents et/ou informations nécessaires sont fournis au bailleur de licence afin que ce dernier puisse vérifier que toutes les obligations relatives à la licence sont respectées. Ces obligations portent sur les critères sportifs, d'infrastructure, administratifs et liés au personnel, juridiques et financiers définis respectivement aux chapitres 6, 7, 8, 9 et 10. Lorsqu'il vérifie que les critères sont effectivement remplis, le bailleur de licence doit prendre en compte l'entité/les entités impliquées dans les activités footballistiques énumérées ci-dessus du bénéficiaire de la licence.

Les renseignements sur les points suivants doivent notamment être inclus:

### A. Bilan (Annexe I)

#### a) Actifs

- Coûts d'acquisition des joueurs (nets)
- Infrastructure possédée
- Débiteurs liés au football
- Autres actifs liés au football

#### b) Passifs

- Créanciers liés au football
- Prêts assurés
- Autres prêts

### B. Compte de résultat (Annexe II)

#### a) Revenus

- Entrées
- Marketing, sponsoring et publicité
- Droits de diffusion
- Autres revenus liés à la compétition
- Transferts
- Merchandising et catering
- Locations et revenus de leasings liés au football
- Dons et subsides de tiers
- Autres revenus liés au football



**b) Dépenses**

- Charges de personnel
- Salaires et traitements des joueurs
- Autres salaires et traitements
- Autres charges de personnel
- Dépenses liées directement à la compétition
- Autres dépenses liées au football
- Dépréciation et amortissements
- Dépréciation liée aux joueurs
- Autres



#### Annexe 1 du chapitre 4

En plus des dispositions obligatoires mentionnées ci-dessus, l'UEFA recommande aux associations nationales d'appliquer les directives qui suivent et qui concernent la définition du bénéficiaire de la licence. Conformément à ces directives, le bénéficiaire de la licence devrait:

- avoir son siège légal dans le territoire de l'association nationale et jouer ses matches à domicile uniquement dans ce territoire. L'association nationale peut faire des exceptions sous réserve de l'approbation des fédérations internationales (UEFA et FIFA);
- avoir le droit d'utiliser le nom et les marques du club. En outre, le nom du bénéficiaire de la licence ne devrait pas être modifié à des fins de publicité / de promotion;
- n'accepter aucune clause dans des contrats passés avec la télévision, des sponsors ou d'autres partenaires commerciaux, qui pourrait restreindre la liberté de décision du club ou avoir des conséquences sur la manière dont il est géré.



## **5. ELEMENTS ESSENTIELS DE LA PROCEDURE**

### **5.1 INTRODUCTION**

---

Le présent chapitre définit les éléments essentiels de la procédure d'octroi de licence aux clubs. Les éléments essentiels de la procédure décrivent les exigences minimales de l'UEFA que le bailleur de licence doit mettre en place pour vérifier les critères (critères sportifs, critères d'infrastructure, critères administratifs et liés au personnel, critères juridiques et critères financiers) décrits dans le «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs» et ainsi contrôler que la licence est délivrée de manière correcte au candidat à la licence.

Les exigences les plus importantes à satisfaire par le bailleur de licence sont les suivantes :

- la procédure décisionnelle doit être basée sur une approche à deux niveaux (première instance et instance d'appel) conformément aux exigences formulées au point 3.2.2 du «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs».
- la manière dont chaque catégorie de critères (critères sportifs, d'infrastructure, administratifs et liés au personnel, juridiques et financiers) est respectée par le candidat à la licence doit être vérifiée par des personnes qualifiées agissant pour le compte du bailleur de licence conformément aux exigences formulées au point 3.2.5 du «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs».
- le bailleur de licence est tenu de soumettre à l'UEFA la liste des clubs ayant obtenu la licence dans les délais fixés par le règlement annuel pertinent de chacune des compétitions interclubs de l'UEFA (à partir de la saison 2004 - 2005).

Le bailleur de licence est en outre libre d'ajouter des étapes supplémentaires selon la manière dont il est organisé, la législation du pays et ses besoins.

L'UEFA et/ou ses instances/agences désignées se réservent le droit d'effectuer à tout moment des vérifications ponctuelles auprès des bailleurs de licence pour vérifier que les exigences minimales définies dans les éléments essentiels de la procédure sont respectées. La non-observation de ces exigences peut aboutir à des sanctions définies par l'instance compétente de l'UEFA conformément à la nature et à la gravité des manquements constatés.

### **5.2 OBJECTIFS**

---

Les éléments essentiels de la procédure mentionnés ci-après visent à:

- aider le bailleur de licence à établir une procédure d'octroi de licence appropriée et efficace en fonction de ses besoins et de la manière dont il est organisé.





- se mettre d'accord sur les exigences principales que le bailleur de licence est tenu de respecter pour délivrer la licence permettant de participer à une compétition interclubs de l'UEFA.
- s'assurer que la décision d'octroyer une licence à un club est prise par un organe indépendant (organe de première instance et/ou instance d'appel) conformément au point 3.2.2.
- s'assurer que les instances de décision reçoivent un soutien adéquat de la part de l'administration pour l'octroi de licence du bailleur de licence.
- permettre au bailleur de licence de gérer de manière souple la procédure d'octroi de licence aux clubs.

### 5.3 AVANTAGES

L'avantage majeur de ces éléments essentiels de la procédure est que le bailleur de licence dispose ainsi de directives lui permettant de gérer de manière efficace la procédure d'octroi de licence aux clubs qu'il dirige sur le plan national. Ils fixent des exigences qui visent à garantir la transparence et l'égalité de traitement concernant la manière dont les candidats à la licence sont soumis à la procédure d'octroi de licence au niveau national aussi bien qu'international. Ils assurent ainsi que les décisions finales de chaque association membre de l'UEFA sont prises de manière indépendante et transparente.

Les éléments essentiels de la procédure identifient les étapes principales. Cette conception modulaire donne au bailleur de licence la marge de manœuvre nécessaire pour adapter la procédure d'octroi de licence à chaque situation locale. De la sorte, l'UEFA encourage chaque bailleur de licence à adapter et à compléter ces éléments essentiels de la procédure dans le cadre du «Manuel sur la procédure nationale pour l'octroi de licence aux clubs» de son organisation interne et de ses besoins afin de développer une procédure qui fournit aux candidats à la licence des services à valeur ajoutée efficaces (p. ex. comparaisons).

### 5.4 ETAPES ESSENTIELLES

Les exigences minimales (étapes essentielles) définies dans les éléments essentiels de la procédure sont décrites dans le tableau qui suit ci-après.

Les **nombres** qui figurent dans le tableau détaillent les différentes étapes à suivre selon l'ordre logique d'une procédure d'octroi de licence à un candidat à la licence. Le tableau comporte 16 étapes (colonne de gauche). Ces étapes seront suivies l'une après l'autre si la procédure s'effectue sans problème, p. ex. si le candidat à la licence satisfait à toutes les exigences et que l'organe de management du bailleur de licence procède selon le plan idéal.

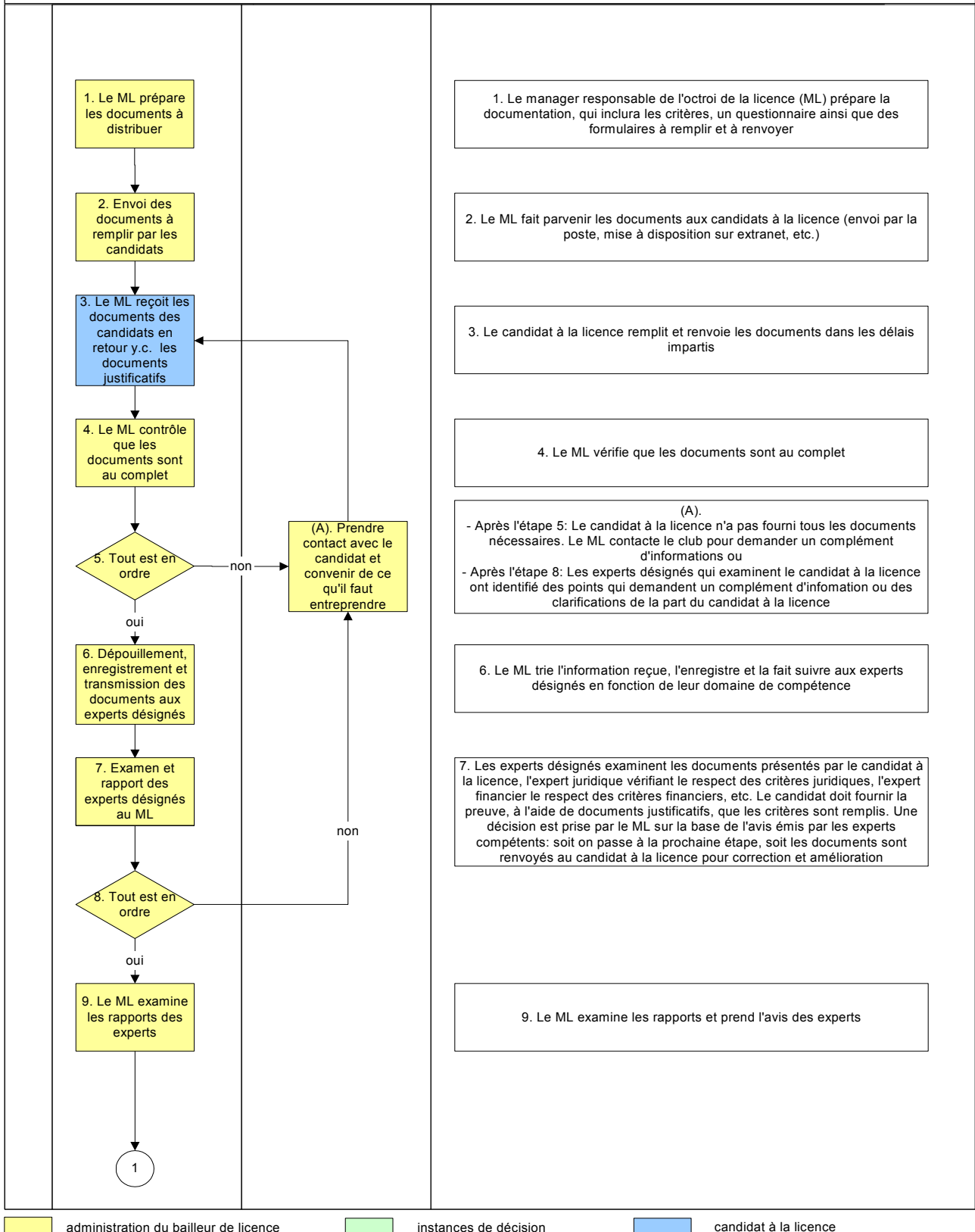
Les **lettres** du tableau (A à I, colonne centrale) se réfèrent aux problèmes qui peuvent survenir au cours de la procédure et qui demandent à être traités de manière appropriée. Par ailleurs, la colonne de droite du tableau donne au lecteur une brève description de chaque étape.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

### Eléments essentiels de la procédure

page 1

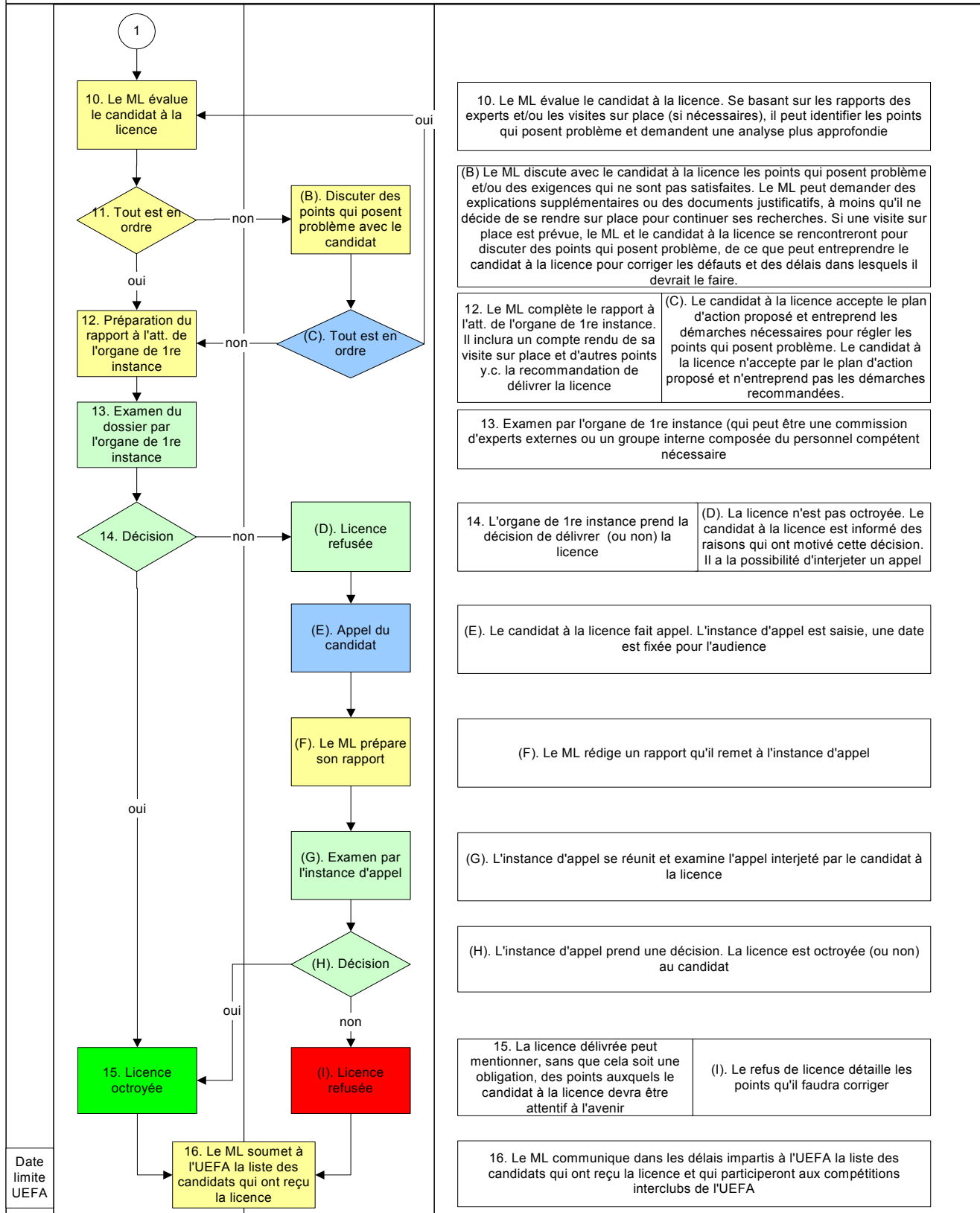




## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

### Eléments essentiels de la procédure

page 2



administration du bailleur de licence

instances de décision

candidat à la licence



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

1. A une date définie par le bailleur de licence et avant que le délai de soumission à l'UEFA de la liste des clubs participant à une compétition de l'UEFA ne soit échu, le manager responsable de l'octroi de licence (ML) produit les documents sur la procédure d'octroi de licence aux clubs. Ces documents comprennent les critères, les questionnaires et les formulaires à renvoyer en retour.
2. Le manager responsable de l'octroi de licence distribue l'ensemble des documents préparés aux candidats à la licence. Il peut les envoyer par poste, par fax, les mettre à disposition sur extranet, etc. Le manager responsable peut demander un accusé de réception.
3. Le candidat à la licence complète les documents (questionnaires, formulaires, etc.) et les retourne au manager responsable dans les délais impartis. Ces documents peuvent être retournés par la poste, par fax, par courrier électronique sur extranet, etc. Au besoin, des documents justificatifs y seront joints.
4. Le manager responsable vérifie que les documents du candidat à la licence ont été renvoyés dans les délais et qu'ils sont complets.
5. Décision.  
Deux possibilités: étape 6 ou (A).
6. Si les documents ont été envoyés dans les délais impartis et qu'ils sont complets, le manager responsable dépouille les informations reçues, les enregistre et les transmet aux experts désignés en fonction du domaine concerné (les documents juridiques sont adressés à l'expert juridique, les informations d'ordre financier à l'expert financier, etc.).
7. Les experts désignés reçoivent les documents des candidats à la licence de la part du manager responsable. Ils examinent ces documents, vérifient que les critères sont remplis et établissent ensuite un rapport à l'attention du manager responsable dans les délais impartis et sous la forme prévue (listes de contrôle, rapports, etc.). Les contrôles doivent être étayés par des documents justificatifs (preuve que les critères sont remplis). Ainsi, p. ex., la preuve que le critère d'infrastructure I.01 Stade – certification est respecté doit être fournie par une copie du certificat du stade.
8. Décision.  
Deux possibilités: étape 9 ou (A).
9. Le manager responsable vérifie que les rapports des experts sont complets et remis dans les délais fixés. Il examine ces rapports et demande l'opinion des experts.
10. Le manager responsable procède à l'évaluation du candidat à la licence. Les rapports remis par les experts lui permettent d'identifier les éventuels points qui pourraient poser problème et exiger une analyse plus approfondie.
11. Décision.  
Deux possibilités: étape 12 ou (B)



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

12. Si le manager responsable ne découvre pas de point demandant une analyse plus poussée, il préparera dans les délais impartis un rapport à l'attention de l'organe de première instance. Son rapport porte sur les différents aspects analysés (analyse des documents reçus et compte rendu d'éventuelles visites sur place). Selon les résultats de l'évaluation, le rapport contiendra une recommandation d'accorder ou de refuser la licence.
  13. L'organe de première instance reçoit le rapport établi par le manager responsable dans les délais impartis, l'examine, demande le cas échéant des compléments d'information et des documents au manager responsable. Ensuite, il prend une décision sur l'octroi (ou non) de la licence.  
L'organe de première instance doit remplir les exigences de qualification, d'indépendance et de confidentialité décrites aux points 3.3 et 3.4 du présent «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs».
  14. Décision.  
Deux possibilités: étape 15 ou (D).
  15. Après un examen attentif des documents du candidat à la licence et du rapport du manager responsable, l'organe décisionnel accorde la licence. La licence est délivrée à la condition que le candidat remplisse tous les critères impératifs définis dans le «Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs».  
La licence octroyée peut - mais ce n'est pas obligatoirement le cas - indiquer certains points auxquels le candidat à la licence devra être attentif.
  16. Le manager responsable reçoit le rapport rendu par l'instance de décision. Sur la base de la décision rendue par cette dernière, il prépare la liste des candidats à la licence autorisés à participer aux compétitions interclubs de l'UEFA. Cette liste est ensuite envoyée à l'UEFA dans les délais prévus par la réglementation de la compétition interclubs concernée.
- (A) A partir de l'étape 5:  
Si les documents sont incomplets ou qu'ils n'ont pas été envoyés dans les délais impartis, le manager responsable prend contact avec le candidat à la licence afin de convenir avec lui des prochaines actions à entreprendre (p. ex. demande d'information, de documents justificatifs, concernant un questionnaire ou un formulaire manquant).
- A partir de l'étape 8:  
Si le manager responsable identifie des points qui nécessitent une information plus détaillée, il prend contact avec le candidat à la licence pour en discuter, obtenir les compléments d'information nécessaires et convenir des actions à entreprendre.
- (B) Si le manager responsable identifie des points qui demandent un examen plus approfondi (p. ex. si certains critères ne sont pas respectés, s'il constate des erreurs ou des lacunes, etc.), il prend contact avec le candidat à la licence pour en discuter. Il peut demander des explications plus détaillées, des documents justificatifs ou décider d'effectuer une visite sur place afin de poursuivre ses investigations. Si une visite est prévue sur les lieux, le manager responsable



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

et/ou l'expert fixeront un rendez-vous avec le candidat à la licence et aborderont les points qui posent problème.

Ils définissent ensemble les actions pouvant être entreprises par le club pour se mettre en conformité et conviennent des délais pour le faire.

(C) Décision.

Deux possibilités:

Si le candidat à la licence et le manager responsables se mettent d'accord sur les actions à entreprendre, la procédure reprend à l'étape 10.

Si le candidat à la licence n'accepte pas les conclusions du rapport du manager responsable et refuse de fournir davantage d'informations ou d'entreprendre les actions nécessaires, la procédure reprend à l'étape 12.

(D) Après un examen attentif des documents du candidat à la licence et du rapport du manager responsable, l'organe de première instance refuse de délivrer la licence. Le refus énumère dans le détail les points qui justifient cette décision et le candidat à la licence se voit donner la possibilité d'interjeter un appel auprès de l'instance d'appel.

(E) Le candidat à la licence fait appel. L'instance d'appel est saisie. Une date d'audience est convenue d'un commun accord.

(F) Le manager responsable produit un rapport et le remet à l'instance d'appel. Ce rapport détaille les points qui posent problème et les raisons du refus.

(G) L'instance d'appel se réunit et traite de l'appel du candidat à la licence. Elle peut demander un complément d'information et/ou des documents justificatifs au manager responsable ou au candidat à la licence.

(H) Décision.

Deux possibilités: étape 15 ou (I).

(I) Après un examen minutieux des documents fournis par le candidat à la licence et du rapport du manager responsable, l'instance d'appel refuse de délivrer la licence. Le rapport de l'instance d'appel détaille les raisons du refus et les points qui justifient cette décision.



## 5.5 CONCLUSION

L'UEFA est consciente que cette procédure d'octroi de licence aux clubs représente une tâche énorme pour le bailleur de licence en termes de charge de travail, d'organisation interne, de formation du personnel et d'infrastructure. L'UEFA est prête à assister l'association nationale dans cette tâche.

Le bailleur de licence formule la description finale de sa procédure d'octroi de licence sur la base des éléments essentiels de la procédure présentés ci-dessus. Il détermine, en étroite collaboration avec les experts compétents, qui fait quoi, quand et comment. Il décide également des "inputs" et des "outputs" qui doivent être fournis à chaque étape afin de mesurer chaque critère et de suivre la procédure étape par étape tant que les exigences minimales sont respectées.

Ces dispositions font partie intégrante de toute la procédure d'octroi de licence établie par le bailleur de licence (association nationale ou ligue affiliée) et doivent être approuvées par l'UEFA dans le cadre de la procédure d'accréditation.



PHOTO : EMPICS





## **6. CRITERES SPORTIFS**

### **6.1 INTRODUCTION**

---

L'avenir du football passe par la présence d'une base importante de footballeurs qui ont les aptitudes et la motivation nécessaires pour devenir des joueurs professionnels. Bien que le football soit le sport numéro un au monde, d'autres sports d'équipe (basket-ball, volley-ball, etc.) ou individuels (tennis, golf, etc.) lui font constamment concurrence. Par conséquent, il est important de promouvoir la formation des jeunes et d'attirer toujours plus de garçons et de filles bien formés, qui seront non seulement des joueurs, mais aussi des supporters et des clients. Le football désire rester le sport numéro un.

Dans cette optique, les clubs de première division des associations membres de l'UEFA sont les mieux placés pour montrer l'exemple aux autres clubs en investissant dans le football junior.

L'UEFA entend renforcer la formation des jeunes. Toutefois, pour obtenir une licence pour la saison 2004-2005, les clubs devront également s'être qualifiés pour la première division sur la base de leurs performances sportives.

### **6.2 OBJECTIFS**

---

Les objectifs des critères sportifs sont clairs. La qualité du football est un critère essentiel en première division. Par conséquent, les meilleurs clubs en termes sportifs doivent évoluer dans la première division de leur championnat national.

Les objectifs suivants doivent être visés:

- les clubs qui se qualifient pour les compétitions interclubs de l'UEFA devraient investir dans les programmes de formation des jeunes.
- des entraîneurs formés et qualifiés devraient prendre en charge les équipes juniors pour améliorer la qualité de leur formation footballistique.
- les clubs de première division devraient prendre également en charge la formation scolaire des juniors.
- le fair-play sur le terrain et en dehors, ainsi que le respect des questions d'arbitrage de la part de tous les participants d'une rencontre (arbitres, joueurs, entraîneurs et officiels) devraient être encouragés.

### 6.3 AVANTAGES POUR LES CLUBS

L'atout majeur de ces programmes de formation est qu'ils permettent de «produire» chaque année des talents pour la première équipe du club. De nos jours, il est moins onéreux de former ces talents que de les acheter sur le marché des transferts. De plus, ceux-ci s'intègrent en règle générale plus rapidement et plus facilement dans la première équipe. En effet, s'étant déjà entraînés avec elle, ils connaissent sa tactique et parlent la même langue. Il ne leur manque que l'expérience, un handicap qui n'empêche pas plusieurs grands clubs européens d'aligner régulièrement des jeunes talents dans leur première équipe. Les jeunes joueurs formés au sein du club jouent également un rôle crucial dans le processus d'identification des supporters à leur club.

Le nouveau système des transferts de la FIFA, qui a obtenu l'approbation de l'UE, prévoit le versement d'une indemnité aux clubs ayant formé des joueurs de moins de 23 ans qui sont ensuite transférés à l'étranger. Les clubs formateurs bénéficieront à nouveau d'un retour sur investissements s'ils forment des jeunes joueurs. C'est une raison supplémentaire de promouvoir la formation des jeunes au sein du club.

Les programmes visant à améliorer les relations et le respect entre les entraîneurs, les officiels, les joueurs et les arbitres soutiennent l'idée du fair-play sur le terrain et en dehors. L'image des joueurs et des clubs s'améliorera et les amendes pour sanctions disciplinaires pourront être ainsi réduites.



PHOTO : EMPICS



## 6.4 CRITÈRES

### 6.4.1 CRITERES "A" ET "B"

N°	Degré	Description
<b>S.01</b>	<b>A</b>	<b>PROGRAMME DE FORMATION DES JEUNES APPROUVE</b>  Le candidat à la licence doit avoir un programme de formation des jeunes approuvé par le bailleur de licence.  Une telle approbation est sujette au respect des critères suivants: <ul style="list-style-type: none"><li>- Au moins trois équipes juniors doivent faire partie du club ou être affiliées à celui-ci.</li><li>- L'affiliation à un club est établie si le club fournit un soutien sur les plans technique et financier aux équipes affiliées et que ces dernières sont situées dans la même ville ou région que le club sous réserve d'éventuelles dispositions concernant l'intégrité et l'équité des compétitions.</li><li>- Ces équipes juniors ont des joueurs âgés de 12 à 18 ans.</li><li>- Tous les juniors doivent être inscrits auprès de l'association nationale.</li><li>- Chaque équipe participe à des compétitions juniors ou à un programme de formation des jeunes approuvé par l'association nationale.</li></ul> <i>L'UEFA recommande que ces compétitions ou programmes ne permettent pas plus de 40 (quarante) matches officiels de compétition par saison/joueur.</i>
<b>S.02</b>	<b>A</b>	<b>PERFORMANCES SPORTIVES – PREMIERE EQUIPE</b>  La première équipe du club doit se qualifier pour les compétitions interclubs de l'UEFA sur la base des résultats sportifs obtenus dans les compétitions nationales approuvées par l'association nationale.

### 6.4.2 CRITERES "C" - AUCUN

### 6.4.3 CRITERES "D"

N°	Degré	Description
<b>S.03</b>	<b>D</b>	<b>FORMATION SCOLAIRE ET/OU PROFESSIONNELLE</b>  Le candidat à la licence doit garantir que tous les joueurs qui participent à son programme de formation des jeunes ont la possibilité de suivre une formation scolaire et/ou professionnelle régulière.
<b>S.04</b>	<b>D</b>	<b>ARBITRAGE - PROGRAMME POUR UNE MEILLEURE COMPREHENSION MUTUELLE</b>  <i>L'UEFA recommande que l'association nationale développe un projet visant à améliorer la compréhension mutuelle, la reconnaissance et le respect mutuel entre les entraîneurs, les officiels, les joueurs et les arbitres.</i>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Degré	Description
		<p><i>Un tel programme pourrait par exemple comprendre les points forts suivants:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Organisation d'une réunion informelle avec les arbitres, les entraîneurs, les officiels et les joueurs une fois par saison. Cette réunion pourrait faire partie d'une session de formation à laquelle participeraient également les arbitres.</i></li><li>- <i>Les arbitres pourraient ensuite expliquer les amendements apportés aux Lois du Jeu ainsi que les nouvelles instructions. Toutefois, l'accent devrait être mis sur l'échange de vues et sur la discussion.</i></li><li>- <i>La formation des entraîneurs doit comprendre une introduction aux Lois du Jeu. Celles-ci devraient également être expliquées aux joueurs, qui ne devraient cependant pas être testés sur le sujet.</i></li><li>- <i>Les représentants du club (entraîneurs, officiels et joueurs) devraient s'engager à respecter les arbitres et à ne pas faire de commentaires malveillants à la TV ou à la presse.</i></li></ul>



## 7. CRITERES D'INFRASTRUCTURE

### 7.1 INTRODUCTION

---

Les critères et exigences mentionnés dans ce chapitre se fondent en grande partie sur les documents suivants:

- Lois du Jeu (IFAB)
- Règlements des compétitions interclubs de l'UEFA
- Brochure de l'UEFA *Sécurité dans le stade pour tous les matches dans les compétitions de l'UEFA*
- Brochure *Principes directeurs et recommandations concernant l'éclairage des stades de football pour toutes les compétitions de l'UEFA*
- Lignes directrices pour les installations des médias dans les nouveaux stades
- Brochure conjointe de la FIFA et de l'UEFA *Stades de football - Recommandations et exigences techniques pour la construction ou la modernisation des stades de football*

Ces documents, ainsi qu'une longue expérience, ont servi de base pour fixer les exigences minimales définies dans ce chapitre. Les critères liés à l'infrastructure devraient être considérés comme des investissements à long terme. Par conséquent, l'UEFA a décidé d'émettre un certain nombre de recommandations que les clubs doivent prendre en compte s'ils prévoient de construire ou de moderniser leur stade à court terme (un à trois ans). Comme ces recommandations feront probablement un jour partie des exigences pour tous les stades, il serait souhaitable que les clubs puissent les intégrer dans la planification de leur stade ou que les clubs s'y adaptent progressivement dès aujourd'hui afin d'améliorer la qualité de leur stade sur une base volontaire.

Par ailleurs, il faudra également tenir compte de la législation en vigueur dans le pays lors de la fixation des exigences en matière de stades et de sécurité.

### 7.2 OBJECTIFS

---

La liste d'exigences qui suit vise à garantir que:

- des installations de qualité similaire en termes d'équipements et de propreté soient fournies aux participants aux matches dans toute l'Europe;
- les spectateurs puissent bénéficier d'un environnement sûr, confortable et accueillant;
- les représentants de la presse et des médias puissent effectuer leur travail de manière correcte;
- des installations d'entraînement appropriées soient proposées aux joueurs de tous les clubs pour leur permettre d'améliorer leurs qualités techniques.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

Ces normes reposent avant tout sur des exigences de qualité. L'UEFA est parfaitement consciente que les exigences liées à l'infrastructure ne peuvent être les mêmes dans chacune des 51 associations membres. En effet, l'importance et le statut professionnel du football, le climat, la population, l'affluence moyenne, le nombre de clubs participant au championnat national, le soutien politique et les ressources financières de chaque association et de chaque club diffèrent fortement. Par conséquent, toutes ces spécificités seront prises en compte afin de définir chaque critère en étroite collaboration avec l'association nationale.

Le point de départ pour l'introduction des critères liés à l'infrastructure repose donc avant tout sur des exigences de qualité.

En effet, le spectateur potentiel devrait avoir la possibilité de suivre un match au stade dans un environnement sûr et confortable. Par conséquent, l'UEFA continuera de soutenir les associations nationales pour leur permettre de mettre à disposition des installations de qualité et viables à long terme.

Il est clair que les exigences relatives au stade devront être périodiquement modifiées pour répondre aux besoins et remplir les critères de qualité futurs. Toutes les modifications seront soumises aux associations nationales avant d'être introduites dans le manuel. L'UEFA est consciente du fait que la modernisation des installations existantes pour les rendre conformes à ses exigences minimales prendra du temps.

Par conséquent, l'UEFA énumère aujourd'hui déjà certains critères qui pourraient devenir un jour indispensables. Pour des raisons liées à la structure même des stades, il sera parfois impossible de les adapter aux normes exigées. d'autres solutions permettant de répondre à ses exigences sont donc proposées.

### **7.3 AVANTAGES POUR LES CLUBS**

Nous sommes conscients du fait que, de nos jours, le public ne suit que les événements attrayants, divertissants et pour lesquels il vaut la peine de déboursier une certaine somme. Un match entre deux équipes de football ne suffit plus pour attirer le public au stade. Par conséquent, chaque club, en collaboration avec le propriétaire du stade et la communauté locale, devrait s'efforcer de mettre à disposition un stade attrayant, sûr, facilement accessible en voiture (places de parc y compris) et en transports publics, disposant de sièges confortables avec une bonne vue sur le terrain de jeu, d'installations VIP propres, de boutiques, de WC propres et spacieux (hommes et femmes), et de moyens de communications appropriés (haut-parleurs et écran vidéo). Enfin, il se doit d'offrir un football de qualité.

Un tel stade attire en règle générale un public plus nombreux, notamment les familles. Ce type de public arrive très tôt au stade, et dépensera plus d'argent si l'infrastructure est attrayante et répond à ses besoins. Ces revenus additionnels contribuent à financer les investissements consentis dans les installations du stade. Enfin, le confort du stade est un élément important pour qu'un public nombreux vienne soutenir votre équipe sur le terrain.



## 7.4 CRITERES

### Stade - Définition

Dans le cadre de la procédure d'octroi de licence, le terme "stade" désigne le lieu où se déroule un match de compétition et couvre le stade, la zone avoisinante, jusqu'aux barrières comprises, l'espace aérien situé directement au-dessus du stade (dans la mesure où le propriétaire du stade jouit de ces droits), ainsi que les zones réservées à la télévision, à la presse et aux VIP.

Dès le début de la saison 2004/05, les matches à domicile des compétitions interclubs de l'UEFA devront se dérouler dans un stade remplissant les critères suivants liés aux installations et aux services offerts:

### 7.4.1 CRITERES "A" ET "B"

N°	Classe	Description
I.01	A	<b>STADE - HOMOLOGATION</b> Le stade doit être homologué. L'homologation est délivrée conformément à la législation nationale/locale. A défaut, le bailleur de licence établit le contenu du certificat de sécurité du stade et conduit la procédure en collaboration étroite avec les instances concernées (autorités locales en matière de sécurité, hôpitaux, sapeurs-pompiers, police, etc.). Le certificat doit contenir les informations suivantes: <ul style="list-style-type: none"><li>- Etat de la sécurité de la structure du stade et mesures d'amélioration.</li><li>- Dispositions relatives à la sécurité établies par les autorités publiques compétentes (référence: I.02).</li><li>- Approbation de la capacité totale du stade (sièges individuels, gradins et capacité totale).</li><li>- Stratégie pour la sécurité, qui doit couvrir tous les aspects de l'organisation des matches de football: billetterie, fouille des spectateurs, plan de séparation des spectateurs et de dispersion de la foule, service médical, mesures prises en cas d'incendie, de panne de courant, etc.</li></ul> Le certificat délivré par l'instance appropriée ne doit pas dater de plus de deux ans, à compter du début de la saison de compétitions interclubs de l'UEFA qui commence (premier match de qualification).
I.02	A	<b>STADE - SECURITE</b> Les dispositions qui suivent peuvent faire partie intégrante du certificat de sécurité, conformément à la législation nationale. A défaut, le bailleur de licence établit au moins le cahier des charges ci-après: <ul style="list-style-type: none"><li>- Toutes les parties du stade – y compris les entrées, les sorties, les escaliers, les portes, les passages, les toits, toutes les zones et tous les locaux publics et privés – doivent répondre aux exigences de sécurité établies par les autorités locales compétentes (référence: critère I.01).</li><li>- Tous les passages et escaliers publics dans les zones réservées aux spectateurs, les portails menant des zones réservées aux spectateurs à la zone de jeu, et les portes et portails de sortie menant à l'extérieur du stade doivent</li></ul>





## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<p>être peints en couleur vive (par exemple, jaune).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les clubs doivent établir des procédures permettant d'assurer que lors d'un événement, aucun objet susceptible d'entraver le flux des spectateurs ne soit entreposé dans les passages, couloirs, escaliers, ou devant les portes, portails, etc.</li> <li>- Toutes les portes et tous les portails de sortie du stade, ainsi que tous les portails menant des zones réservées aux spectateurs à la zone de jeu, doivent s'ouvrir vers l'extérieur et ne doivent pas être verrouillés tant que des spectateurs se trouvent dans le stade. Toutes les portes et tous les portails de ce type sans exception doivent être surveillés en permanence par un officiel spécialement désigné, pour éviter les abus et veiller à ce qu'il y ait des voies d'issue immédiates en cas d'évacuation d'urgence. Afin d'empêcher toute entrée ou intrusion illégale, ces portes et portails peuvent être dotés d'un dispositif de verrouillage pouvant être actionné simplement et rapidement par toute personne se trouvant à l'intérieur. Ils ne doivent en aucun cas être fermés à clef pendant que des spectateurs se trouvent dans le stade</li> <li>- Le stade devrait être doté des dispositifs de protection appropriés pour protéger de la foudre ceux qui se trouvent sur le terrain ou dans d'autres parties du stade.</li> <li>- Il est indispensable que les organisateurs d'événements et les autorités en matière de sécurité du stade soient en mesure de communiquer avec les spectateurs à l'intérieur et à l'extérieur du stade au moyen d'un système de haut-parleurs suffisamment puissant et fiable et/ou d'un tableau d'affichage et/ou d'un écran géant.</li> </ul>
I.03	A	<p><b>STADE – APPROBATION DU PLAN D'EVACUATION</b></p> <p>Les instances appropriées (par exemple, autorités en matière de sécurité, autorités publiques compétentes ou autres entités qualifiées et agréées, etc.) approuvent le plan d'évacuation, qui doit permettre d'évacuer l'ensemble du stade en cas d'urgence, conformément à la législation nationale.</p> <p>A défaut, le bailleur de licence établit le contenu du plan d'évacuation, y compris le temps d'évacuation requis, en collaboration étroite avec les autorités publiques appropriées (autorités locales en matière de sécurité, hôpitaux locaux, sapeurs-pompiers, police, etc.).</p>
I.04	A	<p><b>STADE – LOCAL DE CONTROLE</b></p> <p>Chaque stade doit disposer d'un local de contrôle qui offre une vue panoramique sur l'intérieur du stade, conformément à la législation en vigueur ou aux exigences du bailleur de licence, en collaboration avec les autorités publiques appropriées (police, etc.).</p> <p>Le cahier des charges de ce local doit spécifier au moins:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la taille,</li> <li>- la configuration,</li> <li>- l'agencement,</li> <li>- et l'équipement technique (central téléphonique, etc.)</li> </ul>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
I.05	A	<b>STADE - CAPACITE</b> La capacité minimum du stade est de 3 000 (trois mille) sièges individuels. <b><i>L'UEFA peut accorder des exceptions aux associations nationales sur demande écrite dûment motivée.</i></b>
I.06	A	<b>STADE – SIEGES INDIVIDUELS</b> Les sièges doivent être (voir brochure de l'UEFA <i>Sécurité dans le stade pour tous les matches dans les compétitions de l'UEFA</i> ): <ul style="list-style-type: none"><li>- fixés au sol ou autrement,</li><li>- séparés les uns des autres,</li><li>- confortables (formés anatomiquement),</li><li>- numérotés, et</li><li>- munis de dossiers d'une hauteur minimale de 30 cm, mesurés à partir du siège.</li></ul> <b><i>Remarque: pour les matches des compétitions interclubs de l'UEFA (à l'exception de l'UEFA Intertoto Cup), seuls les sièges individuels peuvent être utilisés.</i></b>
I.07	A	<b>STADE – INSTALLATION D'ECLAIRAGE</b> Les matches en nocturne peuvent être disputés uniquement sur les terrains disposant d'une installation d'éclairage conforme aux valeurs requises par l'UEFA (voir brochure <i>Principes directeurs et recommandations concernant l'éclairage des stades de football pour toutes les compétitions de l'UEFA</i> ). Le bailleur de licence fixe la puissance minimale, qui ne peut être inférieure à 500 lux. Il fixe également la procédure d'approbation et émet le certificat sur l'éclairage. <b><i>L'UEFA recommande un minimum de 1200 lux.</i></b>
I.08	A	<b>STADE – ZONES RESERVEES AUX SPECTATEURS</b> Dans le stade, toutes les tribunes doivent pouvoir être séparées en plusieurs secteurs distincts conformément aux exigences des autorités locales en matière de sécurité ou, à défaut, conformément aux exigences du bailleur de licence.
I.09	A	<b>STADE – LOCAUX DE PREMIERS SECOURS</b> Chaque stade doit posséder un ou plusieurs locaux de premiers secours afin de venir en aide aux spectateurs qui ont besoin d'une assistance médicale. Cela doit être réalisé conformément aux exigences des autorités locales. A défaut, il appartient au bailleur de licence de fixer le nombre exact, la taille et l'emplacement des locaux de premiers secours, en collaboration avec les autorités publiques appropriées (autorités locales en matière de santé et de sécurité). En règle générale, le bailleur de licence peut tenir compte d'un certain nombre de recommandations. Les locaux de premiers secours doivent: <ul style="list-style-type: none"><li>- être situés à un endroit facilement accessible pour les spectateurs et les véhicules de secours, et ce aussi bien depuis l'intérieur que depuis l'extérieur du stade;</li><li>- être dotés de portes et de voies d'accès suffisamment larges pour permettre le passage d'une civière ou d'un fauteuil roulant;</li></ul>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- être dotés d'un système d'éclairage performant, d'un bon système de ventilation, d'un système de chauffage, de climatisation, de prises de courant, d'eau chaude et froide, d'eau potable et de WC hommes et femmes;</li> <li>- avoir des parois et des sols (antidérapants) lisses et facilement nettoyables;</li> <li>- avoir une pharmacie vitrée;</li> <li>- disposer d'un espace de rangement suffisant pour les civières, les couvertures, les oreillers et le matériel de premiers secours;</li> <li>- avoir un téléphone permettant les communications internes et externes;</li> <li>- être bien signalés à l'intérieur et à l'extérieur du stade.</li> </ul>
I.10	B	<p><b>STADE – DISPONIBILITE</b></p> <p>Le candidat à la licence doit disposer d'un stade pour les matches des compétitions interclubs de l'UEFA.</p> <p><u>Option 1:</u> Le stade appartient légalement au candidat à la licence.</p> <p><u>Option 2:</u> Le candidat à la licence peut fournir un contrat écrit, conclu avec le propriétaire d'un stade ou les propriétaires de différents stades destinés à être utilisés sur le territoire de l'association nationale. Ce contrat doit garantir au club le droit d'utiliser le stade pour tous ses matches à domicile dans les compétitions interclubs de l'UEFA durant toute la saison pour laquelle il s'est qualifié en termes sportifs.</p>
I.11	B	<p><b>TERRAIN DE JEU - SPECIFICATION</b></p> <p>Le terrain de jeu doit être:</p> <p><u>Option 1:</u> Une pelouse naturelle.</p> <p><u>Option 2:</u> Une pelouse artificielle (répondant aux exigences de qualité de l'UEFA), sous réserve de l'approbation de l'UEFA.</p> <p>Le terrain de jeu doit également être:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- plat et régulier,</li> <li>- en parfaite condition,</li> <li>- praticable tout au long de la saison des compétitions interclubs de l'UEFA. <i>En outre, l'UEFA recommande que le terrain de jeu soit praticable durant toute la saison du championnat national.</i></li> <li>- de couleur verte (pour les pelouses artificielles).</li> </ul> <p>Prière de se référer également aux critères I.25 et I.26.</p>
I.12	B	<p><b>DIMENSIONS DU TERRAIN DE JEU</b></p> <p>Les dimensions du terrain de jeu doivent être de</p> <p><u>Option 1:</u> 105 m x 68 m exactement.</p> <p><u>Option 2:</u> Dans certains stades, les techniques de construction font qu'il est parfois impossible d'agrandir le terrain de jeu aux dimensions requises. En l'occurrence, le bailleur de licence peut accorder une exception à l'intérieur des limites suivantes:</p>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<ul style="list-style-type: none"><li>- Longueur: 100 m (min.) à 105 m (max.) (110 yards à 115 yards).</li><li>- Largeur: 64 m (min.) à 68 m (max.) (70 yards à 75 yards).</li></ul>
I.13	B	<p><b>INSTALLATIONS D'ENTRAÎNEMENT – DISPONIBILITE POUR LE CLUB DE FOOTBALL</b></p> <p>Les installations d'entraînement doivent rester à la disposition du club tout au long de l'année.</p> <p><u>Option 1:</u> Les installations d'entraînement appartiennent légalement au candidat à la licence.</p> <p><u>Option 2:</u> Le candidat à la licence peut conclure un contrat écrit avec le ou les propriétaires d'une ou plusieurs installations d'entraînement garantissant au club le droit d'utiliser les installations durant la saison qui s'engage, pour toutes les équipes de club qui participent à un championnat approuvé par l'association nationale/régionale.</p>

#### 7.4.2 CRITERES "C"

N°	Classe	Description
I.14	C	<p><b>STADE – REGLES DE BASE</b></p> <p>Chaque stade doit publier des règles de base et les afficher de telle sorte que les spectateurs puissent les lire. Ces règles doivent fournir des informations sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les autorisations d'entrer dans le stade;</li> <li>- l'annulation ou le renvoi d'événements;</li> <li>- la description des comportements interdits (pénétrer sur le terrain de jeu, lancer des objets, tenir des propos injurieux ou grossiers, se comporter de manière raciste), ainsi que les sanctions encourues;</li> <li>- les restrictions en matière d'alcool, de feux d'artifice, de banderoles, etc.;</li> <li>- les règles relatives aux places assises;</li> <li>- les motifs d'expulsion du stade;</li> <li>- l'analyse des risques spécifiques au stade.</li> </ul> <p>Si ce critère n'est pas rempli, le bailleur de licence peut infliger au club:</p> <p>a) un avertissement, b) une amende.</p>
I.15	C	<p><b>STADE – PLACES COUVERTES</b></p> <p>Le bailleur de licence fixe le pourcentage minimum de sièges individuels en tribune couverte. <i>L'UEFA recommande qu'un tiers de la capacité totale du stade en sièges individuels soit couvert. La tribune et la tribune de presse doivent être couvertes.</i></p> <p>Si ce critère n'est pas rempli, le bailleur de licence peut infliger au club:</p> <p>a) un avertissement, b) une amende.</p>
I.16	C	<p><b>STADE – ZONES RESERVEES AUX SUPPORTERS DU CLUB VISITEUR</b></p> <p>Au moins 5 % (cinq pour cent) de la capacité certifiée du stade doivent être réservés aux supporters du club visiteur, dans une zone séparée.</p> <p>Cette disposition est soumise aux décisions relatives à la sécurité (matches à haut risque, etc.) prises par les instances compétentes du bailleur de licence et/ou les autorités locales.</p> <p>Si ce critère n'est pas rempli, le bailleur de licence peut infliger au club:</p> <p>a) un avertissement, b) une amende.</p>
I.17	C	<p><b>STADE – INSTALLATIONS SANITAIRES</b></p> <p>Des WC hommes et femmes en nombre suffisant doivent être installés dans chaque tribune, conformément aux dispositions édictées par les autorités locales ou aux exigences du bailleur de licence.</p> <p>Ces installations doivent comporter des lavabos adéquats au moins avec eau froide et un nombre suffisant de serviettes et/ou de sèche-mains.</p> <p>Elles doivent être bien éclairées, propres et d'une hygiène impeccable. Une procédure devrait être établie de manière à les maintenir dans cet état pendant toute la durée de chaque événement.</p>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<p><i>Pour 1000 spectateurs, l'UEFA recommande que chaque tribune comporte au moins:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>cinq WC avec sièges pour hommes,</i></li><li>- <i>huit urinoirs,</i></li><li>- <i>cinq WC avec sièges pour femmes.</i></li></ul> <p>Si ce critère n'est pas rempli, le bailleur de licence peut infliger au club:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) un avertissement,</li><li>b) une amende.</li></ul>
I.18	C	<p><b>STADE – PANNEAUX ET INDICATIONS SUR LES BILLETS</b></p> <p>Tous les panneaux à l'intérieur et à l'extérieur du stade doivent utiliser des pictogrammes.</p> <p>Des panneaux clairs et complets doivent être prévus aux abords et à l'intérieur du stade afin d'indiquer les chemins menant aux différents secteurs.</p> <p>Les billets doivent indiquer clairement l'emplacement des sièges pour lesquels ils ont été émis. Les informations figurant sur les billets doivent correspondre aux informations figurant sur les panneaux fournis à l'intérieur et à l'extérieur du stade.</p> <p>Le codage couleur des billets facilitera le processus d'entrée. Les talons de billet conservés doivent comporter des informations qui guideront les spectateurs une fois qu'ils sont à l'intérieur. Des cartes murales à grande échelle doivent être prévues pour guider les spectateurs.</p> <p>Si ce critère n'est pas rempli, le bailleur de licence peut infliger au club:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) un avertissement,</li><li>b) une amende.</li></ul>
I.19	C	<p><b>STADE – INSTALLATIONS POUR LES MEDIAS</b></p> <p>Le stade doit disposer d'installations appropriées pour les médias (salle de travail, salle de conférence de presse).</p> <p>Le bailleur de licence fixe des critères pour les installations destinées aux médias selon les besoins effectifs propres aux médias du pays, compte tenu des recommandations figurant ci-après et en collaboration avec les instances des médias appropriées (commission des médias, etc.):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- une ou plusieurs entrées réservées aux médias, selon qu'il existe un accès séparé pour les photographes et le personnel de télévision;</li><li>- guichet ou local d'accueil où les dernières accréditations/informations aux médias sont fournies;</li><li>- sièges de presse permanents, équipés de pupitres suffisamment grands pour y placer un ordinateur portable, un bloc-notes et un téléphone;</li><li>- alimentation électrique et prises de téléphone/modem pour chaque pupitre;</li><li>- salle de travail pouvant accueillir au minimum ... personnes (sauf si des installations séparées sont disponibles), y compris des photographes - chiffre à fixer en fonction de la demande moyenne dans le championnat national;</li><li>- WC hommes et femmes;</li><li>- salle de conférence de presse avec au minimum ... sièges (chiffre à fixer en fonction de la demande moyenne dans le championnat national);</li><li>- salle de conférence de presse équipée d'un système de sonorisation et d'une boîte de branchement centralisée;</li></ul>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- réservation pour les photographes de places de stationnement à proximité immédiate du point d'accès et/ou d'un endroit pour décharger le matériel des véhicules;</li> <li>- le bailleur de licence fixe un nombre minimum de sièges pour la tribune de presse en fonction de la demande moyenne dans le championnat national.</li> </ul> <p>Si ce critère n'est pas rempli, le bailleur de licence peut infliger au club:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) un avertissement,</li> <li>b) une amende.</li> </ul> <p>Prière de se référer également aux critères I.54, I.55, I.56, I.57, I.58, I.59, I.60, I.61 et I.62 (qui concernent toutes les installations destinées aux médias dans les stades).</p>
I.20	C	<p><b>INSTALLATIONS D'ENTRAÎNEMENT – APPROBATION DE L'INFRASTRUCTURE</b></p> <p>Le candidat à la licence doit disposer d'une infrastructure d'entraînement approuvée par le bailleur de licence qui tienne compte des exigences propres à la politique de formation adoptée (chapitre 6).</p> <p>L'UEFA recommande que le bailleur de licence fixe les exigences ci-après pour l'approbation de l'infrastructure d'entraînement, cette infrastructure devant permettre l'entraînement tout au long de l'année quelles que soient les conditions météorologiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre, dimension minimum et qualité des installations d'entraînement extérieures, par équipe ou par club.</li> <li>- Nombre, dimension minimum et qualité des installations d'entraînement intérieures, par équipe ou par club.</li> <li>- Nombre, dimension minimum et qualité des vestiaires, par équipe ou par club.</li> <li>- Nombre, dimension minimum et qualité des locaux médicaux, par équipe ou par club.</li> </ul> <p>Si ce critère n'est pas rempli, le bailleur de licence peut infliger au club:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) un avertissement,</li> <li>b) une amende.</li> </ul>
I.21	C	<p><b>STADE – LOCAL POUR LES CONTROLES ANTIDOPAGE</b></p> <p>Ce local doit être situé près des vestiaires des équipes et des arbitres et être inaccessible au public et aux médias.</p> <p>Si ce critère n'est pas rempli, le bailleur de licence peut infliger au club:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) un avertissement,</li> <li>b) une amende.</li> </ul> <p>Prière de se référer également au critère I.41.</p>
I.22	C	<p><b>STADE – SPECTATEURS HANDICAPES</b></p> <p>Le bailleur de licence fixe les exigences pour la sécurité et le confort des spectateurs handicapés et de leurs accompagnants.</p> <p>Si ce critère n'est pas rempli, le bailleur de licence peut infliger au club:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) un avertissement,</li> <li>b) une amende.</li> </ul> <p>Prière de se référer également au critère I.49.</p>





## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

### 7.4.3 CRITERES “D”

N°	Classe	Description
I.23	D	<b>TERRAIN DE JEU – ZONE DE JEU</b> Les dimensions de la zone de jeu doivent être de 120 m x 80 m.
I.24	D	<b>TERRAIN DE JEU – BANDE DE GAZON</b> Une surface de gazon, ou de gazon artificiel le cas échéant, d'une largeur minimum de 1,5 m doit entourer le terrain de jeu.
I.25	D	<b>TERRAIN DE JEU – PELOUSE ARTIFICIELLE</b> Un candidat à la licence qui désire utiliser une pelouse artificielle doit demander l'approbation du bailleur de licence. L'UEFA approuve l'utilisation de pelouses artificielles pour ses compétitions interclubs. Cependant, seuls les terrains conformes aux critères de qualité de l'UEFA pour les pelouses artificielles seront pris en considération.  Prière de se référer également au critère I.11 (qui concerne le terrain de jeu).
I.26	D	<b>STADE – QUALITE DU TERRAIN DE JEU (EQUIPEMENT)</b> Le candidat à la licence doit fournir un terrain de jeu doté des équipements nécessaires de manière à éviter que le terrain soit inondé lorsqu'il pleut, gèle par temps froid (saison hivernale) ou se dessèche durant les grandes chaleurs (période estivale).  Tout système de chauffage souterrain, de drainage, d'irrigation ainsi que toute autre solution technique pouvant garantir la qualité du terrain de jeu peuvent être envisagés.  Il appartient au bailleur de licence de décider des solutions techniques à mettre en œuvre et d'approuver chaque terrain de jeu. L'UEFA lui apportera son soutien en édictant des lignes directrices.  Prière de se référer également au critère I.11 (qui concerne le terrain de jeu).
I.27	D	<b>STADE – ZONES RESERVEES AUX SPECTATEURS</b> Chaque zone doit pouvoir être divisée en secteurs plus petits, selon les exigences des instances appropriées (autorités locales en matière de sécurité, etc.) ou, à défaut, selon les exigences du bailleur de licence.  Selon les besoins, il devrait être possible d'éviter que les spectateurs ne se déplacent d'un secteur à l'autre ou d'un sous-secteur à l'autre, sauf dans le cadre de la procédure d'évacuation du stade.
I.28	D	<b>STADE – ENTREES ET SORTIES RESERVEES AU PUBLIC</b> Idéalement et selon l'espace disponible, un périmètre fermé devrait entourer tout stade moderne. Les premiers contrôles de sécurité et éventuellement les fouilles corporelles seront faits au niveau de ce périmètre.  Les seconds contrôles seront effectués aux entrées du stade. L'espace entre le périmètre enclos et les tourniquets d'accès au stade devrait permettre aux



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<p>spectateurs de se déplacer librement et sans bousculade.</p> <p>Il convient de prendre des mesures préventives pour éviter des bousculades à proximité des entrées réservées au public. Dans cette perspective, il est possible de mettre en place un système de goulet d'étranglement conduisant les spectateurs un par un aux points d'entrée.</p> <p>Toutes les entrées réservées au public ne doivent être utilisées que pour entrer. Elles ne doivent pas être utilisées simultanément pour sortir. De même, toutes les sorties réservées au public ne doivent être utilisées que pour sortir et ne doivent jamais être utilisées simultanément pour entrer. Dans tous les cas, y compris en cas de panique, le stade doit pouvoir être complètement évacué en un temps maximum convenu par les autorités locales en matière de sécurité.</p> <p>Une fois qu'un spectateur est passé par un tourniquet ou une porte d'entrée, il ne doit pas avoir à se demander quelle direction il doit prendre. Des panneaux clairs et ne prêtant pas à confusion doivent lui indiquer son secteur, sa rangée et sa place. Il ne devrait pas y avoir d'incertitude ou de confusion.</p> <p>Les commodités réservées au public (WC, points de vente de rafraîchissements, etc.) à l'intérieur ou à l'extérieur du stade ne devraient pas être situées à proximité des tourniquets ou des voies d'accès et de sortie.</p>
I.29	D	<p><b>STADE – ZONE D'ÉCHAUFFEMENT</b></p> <p>Le bailleur de licence fixe les exigences pour la zone d'échauffement.</p> <p>Si l'état du stade rend cet échauffement impossible, un autre terrain (intérieur ou extérieur) doit être mis à la disposition des équipes à proximité immédiate du stade. Le club recevant doit donc s'assurer qu'un terrain de remplacement est disponible.</p> <p><i>En règle générale, l'UEFA recommande que l'échauffement d'avant-match ait lieu sur le terrain où doit se dérouler le match.</i></p> <p>Le bailleur de licence doit approuver le terrain d'échauffement de remplacement.</p>
I.30	D	<p><b>STADE – ACCES A LA ZONE DE JEU</b></p> <p>Les véhicules des services d'urgence, dont les ambulances et les véhicules des pompiers, doivent pouvoir accéder à la zone de jeu, tout comme les véhicules d'entretien du terrain et autres. <u>L'accès pour les véhicules d'urgence doit remplir les exigences du certificat de sécurité.</u></p>
I.31	D	<p><b>STADE – ZONE DES VESTIAIRES</b></p> <p>Idéalement, la zone des vestiaires devrait être située dans la même tribune que la loge VIP, les installations pour les médias et les bureaux administratifs.</p>
I.32	D	<p><b>STADE – ACCES PROTEGE</b></p> <p>Un accès direct protégé à la zone de jeu doit être disponible. Cet accès doit être inaccessible au public et aux médias.</p>
I.33	D	<p><b>STADE – SYSTEME DE VIDEOSURVEILLANCE</b></p> <p>Tous les stades doivent être dotés de caméras de télévision couleur pour la surveillance permanente du public à l'intérieur et à l'extérieur du stade. Ces caméras, installées en position fixe, doivent permettre des prises de vue</p>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<p>panoramiques horizontales et verticales.</p> <p>Ces caméras devraient permettre aux autorités compétentes de surveiller les différents accès au stade ainsi que les zones réservées au public à l'intérieur et à l'extérieur du stade.</p> <p>Le système de vidéosurveillance devrait être alimenté par une source de courant indépendante et disposer de son propre circuit. Il devrait être utilisé à partir du local de contrôle du stade qui accueille en principe les écrans de contrôle. De plus, il devrait permettre de prendre des photographies à l'intérieur et à l'extérieur du stade.</p>
I.34	D	<p><b>STADE – ECLAIRAGE DE SECOURS</b></p> <p>Un éclairage de secours est recommandé. Il doit, en cas de coupure de courant, garantir deux tiers de la puissance lumineuse mentionnée ci-dessus sur le terrain de jeu.</p>
I.35	D	<p><b>STADE – POINTS DE VENTE DE RAFFRAICHISSEMENTS</b></p> <p>Chaque stade doit disposer d'au moins un point de vente proposant de la nourriture et des boissons. Celui-ci doit être bien entretenu, attrayant, facile d'accès et placé de manière centrale dans le stade.</p>
I.36	D	<p><b>STADE - BANCS</b></p> <p>Les bancs des remplaçants doivent être assez larges pour accueillir au moins dix personnes (remplaçants et officiels) et doivent être couverts.</p> <p>Pour les matches des compétitions interclubs de l'UEFA, au moins treize personnes doivent pouvoir prendre place sur le banc.</p>
I.37	D	<p><b>STADE – PANNEAUX PUBLICITAIRES</b></p> <p>En collaboration avec les autorités locales en matière de sécurité, le club doit effectuer une évaluation des risques pour déterminer les distances minimales entre les panneaux publicitaires et le terrain. Le résultat de cette évaluation sera intégré au certificat émis par les autorités locales (voir I.01 ci-dessus).</p> <p>Pour les panneaux publicitaires, l'UEFA recommande les distances minimales suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Entre les lignes du terrain de jeu et les panneaux publicitaires:<ul style="list-style-type: none"><li>- au niveau des lignes de touche: 4,0 m</li></ul></li><li>b) Derrière le centre des lignes de but:<ul style="list-style-type: none"><li>- 5,0 m, cette distance passant en diagonale à 3,0 m près des drapeaux de corner.</li></ul></li></ul> <p>Les panneaux publicitaires ne devraient en aucun cas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- être placés à des endroits où ils pourraient constituer un danger pour les joueurs, les officiels et autres personnes;</li><li>- avoir une forme, être constitués de matériaux, ou être installés de manière à présenter un risque pour les joueurs. Ainsi, les panneaux tournants doivent par exemple avoir un niveau de tension qui ne peut pas blesser les participants au match;</li><li>- être constitués de matériaux susceptibles de réfléchir la lumière au point de distraire l'attention des joueurs, des arbitres ou des spectateurs;</li><li>- être installés de manière à empêcher les spectateurs d'accéder à la zone de jeu en cas d'évacuation d'urgence.</li></ul>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
I.38	D	<p><b>STADE - PARKING</b></p> <p>La quantité suivante de places de stationnement doit être mise à la disposition des clubs, des arbitres et des autres officiels:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- places de stationnement pour cars,</li><li>- 10 places de stationnement pour voitures.</li></ul> <p>Ces places de stationnement devraient de préférence se trouver à proximité immédiate des vestiaires, à l'intérieur ou tout près du stade. Le public ne doit pas pouvoir y accéder.</p> <p>Les joueurs et les officiels des matches devraient pouvoir quitter leurs véhicules et pénétrer directement dans leurs vestiaires sans entrer en contact avec le public.</p> <p>Si aucun accès direct en voiture ou en car ne peut être proposé aux clubs et aux arbitres, des stadiers ou des responsables de la sécurité et/ou la police doivent être présents pour assurer leur protection.</p> <p>Prière de se référer également au critère I.52 (qui concerne aussi la question du stationnement en liaison avec le stade).</p>
I.39	D	<p><b>STADE – MATS PORTANT LES DRAPEAUX</b></p> <p>Pour les matches internationaux, le stade doit disposer d'au moins cinq mâts portant les drapeaux. Si tel n'est pas le cas, il devrait offrir la possibilité de hisser au moins cinq drapeaux en recourant à tout autre moyen adéquat.</p>
I.40	D	<p><b>STADE - INSTALLATIONS</b></p> <p>Les locaux et les installations correspondant aux exigences minimales ci-après doivent être disponibles, <u>selon un niveau équivalent pour les deux équipes</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Un</b> vestiaire pour chaque club (club recevant et club visiteur);</li><li>- des bancs pour au moins vingt personnes (25 pour les matches de l'UEFA);</li><li>- des patères ou casiers à habits pour au moins vingt personnes (25 pour les matches de l'UEFA);</li><li>- 5 douches ;</li><li>- WC (avec siège);</li><li>- 1 urinoir;</li><li>- tables de massage;</li><li>- 1 réfrigérateur;</li><li>- 1 tactoboard.</li></ul> <p>Vestiaire des arbitres</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le vestiaire des arbitres doit être proche mais séparé de celui des équipes. Il doit comporter les aménagements suivants:</li><li>- des bancs pour quatre personnes;</li><li>- des patères ou casiers à habits pour quatre personnes;</li><li>- 1 douche;</li><li>- 1 WC (avec siège);</li><li>- 1 table avec 2 chaises;</li><li>- 1 table de massage.</li></ul>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		Il faut tenir compte du fait que de nos jours, il n'est pas rare que les matches soient dirigés par des arbitres et/ou des arbitres assistants femmes ou qu'ils soient disputés par des équipes mixtes. Un stade moderne de qualité doit donc être doté de vestiaires séparés de la même qualité pour les deux sexes.
I.41	D	<b>STADE – LOCAL POUR LES CONTROLES ANTIDOPAGE</b> Ce local doit répondre aux exigences minimales suivantes: <ul style="list-style-type: none"><li>- 1 WC avec siège;</li><li>- 1 lavabo avec miroir;</li><li>- 1 douche;</li><li>- des bancs pour quatre personnes et des patères ou casiers à habits;</li><li>- 1 réfrigérateur;</li><li>- 1 pupitre;</li><li>- des chaises.</li></ul> Prière de se référer également au critère I.21.
I.42	D	<b>STADE – PANNEAUX DANS LA ZONE DES VESTIAIRES</b> Des panneaux clairs et compréhensibles devraient être affichés dans tous les couloirs pour guider l'équipe visiteuse, les arbitres et les officiels vers leurs locaux respectifs. Chaque local devrait être clairement désigné: <ul style="list-style-type: none"><li>- Vestiaire de l'équipe recevante;</li><li>- Vestiaire visiteurs;</li><li>- Arbitres et arbitres assistants;</li><li>- Délégué du match;</li><li>- Local pour les contrôles antidopage;</li><li>- etc.</li></ul>
I.43	D	<b>STADE – ACCES AUX VESTIAIRES POUR LES JOUEURS ET LES ARBITRES</b> Une zone privée protégée à laquelle peuvent accéder les véhicules des équipes devrait être prévue pour permettre aux participants aux matches d'entrer dans le stade ou de le quitter en toute sécurité, loin du public, des médias, ou de toute personne non autorisée. Le chemin entre cette entrée privée et les vestiaires ne doit pas comporter de tournants brusques et étroits qui empêcheraient le transport d'un blessé sur une civière, du matériel des équipes, etc.
I.44	D	<b>STADE – ACCES A LA ZONE DE JEU</b> Une zone privée protégée à laquelle peuvent accéder les véhicules des équipes devrait être prévue pour permettre aux participants aux matches d'entrer dans le stade ou de le quitter en toute sécurité, loin du public, des médias, ou de toute personne non autorisée. <u>Les joueurs et les officiels devraient bénéficier d'une protection adéquate contre les menaces verbales ou physiques dans l'enceinte du stade.</u> Idéalement, les joueurs et les arbitres font leur entrée sur le terrain à la hauteur de la ligne médiane, du même côté que la tribune d'honneur, la tribune de presse et les bureaux administratifs. Cet endroit doit être protégé par un tunnel télescopique



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<p>résistant au feu. Celui-ci doit pénétrer sur la zone de jeu de manière à éviter que les participants au match ne puissent être blessés par d'éventuels projectiles lancés par les spectateurs. Ces tunnels télescopiques devraient pouvoir être sortis ou rentrés rapidement de manière à pouvoir être utilisés en cours de match (si un joueur doit pénétrer sur le terrain ou le quitter) sans obstruer trop longtemps le champ de vision des spectateurs.</p> <p>Les surfaces des couloirs et, notamment, des escaliers, doivent être antidérapantes.</p> <p>Le public et les représentants des médias ne devraient en aucune façon pouvoir accéder à ces couloirs ou tunnels de sécurité.</p> <p>Idéalement, les vestiaires de chaque équipe et le vestiaire des arbitres devraient avoir chacun leur propre couloir d'accès au terrain de jeu. Ces couloirs peuvent éventuellement se rejoindre près de la sortie donnant sur la zone de jeu. S'il n'existe qu'un seul couloir, celui-ci devrait être assez large pour être divisé par un écran permettant la séparation des équipes lorsqu'elles pénètrent sur le terrain de jeu ou lorsqu'elles en sortent.</p> <p>Autre variante préférable: la sortie donnant sur la zone de jeu peut se faire au moyen d'un tunnel souterrain dont la bouche est assez éloignée des tribunes pour que les spectateurs ne constituent pas un danger.</p>
I.45	D	<p><b>STADE - EXCLUSION DES SPECTATEURS DE LA ZONE DE JEU</b></p> <p>Idéalement, la zone de jeu du stade ne devrait pas être entourée de barrières ou de grilles de sécurité. Suivant les endroits et les circonstances, il est toutefois parfois imprudent de ne prendre aucune mesure contre l'intrusion des spectateurs sur le terrain. Malgré tout, il est clair que l'ambiance est meilleure et plus détendue si les spectateurs ne sont pas séparés du terrain de jeu par des barrières visibles.</p> <p>Il faut garder à l'esprit le fait que la FIFA a décidé que les matches des tournois finaux de la Coupe du Monde devraient se dérouler dans des stades sans barrières, et que l'UEFA a adopté la même politique pour les tournois finaux des Championnats d'Europe et pour les finales de ses compétitions interclubs.</p> <p>La circulaire de l'UEFA <i>Campagne pour des stades sans grillage</i> se trouve à l'annexe I, que vous trouverez à la fin du présent chapitre.</p>
I.46	D	<p><b>STADE - LOCAL POUR L'EXAMEN MEDICAL DES JOUEURS ET DES ARBITRES</b></p> <p>Un local pour l'examen médical des joueurs et des arbitres, pouvant être utilisé pour des spectateurs blessés si les circonstances l'exigent (en cas d'urgence), devrait être mis à disposition aussi près que possible des vestiaires des équipes et du terrain de jeu. De plus, la sortie doit être facilement accessible depuis ce local. Les portes et les couloirs qui y mènent devraient également être assez larges pour permettre le passage des civières et des fauteuils roulants.</p> <p>Idéalement, les installations suivantes (exigences minimales) devraient être à disposition:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 table d'examen;</li> <li>- 1 civière portable (en plus de celles à côté du terrain);</li> <li>- 1 lavabo (avec eau chaude);</li> <li>- 1 pharmacie vitrée;</li> <li>- 1 bouteille d'oxygène avec masque;</li> </ul>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 instrument de contrôle de la pression sanguine;</li> <li>- 1 téléphone (liaisons internes/externes).</li> </ul> <p>De plus, le local doit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avoir des sols et des parois pouvant être facilement nettoyés;</li> <li>- avoir un sol antidérapant;</li> <li>- être bien éclairé.</li> </ul>
I.47	D	<p><b>STADE – LOCAL POUR LE DELEGUE DE MATCH</b></p> <p>Un local, idéalement à proximité des vestiaires des équipes et des arbitres, devrait être mis à la disposition du délégué du match.</p> <p>Idéalement, les installations suivantes (exigences minimales) devraient être à disposition:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 table;</li> <li>- 1 chaise;</li> <li>- 1 casier pour habits;</li> <li>- 1 WC avec lavabo;</li> <li>- 1 téléphone (liaisons internes/externes);</li> <li>- 1 photocopieuse ;</li> <li>- 1 télécopieur.</li> </ul> <p>De plus, le local doit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avoir des sols et des parois pouvant être facilement nettoyés;</li> <li>- avoir un sol antidérapant;</li> <li>- être bien éclairé.</li> </ul>
I.48	D	<p><b>STADE – ZONES RESERVEES AUX VIP</b></p> <p>La loge VIP devrait être placée au centre de la tribune principale, dans une position élevée au-dessus de la zone de jeu, séparée du public par des cloisons. La loge VIP devrait toujours être située dans la même tribune que les vestiaires, les installations pour les médias, les bureaux administratifs, etc.</p> <p>La zone VIP devrait avoir sa propre entrée privée de l'extérieur, entièrement séparée des points d'entrée réservés au public, menant directement à la zone de réception et, de là, directement à la zone VIP dans les tribunes.</p> <p>Il faut également veiller à ce que les personnes qui doivent se rendre dans la zone des vestiaires (délégués, observateurs, etc.) aient un accès direct et sûr depuis la loge VIP.</p> <p>Des strapontins individuellement numérotés, de bonne qualité, de préférence bien capitonnés et dotés d'accoudoirs, abrités par un toit et permettant une vue globale parfaite de la zone de jeu devraient être fournis. Un espace adéquat pour les jambes entre les rangées est indispensable pour permettre aux occupants d'entrer ou de sortir sans déranger d'autres invités assis.</p> <p>Pour les matches des compétitions de l'UEFA, la loge VIP doit comprendre au moins 30 sièges couverts individuels avec dossiers.</p> <p>Une zone de réception devrait permettre d'offrir des rafraîchissements à toutes les personnes occupant la loge VIP et être située immédiatement derrière celle-ci.</p>





## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
I.49	D	<p><b>STADE - SPECTATEURS HANDICAPES</b></p> <p><i>Pour 1000 sièges individuels, l'UEFA recommande qu'au minimum cinq places soient réservées aux spectateurs handicapés.</i></p> <p>De plus, les installations suivantes sont nécessaires pour offrir un service adéquat à ces spectateurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visibilité sans obstruction;</li> <li>- entrée séparée;</li> <li>- accès direct à la zone qui leur est réservée;</li> <li>- rampes pour fauteuils roulants;</li> <li>- WC adaptés;</li> <li>- service d'assistance.</li> </ul> <p>Les indications suivantes devraient également permettre aux bailleurs de licence de définir leurs exigences:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les personnes en fauteuil roulant devraient pouvoir accéder à leur place sans que cela n'entraîne des désagréments pour eux ou pour d'autres spectateurs.</li> <li>- Les spectateurs handicapés ne devraient pas se trouver dans un endroit du stade où leur difficulté à se déplacer rapidement pourrait créer un danger pour les autres spectateurs en cas d'urgence.</li> <li>- Il est préférable que les personnes handicapées soient protégées des intempéries. La coutume consistant à mettre à disposition un espace au bord du terrain de jeu, à l'air libre, n'est pas acceptable.</li> <li>- Les places pour les spectateurs en fauteuil roulant ne devraient pas se trouver dans un endroit où ils pourraient être gênés par d'autres spectateurs qui se lèvent d'un bond, ou par des drapeaux ou des banderoles étendus devant eux.</li> <li>- Sur ces plates-formes, un siège pour un accompagnateur devrait être prévu à côté de chaque place pour fauteuil roulant.</li> <li>- Des toilettes pour handicapés faciles d'accès, ainsi que des points de vente de rafraîchissements, devraient être prévus à proximité.</li> </ul> <p>Prière de se référer également au critère I.22.</p>
I.50	D	<p><b>STADE - INSTALLATIONS DE COMMUNICATION, DE SURVEILLANCE ET DE BILLETTERIE</b></p> <p>Un stade devrait disposer d'un moyen de communication électronique avec les spectateurs, grâce d'une part à des tableaux d'affichage relativement simples qui indiquent sous forme écrite le résultat du match, les buteurs, etc. ou qui peuvent être utilisés pour des messages courts et simples à l'intention du public ou, d'autre part, à des écrans géants bien plus sophistiqués et onéreux qui peuvent fournir des répétitions immédiates ou toute autre forme de spectacle télévisé. Cette installation peut également constituer une source de revenus supplémentaires si elle est utilisée pour diffuser des spots publicitaires.</p> <p>En règle générale, deux écrans devraient être installés afin d'offrir aux spectateurs une vue de qualité et relativement directe depuis tous les secteurs. Ces écrans seront de préférence placés dans chacun des deux angles diagonalement opposés, ou derrière chaque but.</p> <p>Ils peuvent être positionnés pour combler l'espace dans le coin entre les tribunes ou situés sur ou suspendus à un toit de tribune. Les principaux facteurs déterminants sont:</p>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- une visibilité optimale pour les spectateurs;</li> <li>- l'élimination ou la diminution de la réduction de capacité causée par la perte de places assises;</li> <li>- le positionnement dans un endroit où les écrans ne constituent pas de risque pour les spectateurs et où ceux-ci ne peuvent pas y toucher.</li> </ul> <p>En vertu des règlements des compétitions interclubs de l'UEFA, la retransmission simultanée sur écrans géants n'est autorisée ni à l'intérieur, ni à l'extérieur du stade. Des retransmissions simultanées et des répétitions de scènes sont autorisées pour les moniteurs de presse et pour les chaînes à circuit fermé. En principe, des répétitions sur écrans géants dans le stade peuvent être autorisées, mais seront sujettes à l'attribution d'une licence par l'UEFA. L'Administration de l'UEFA peut délivrer une telle licence à un club participant sur demande motivée avant le début de la compétition.</p> <p>Tous les clubs participants aux compétitions interclubs de l'UEFA doivent disposer d'un système de billetterie capable d'enregistrer toutes les ventes. Ils doivent être en mesure d'indiquer au délégué officiel de l'UEFA le nombre exact de spectateurs.</p> <p>Les expériences passées indiquent que quel que soit le système adopté, il ne devrait pas y avoir de retour aux anciennes méthodes qui consistaient en un échange d'argent liquide direct entre les spectateurs éventuels et les opérateurs de tourniquets.</p>
I.51	D	<p><b>AIRE DU STADE - HELIPORT</b></p> <p>Dans la mesure du possible, une zone suffisamment vaste pouvant servir d'aire d'atterrissage aux hélicoptères devrait être prévue à proximité du stade.</p>
I.52	D	<p><b>AIRE DU STADE - PARKING</b></p> <p>Les places de stationnement réservées aux VIP devraient se trouver à proximité de l'entrée VIP. Le public ne doit pas y avoir accès. Un nombre suffisant de places de stationnement doit être réservé aux véhicules (voitures et cars) des VIP. Elles seront de préférence situées à l'intérieur du stade.</p> <p>Une zone de stationnement distincte de celle du public devrait également être réservée aux représentants des médias. Elle devrait se situer aussi près que possible de la zone de travail des médias.</p> <p>Il convient de créer des zones de stationnement à proximité immédiate ou à l'intérieur du stade pour les véhicules des forces de l'ordre (police) et des pompiers ainsi que pour les ambulances et les autres véhicules des services d'urgence et pour les véhicules des spectateurs handicapés. Ces places de stationnement doivent être situées de manière à permettre un accès direct au stade (entrée et sortie). Elles doivent être séparées des voies d'accès réservées au public.</p> <p>Idéalement, toutes les places de stationnement devraient être sur place (accès direct au stade) et être protégées de l'intrusion de toute personne non autorisée. Les divers parkings autour du stade devraient disposer de panneaux indiquant le secteur du stade concerné.</p> <p>Il est essentiel de s'assurer que l'accès aux parkings (entrée et sortie) soit rapide et aisé et que des voies directes mènent aux autoroutes les plus proches.</p> <p>L'emplacement des parkings pour les voitures et pour les cars devrait permettre aux supporters des deux équipes de disposer de parkings séparés.</p>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<p>Tous les parkings doivent disposer d'un système d'éclairage performant, d'un revêtement en dur et d'une signalisation claire (secteurs séparés par des lettres ou des numéros). Ils doivent être gardés contre toute intrusion illégale.</p> <p>Si des places de stationnement en nombre suffisant ne peuvent pas être mises à disposition du public à proximité du stade, elles devraient néanmoins ne pas être situées à plus de 1500 m de ce dernier.</p> <p>Il est essentiel de déterminer la stratégie de stationnement pour le public avec les autorités locales compétentes, en tenant compte des transports en commun et de l'existence éventuelle de parkings à plusieurs étages à proximité immédiate du stade.</p> <p>Prière de se référer également au critère I.38 (concernant aussi la question du stationnement en liaison avec le stade).</p>
I.53	D	<p><b>AIRE DU STADE – ACCES AU STADE</b></p> <p>Pour assurer le confort des spectateurs, l'accès au stade depuis le centre-ville, la gare principale, la gare routière et l'aéroport doit être assuré par les transports publics.</p> <p>Les voies d'accès au stade doivent être clairement signalées, aussi bien sur les autoroutes que sur toutes les routes environnantes.</p> <p>Il est recommandé d'effectuer des contrôles réguliers de la signalisation avec les autorités responsables de la circulation et/ou de la sécurité.</p>
I.54	D	<p><b>INSTALLATIONS DU STADE DESTINEES AUX MEDIAS – SECTEUR RESERVE A LA PRESSE</b></p> <p>La tribune de presse devrait occuper une position centrale dans la tribune principale, où sont situés les vestiaires des joueurs et les différentes installations pour les médias. L'emplacement de la tribune de presse devrait être le meilleur possible après celui du secteur VIP.</p> <p>Il devrait également y avoir un accès facile aux et en provenance des autres installations pour les médias comme la salle de travail et la salle de conférence de presse.</p> <p>Les écrans de télévision étant un moyen d'assistance essentiel, il est conseillé d'en installer quelques-uns. De même, des sources de lumière suffisantes et des prises de courant devraient être disponibles.</p> <p>Une base pour l'installation de lignes RNIS (ligne trois en un de haute qualité pour fax, téléphone et ordinateur) devrait être prévue.</p> <p>Au vu des niveaux sonores habituels de la musique et des animations diffusées avant et après le match ainsi qu'à la mi-temps, il devrait être possible de "débrancher" les haut-parleurs dans la tribune de presse, notamment dans l'espace réservé aux commentateurs de télévision et de radio.</p> <p>Prière de se référer également au critère I.19 (concernant les installations du stade destinées aux médias).</p>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
I.55	D	<p><b>INSTALLATIONS DU STADE DESTINEES AUX MEDIAS - POSITIONS POUR COMMENTATEURS DE TELEVISION ET DE RADIO</b></p> <p>Il est recommandé qu'au moins deux positions pour les commentateurs de télévision et deux positions pour les commentateurs radio soient disponibles en permanence. Les commentateurs devraient occuper une position centrale dans la tribune principale du même côté que les positions des caméras principales - abrités plutôt qu'à l'intérieur – et jouir d'une vue panoramique sur l'ensemble du terrain.</p> <p>Les positions de commentateurs devraient être séparées des spectateurs par du Plexiglas ou par un autre moyen technique.</p> <p>Une prise de téléphone doit être installée dans chaque position pour les commentateurs.</p> <p>Ces positions devraient comporter un pupitre pour écrire, etc., et être éclairées. Un moniteur de télévision - pour chaque position - devrait être encastré dans le pupitre et avoir une position inclinée afin de ne pas masquer la vue des commentateurs.</p> <p>Prière de se référer également au critère I.19 (concernant les installations du stade destinées aux médias).</p>
I.56	D	<p><b>INSTALLATIONS DU STADE DESTINEES AUX MEDIAS - STUDIOS DE TELEVISION</b></p> <p>Pour autant que la structure du stade le permette, il faudrait prévoir au moins un studio de télévision d'environ 25 m<sup>2</sup>, et d'une hauteur minimum de 4 m pour les plateaux de télévision et l'éclairage.</p> <p>L'emplacement de ce studio devrait tenir compte du besoin des joueurs et des entraîneurs de pouvoir s'y rendre facilement à partir des vestiaires à la fin du match.</p> <p>Prière de se référer également au critère I.19 (concernant les installations du stade destinées aux médias).</p>
I.57	D	<p><b>INSTALLATIONS DU STADE DESTINEES AUX MEDIAS – POSITIONS DES CAMERAS</b></p> <p>Une plate-forme pour la caméra principale doit être mise à disposition dans la tribune principale du stade. Elle doit être située au centre, à une hauteur qui garantit une qualité optimale de l'image.</p> <p>La position de la caméra principale doit être exactement dans le prolongement de la ligne médiane et se trouver à une hauteur formant un angle de 15-20° entre le plan horizontal et le rond central. Le "côté" de la caméra doit être orienté de façon à ce que les caméras principales ne soient pas face au soleil et qu'elles soient placées du même côté que les positions pour commentateurs de télévision.</p> <p>En outre, il est recommandé de placer deux plates-formes de plus petite taille dans la tribune principale, à la hauteur de la ligne des seize mètres (caméras des seize mètres).</p> <p>Au niveau du terrain de jeu, il faudrait prévoir de la place pour installer des caméras dans le prolongement de l'angle supérieur de la surface de but (caméras des six mètres).</p> <p>Il est vivement recommandé de définir et de planifier les installations techniques avec les experts de télévision locaux.</p> <p>Prière de se référer également au critère I.19 (concernant les installations du stade destinées aux médias).</p>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
I.58	D	<p><b>INSTALLATIONS DU STADE DESTINEES AUX MEDIAS – ZONE RESERVEE AUX CARS DE REPORTAGE</b></p> <p>Une zone réservée aux cars de reportage devrait être désignée conjointement avec le personnel de télévision qualifié. Cette zone doit offrir assez de places de stationnement pour les cars utilisés par les chaînes de télévision lors des tournages en extérieur.</p> <p>La zone réservée aux cars de reportage devrait être située dans un endroit sûr ou dans un endroit pouvant facilement être protégé, et devrait disposer de courant et d'un groupe électrogène.</p> <p>Il est recommandé de disposer de prescriptions de sécurité adéquates pour les coûteux cars de reportage (patrouilles de sécurité et surveillance de télévision).</p> <p>Une zone à l'air libre, voisine de la zone destinée aux cars de reportage, avec un champ visuel libre vers le sud, devrait être réservée aux véhicules de communication par satellite (<i>Transportable Earth Stations = TES</i>). Cette zone devrait aussi disposer de courant à partir de la même source que la zone pour cars de reportage.</p> <p>Une conduite de câble devrait être installée pour relier la zone réservée aux cars de reportage aux installations TV placées à l'intérieur du stade, ainsi que dans d'autres zones, comme sous le terrain, afin d'éviter que des câbles ne s'emmêlent ou ne gênent les joueurs, les officiels ou les spectateurs.</p> <p>Prière de se référer également au critère I.19 (concernant les installations du stade destinées aux médias).</p>
I.59	D	<p><b>INSTALLATIONS DU STADE DESTINEES AUX MEDIAS – SALLE DE TRAVAIL DES MEDIAS</b></p> <p>La salle de travail des médias devrait être divisée en deux zones. Premièrement, une zone de restauration avec buffet devrait pouvoir être facilement organisée. Deuxièmement, il faudrait un espace de travail avec des bureaux équipés (électricité, prises de téléphone et de modems - les appels pourraient être payés par les représentants des médias).</p> <p>Une "plate-forme" pouvant accueillir des entraîneurs, des joueurs, des responsables de presse et des interprètes, selon les besoins, devrait être construite à une extrémité de la salle - de préférence, près de la porte menant aux vestiaires. Un panneau de présentation pouvant facilement être adapté aux besoins des sponsors devrait être installé.</p> <p>A l'autre extrémité de la salle, face à la plate-forme, un podium devrait être installé, permettant à des équipes de télévision (caméras portables uniquement, pas de production) de mettre en place leurs caméras et trépieds.</p> <p>Prière de se référer également au critère I.19 (concernant les installations du stade destinées aux médias).</p>
I.60	D	<p><b>INSTALLATIONS DU STADE DESTINEES AUX MEDIAS – SALLE DE CONFERENCE DE PRESSE</b></p> <p>Une salle assez spacieuse pour accueillir des conférences de presse aménagée de la façon suivante doit être mise à disposition:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Une "plate-forme" pouvant accueillir des entraîneurs, des joueurs, des responsables de presse et des interprètes, selon les besoins, devrait être montée à une extrémité de la salle - de préférence, près de la porte menant aux</li></ul>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<p>vestiaires. Un panneau de présentation pouvant facilement être adapté aux besoins des sponsors devrait être installé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A l'autre extrémité de la salle, face à la plate-forme, un podium sur lequel les équipes de télévision peuvent installer leurs caméras et un trépied devrait être mis en place.</li> <li>- La salle de conférence de presse devrait être facilement accessible depuis la zone des vestiaires.</li> </ul> <p>Prière de se référer également au critère I.19 (concernant les installations du stade destinées aux médias).</p>
I.61	D	<p><b>INSTALLATIONS DU STADE DESTINEES AUX MEDIAS – INSTALLATIONS POUR LES PHOTOGRAPHES</b></p> <p>Une salle de réception, située au niveau du terrain (ou une alternative facilitant l'accès à ce lieu), devrait être mise à la disposition des photographes pour la remise des accréditations et des dossards, qui leur permettent d'avoir accès à la zone de jeu.</p> <p>Des installations pour une restauration avec buffet (avant le match et à la mi-temps) seraient également souhaitables, afin d'éviter aux photographes de devoir utiliser la salle de travail des médias, vu que celle-ci est souvent située au niveau supérieur.</p> <p>Tous les stades devraient fournir une chambre noire équipée de manière à permettre aux photographes de développer leurs films.</p> <p>Prière de se référer également au critère I.19 (concernant les installations du stade destinées aux médias).</p>
I.62	D	<p><b>INSTALLATIONS DU STADE DESTINEES AUX MEDIAS – ZONE MIXTE</b></p> <p>La zone mixte est l'espace situé entre les vestiaires et les bus des équipes, où la presse écrite, les journalistes de radio et de télévision accrédités peuvent interviewer des joueurs après le match.</p> <p>Cette zone devrait être facilement accessible non seulement à partir des vestiaires mais également à partir de la tribune de presse et de la salle de travail des médias.</p> <p>Il devrait y avoir de la place pour au moins ... (chiffre à fixer par le bailleur de licence) représentants des médias (y compris les cameramen et les techniciens), mais cette zone devrait être interdite au public.</p> <p>Cette zone devrait être couverte en permanence.</p> <p>Prière de se référer également au critère I.19 (concernant les installations du stade destinées aux médias).</p>





## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005



PHOTO : EMPICS





Annexe I au chapitre 7

No. 12

AUX ASSOCIATIONS-MEMBRES DE L'UEFA

Votre référence

Votre communication du

Notre référence  
A/eb/cn

Date  
13.03.1998

**Campagne pour des stades sans grillage**

Monsieur le Président,  
Monsieur le Secrétaire général,

Lors de sa dernière séance des 2 et 3 mars 1998 à Zurich, le Comité exécutif de l'UEFA a accepté la proposition de la Commission des stades visant à encourager les associations membres à introduire sur une base volontaire le concept des stades sans grillages dans leur pays respectif.

Afin de promouvoir cette campagne, nous vous rendons attentifs aux points suivants:

1. La FIFA soutient entièrement cette campagne et sera consultée pour toutes les initiatives prévues par l'UEFA pour promouvoir des stades sans grillage. On espère que cette action prendra la forme d'une campagne mondiale. Une première étape dans cette direction a été franchie par la FIFA, étant donné que la majorité des matches de la Coupe du Monde 1998 en France seront joués dans des stades sans grillage.
2. Contrairement aux exigences en relation avec les places assises, la suppression des grillages ne sera pas imposée par des instructions, mais sera effectuée sur une base volontaire. A cet égard, il faudra tenir compte du fait que les organisateurs des matches sont responsables de la sécurité des participants au match, laquelle constitue une question prioritaire. En raison des différences culturelles et sociales existant dans les pays européens, il serait imprudent d'insister sur la suppression des grillages dans tous les stades et d'un coup. Toutes les démarches dans cette direction doivent être prises avec prudence et d'une manière raisonnable - peut-être pas à pas.
3. L'envahissement du terrain de jeu par des spectateurs peut, toutefois, être empêché par d'autres mesures de sécurité adéquates et efficaces (par ex. une présence suffisante de la police ou des forces de sécurité, des fossés, la hauteur de la première rangée de sièges, etc.). Il est également très important d'éduquer les spectateurs en conséquence



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

4. Toutes les associations membres sont priées de tenir compte des circonstances dans leur pays et de discuter de la question avec les autorités locales et/ou gouvernementales concernées, avant d'envoyer à l'UEFA un rapport sur la situation actuelle et les activités futures à ce sujet.
5. Afin de promouvoir l'idée d'un football sans grillage, l'UEFA organisera désormais, en principe, des tournois finals des compétitions de l'UEFA les plus importantes uniquement dans des pays disposant de stades sans grillage. Le même principe s'appliquera aux finales des compétitions interclubs. Cela ne signifie toutefois pas que tous les stades dans ces pays doivent être sans grillage, mais que les stades utilisés par l'UEFA ne devraient pas être munis de telles installations inesthétiques, qui ont une connotation négative.

La FIFA a confirmé que des exigences similaires seront également formulées pour ses tournois.

6. Les associations membres sont libres de procéder de manière progressive au début de cette campagne. Elles sont encouragées à commencer par supprimer les grillages dans les secteurs utilisés principalement par les enfants, les familles, les VIP, les sponsors et d'autres spectateurs qui sont peu susceptibles de causer des problèmes.
7. Suite au point no 5, seuls les stades sans grillage seront dorénavant admis sur la liste des stades reconnus par l'UEFA, dénommée "UEFA Stadia Pool List" (quatre étoiles et cinq étoiles).
8. Votre campagne devrait faire l'objet d'une promotion intense dans les médias.  
A cet égard, il est intéressant de noter que, lors de la conférence des directeurs des stades (ESMA - European Stadium Managers Association) qui a eu lieu à Barcelone en juin 1997 et à laquelle l'UEFA était représentée, les délégués de nombreux pays européens ont voté à l'unanimité en faveur de la suppression des grillages.
9. L'UEFA présentera également sa campagne à l'Union Européenne et au Conseil de l'Europe en vue d'obtenir un soutien de principe des gouvernements européens. De plus, on espère que cette initiative aboutira à une législation dans les pays membres qui ferait de l'envahissement du terrain de jeu, sans autorisation, un délit.

Grâce à cette initiative, le Comité Exécutif de l'UEFA espère ainsi contribuer à créer une atmosphère amicale et civilisée dans les stades et à en améliorer la sécurité.

L'UEFA croit que de cette façon, et avec la coopération de toutes les associations membres, des autorités de sécurité locale et nationale, ainsi que les propriétaires des stades et des clubs, cette campagne aura un effet positif sur le football européen et mondial, et que ces installations peu accueillantes, dangereuses et non civilisées disparaîtront pour toujours des stades modernes.

Nous sommes conscients que dans un certain nombre d'associations membres la loi n'autorise pas des stades avec des grillages. Si dans votre pays les stades disposent de ces installations, nous vous saurions gré de recevoir votre avis à ce sujet.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

Nous vous remercions d'avance de votre coopération qui nous aidera à forger une vision pour le bien des générations futures.

Veuillez agréer, Monsieur le président, Monsieur le Secrétaire général, l'expression de nos salutations distinguées.

**U E F A**

Gerhard Aigner  
Secrétaire général

Copie pour information à:

- Comité exécutif de l'UEFA
- Commission des stades de l'UEFA
- Membres européens du Comité exécutif de la FIFA
- FIFA, Zurich



## **8. CRITERES ADMINISTRATIFS ET LIES AU PERSONNEL**

### **8.1 INTRODUCTION**

---

De nos jours, l'environnement d'un club de football ne se limite plus uniquement au sport. Il englobe également les membres, les supporters, les médias, les sponsors, les fournisseurs, les partenaires commerciaux, les communautés locales et, dans certains cas déjà, les actionnaires, autant d'intervenants de plus en plus impliqués dans le développement des clubs et intéressés par leurs résultats.

Pour satisfaire au mieux les besoins et exigences de ces intervenants, qu'il convient de traiter comme des clients, les clubs devraient solliciter un appui professionnel auprès de spécialistes de divers secteurs économiques et disciplines (marketing, finance, divertissement, médias etc.) susceptibles de leur faire partager leur savoir et leur expérience. Fonctionnant déjà dans un environnement marqué par la concurrence sportive et participant de plus en plus à une concurrence économique, les clubs se doivent de renforcer leurs profits à long terme. Pour ce faire, ils doivent rechercher des sources de recettes autres que leurs revenus traditionnels (télévision, billetterie, sponsors), afin d'être plus indépendants de leurs résultats sportifs et d'optimiser leurs chances de fonctionner de façon performante sur le plan financier.

Dans ce contexte, votre club de football a besoin des conseils d'autres professionnels qualifiés, expérimentés et novateurs, à même d'apporter à votre club les compétences et le savoir-faire qui leur sont propres et de vous aider à satisfaire les besoins et exigences du football moderne.

L'UEFA souhaite vous soutenir dans cette évolution, et nous sommes persuadés que les exigences suivantes constituent un premier pas vers un futur meilleur et plus professionnel pour votre club.

Il est inutile de préciser que le but de l'UEFA n'est pas l'uniformisation de tous les clubs de football européens. Nous pensons que votre club, comme tous les autres clubs de football, doit trouver sa propre stratégie, adaptée à ses points forts, à ses besoins et aux possibilités que lui offre le marché, et faire de son mieux pour réaliser ses objectifs à son rythme, sous l'action conjointe de son organe de décision, son personnel et sa première équipe.

### **8.2 OBJECTIFS**

---

La liste d'exigences ci-dessous vise à garantir que:

- votre club est dirigé conformément à vos besoins et à ceux de votre client et qu'il travaille de manière professionnelle;
- votre club dispose de spécialistes qualifiés, compétents et bénéficiant d'un savoir-faire et d'une expérience suffisants;



- les joueurs de votre première équipe et de vos autres équipes sont entre les mains d'entraîneurs qualifiés et sont encadrés par le personnel médical nécessaire à l'accroissement de leurs performances sportives.

### **8.2.1 PROFESSIONNALISATION**

Une professionnalisation à tous les niveaux et pour toutes les fonctions n'implique pas forcément que votre club ne doive à l'avenir engager que du personnel à plein temps. Les intentions de l'UEFA sont très claires à cet égard et se concentrent sur la professionnalisation des fonctions réellement importantes pour l'avenir du club et étant ou devant être à la portée du club sur le plan financier.

### **8.2.2 PROGRAMME DE FORMATION DES ENTRAINEURS**

Pour atteindre ses objectifs, votre club a besoin du soutien de son association nationale afin de mettre au point, s'il n'en existe pas encore, un programme de formation des entraîneurs. Pour améliorer les aptitudes de vos équipes juniors, mais aussi de votre première équipe, à tous les niveaux (technique, tactique et physique), il faut des entraîneurs bien formés et qualifiés. Tout joueur junior rêvant de passer professionnel doit pouvoir être encadré par les entraîneurs les plus compétents dès son plus jeune âge. Sachant que, pour l'essentiel, les techniques de football s'acquièrent plus facilement entre 10 et 14 ans, on comprend pourquoi des entraîneurs juniors qualifiés et spécialisés sont indispensables.

Par ailleurs, devant l'évolution des exigences posées de nos jours aux entraîneurs et la composition de plus en plus multiculturelle des équipes, de nouvelles aptitudes (psychologiques, médiatiques, sociales, linguistiques etc.) sont nécessaires et doivent être acquises au moyen d'une formation spécifique offerte par l'association nationale dans le but de créer une licence pour les entraîneurs. Plus qu'un souhait, c'est une nécessité pour tous les clubs.

### **8.2.3 SECURITE**

En plus des exigences existant déjà pour les stades, il est nécessaire que les clubs de football sollicitent un appui administratif auprès de spécialistes de la sécurité afin de garantir que les matches organisés soient des manifestations sûres.

## **8.3 AVANTAGES POUR LES CLUBS**

---

La présence de personnel professionnel dans les clubs permet d'élargir le champ des possibilités d'amélioration en ce qui concerne le développement sportif et économique des clubs. La présence d'entraîneurs qualifiés permet d'améliorer la qualité de la formation au sein des équipes de football.



## 8.4 CRITERES

### 8.4.1 CRITERES “A” ET “B”

N°	Classe	Description
P.01	A	<p><b>ADMINISTRATION – RESPONSABLE ADMINISTRATIF</b></p> <p>Dans chaque candidat à la licence, l'organe approprié (comité exécutif, etc.) désigne un responsable administratif, chargé de la gestion des affaires courantes au sein du club.</p> <p>Les droits et les obligations du responsable administratif sont fixés dans le cahier des charges, qui précise le type de signature requis pour représenter le candidat à la licence.</p> <p><i>L'UEFA recommande que le responsable administratif veille à ce que le personnel du candidat à la licence s'acquitte de sa tâche conformément aux lignes directrices régissant l'activité du candidat à la licence et à la stratégie définie par l'organe de supervision du candidat à la licence. Les droits et les obligations de tous les autres organes ou personnes (comité exécutif, président, etc.) au sein du candidat à la licence sont fixés sans ambiguïté (pouvoir de décision, séparation des pouvoirs, mécanisme de contrôle et/ou de supervision, etc.).</i></p>
P.02	A	<p><b>ADMINISTRATION – SECRETARIAT DU CLUB</b></p> <p>Chaque candidat à la licence dispose d'un secrétariat chargé d'assister le responsable administratif, les autres organes du club, les joueurs et l'ensemble du personnel pour tout ce qui a trait à l'administration. Le secrétariat du club doit disposer de l'infrastructure technique nécessaire pour communiquer avec le bailleur de licence.</p> <p>Le bailleur de licence définit l'infrastructure requise (téléphones, télécopieurs, messagerie électronique, etc.).</p>
P.03	A	<p><b>PERSONNEL SPORTIF – RESPONSABLE DU PROGRAMME DE FORMATION DES JUNIORS</b></p> <p>Chaque candidat à la licence doit nommer un responsable du programme de formation des juniors <u>dont</u> les droits et les obligations sont définis par écrit.</p>
P.04	B	<p><b>ADMINISTRATION – RESPONSABLE DES FINANCES</b></p> <p>Chaque candidat à la licence nomme un responsable des finances (chargé de la comptabilité, de l'élaboration des documents spécifiant les critères financiers, etc.).</p> <p>Le candidat à la licence définit par écrit les droits et les obligations du responsable des finances, qui doit posséder la formation et les connaissances nécessaires (certification ou expérience, etc.). Il s'agit:</p> <p><u>Option 1:</u> d'une personne travaillant au sein de l'administration du club,</p> <p><u>Option 2:</u> d'une personne/d'un partenaire/d'une société externe, que le club mandate sur la base d'un contrat écrit pour accomplir les tâches spécifiées.</p>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<i>L'UEFA recommande que le responsable des finances soit une personne qualifiée (par exemple, comptable ou réviseur agréé par l'association professionnelle d'experts comptables ou de réviseurs reconnue par les autorités nationales) ou bien qu'il ait une expérience d'un certain nombre d'années dans les domaines considérés ( "reconnaissance des compétences ").</i>
<b>P.05</b>	<b>B</b>	<b>PERSONNEL SPORTIF – ENTRAINEUR PRINCIPAL</b>  Chaque candidat à la licence doit nommer un entraîneur principal dont les droits et les obligations sont définis par écrit.  L'entraîneur principal doit être en possession: <u>Option 1:</u> du « Diplôme Pro » de l'UEFA, <u>Option 2:</u> du plus haut diplôme/certificat national d'entraîneur délivré par l'association nationale du territoire sur lequel est situé le candidat à la licence, <u>Option 3:</u> d'une «reconnaissance des compétences» délivrée par l'association nationale si l'entraîneur principal peut faire valoir au minimum cinq ans d'expérience pratique dans la fonction considérée au niveau professionnel et dans une association membre de l'UEFA.  Prière de se référer également au critère P.11.  <i>L'UEFA recommande de limiter la «reconnaissance des compétences» à une période déterminée, de sorte que l'entraîneur principal ait l'obligation de se soumettre à un programme de formation des entraîneurs selon les normes de l'association nationale. L'entraîneur principal est chargé de la sélection des joueurs de la première équipe du club, de la tactique de jeu et de l'entraînement de cette équipe.</i>
<b>P.06</b>	<b>B</b>	<b>SPECIALISTES – RESPONSABLE DE LA SECURITE</b>  Chaque candidat à la licence doit nommer un responsable de la sécurité dont les droits et les obligations sont définis par écrit. Il s'agit: <u>Option 1:</u> d'une personne travaillant au sein de l'administration du club, <u>Option 2:</u> d'une personne/société externe, que le club mandate sur la base d'un contrat écrit pour accomplir les tâches spécifiées.  Prière de se référer également au critère P.13.  <i>L'UEFA recommande que cette personne soit disponible au moins pour les matches à domicile et qu'elle possède une solide expérience dans les domaines suivants: canalisation des foules, maintien de l'ordre et sécurité sur les lieux des matches de football, billetterie, organisation de matches, etc. Le bailleur de licence organise des cours de formation et des rencontres régulières avec les responsables de la sécurité.</i>
<b>P.07</b>	<b>B</b>	<b>PERSONNEL SPORTIF – PERSONNEL MEDICAL</b>  Le candidat à la licence doit s'assurer les services d'une équipe médicale dûment qualifiée (composée au minimum d'un médecin et d'un kinésithérapeute).  Le médecin doit être reconnu et agréé par les autorités sanitaires nationales compétentes.  Le kinésithérapeute doit être reconnu et agréé par les autorités sanitaires nationales compétentes. Si cette profession n'existe pas en tant que telle ou n'est





## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<p>pas reconnue par les autorités sanitaires nationales, l'association nationale doit définir un certain nombre d'exigences en collaboration avec les autorités sanitaires.</p> <p>Les membres de l'équipe médicale doivent être:</p> <p><u>Option 1:</u> recrutés par le candidat à la licence,</p> <p><u>Option 2:</u> mandatés par le candidat à la licence sur la base d'un contrat écrit, et sur la base des compétences et des connaissances nécessaires, pour accomplir les tâches spécifiées.</p>



#### 8.4.2 CRITERES "C"

N°	Classe	Description
P.08	C	<p><b>PERSONNEL SPORTIF – ENTRAINEURS JUNIORS</b></p> <p>Au moins un entraîneur par catégorie d'âge associé au programme de formation des juniors du candidat à la licence (voir le critère S.01) doit posséder un diplôme/une licence dont le contenu est reconnu par l'association nationale, ou une licence équivalente correspondant au niveau B de l'UEFA.</p> <p>L'association nationale définit le niveau du diplôme/de la licence nécessaire pour assurer l'entraînement d'une équipe dans l'une des différentes catégories de juniors (par exemple, moins de 19 ans, moins de 17 ans, etc.).</p> <p>Si ce critère n'est pas rempli, le bailleur de licence peut:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) exiger du candidat à la licence que l'entraîneur non qualifié s'inscrive à un programme de formation d'entraîneurs établi par l'association nationale, sous un certain délai,</li><li>b) infliger un avertissement au candidat à la licence,</li><li>c) lui infliger une amende.</li></ul>
P.09	C	<p><b>SPECIALISTES – RESPONSABLE DES MEDIAS</b></p> <p>Chaque candidat à la licence doit nommer un responsable des médias dont les droits et les obligations sont définis par écrit.</p> <p>Cette personne doit être disponible pour les médias à l'occasion de tous les matches à domicile.</p> <p>L'association nationale détermine si le responsable des médias doit être recruté par le candidat à la licence en tant que collaborateur professionnel (à temps plein ou à temps partiel) ou peut être recruté en tant que bénévole.</p> <p>Si ce critère n'est pas rempli, le bailleur de licence peut:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) exiger du candidat à la licence que le responsable des médias non qualifié s'inscrive à un programme de formation des responsables des médias établi par l'association nationale, sous un certain délai,</li><li>b) infliger un avertissement au candidat à la licence,</li><li>c) lui infliger une amende.</li></ul> <p>Prière de se référer également au critère P. 12.</p>
P.10	C	<p><b>SERVICE D'ORDRE</b></p> <p>Chaque candidat à la licence doit disposer d'un service d'ordre composé de suffisamment d'agents.</p> <p>Les autorités locales, en collaboration avec le responsable de la sécurité du club, fixent le nombre d'agents et établissent les qualifications requises pour la tâche.</p> <p>Si ce critère n'est pas rempli, le bailleur de licence peut:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) exiger du candidat à la licence qu'il habilite le nombre d'agents nécessaires, sous un certain délai,</li><li>b) infliger un avertissement au candidat à la licence,</li><li>c) lui infliger une amende.</li></ul>

N°	Classe	Description
		<i>L'UEFA recommande que l'association nationale fixe pour tous les candidats à la licence concernés le nombre minimum d'agents requis et les qualifications minimums nécessaires à l'exécution de la tâche. Le responsable de la sécurité fournit aux agents un manuel couvrant tous les aspects de la tâche du service d'ordre et donnant des informations utiles sur le stade (plans du stade, plan d'évacuation, liste téléphonique, etc.).</i>

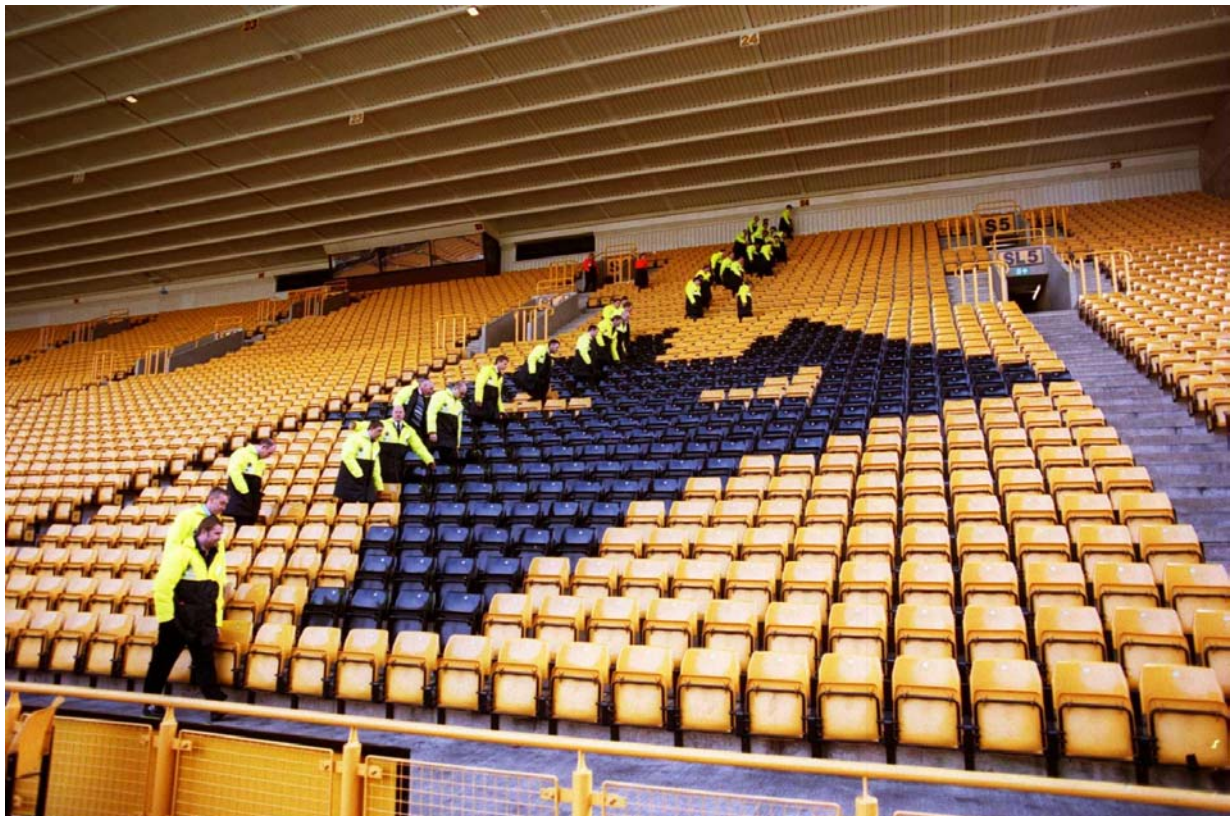


PHOTO : EMPICS



### 8.4.3 CRITERES "D"

N°	Classe	Description
P.11	D	<p><b>PERSONNEL SPORTIF – ENTRAINEUR PRINCIPAL</b></p> <p>A compter du début de la saison <b>2010/11</b>, tous les entraîneurs de football souhaitant entraîner des clubs de division supérieure dans une association membre de l'UEFA devront détenir le "Diplôme Pro" de l'UEFA ou une licence nationale équivalente.</p> <p>Prière de se référer également au critère P.05.</p> <p><i>L'UEFA recommande que les associations nationales établissent le programme de formation des entraîneurs qui s'impose. L'UEFA est à la disposition des associations nationales pour toute assistance en la matière.</i></p>
P.12	D	<p><b>SPECIALISTES – RESPONSABLE DES MEDIAS</b></p> <p>Cette personne doit posséder une expérience professionnelle dans les médias d'au moins un an.</p> <p>Ses tâches peuvent se résumer comme suit (à titre d'exemple):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- communiquer des informations sur les deux équipes avant, pendant et après les matches officiels (composition des équipes, résultats, nom des buteurs, etc.);</li><li>- organiser des interviews avec les joueurs et les entraîneurs après les matches;</li><li>- organiser régulièrement des conférences de presse avant et pendant la saison;</li><li>- prévoir l'interprétation simultanée des conférences de presse lors de matches internationaux;</li><li>- diffuser régulièrement des communiqués de presse sur le club à l'intention des médias locaux.</li></ul> <p>Prière de se référer également au critère P.09.</p> <p><i>L'UEFA recommande que l'association nationale organise régulièrement des rencontres avec les responsables des médias durant la saison pour:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>favoriser l'échange d'expériences,</i></li><li>- <i>améliorer les normes,</i></li><li>- <i>assurer la formation des responsables des médias,</i></li><li>- <i>etc.</i></li></ul>
P.13	D	<p><b>SPECIALISTES – RESPONSABLE DE LA SECURITE</b></p> <p>Les tâches de cette personne peuvent se résumer comme suit (à titre d'exemple):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- établir des principes de base en matière de sécurité;</li><li>- entretenir un contact rapproché avec les supporters du club et se familiariser avec leurs habitudes et leurs préférences;</li><li>- coopérer avec la police locale et les autres autorités compétentes en matière de sécurité;</li><li>- dresser une liste de tous les auteurs de troubles identifiés, pour autant que cela soit compatible avec la législation en vigueur;</li><li>- être en liaison avec ses homologues auprès d'autres clubs, avec les voyagistes, les clubs de supporters, les forces de police, etc. pour tout ce qui concerne les matches joués à domicile et à l'extérieur;</li><li>- assumer la responsabilité du plan d'évacuation et de la stratégie du club en matière de sécurité en accord avec les autorités locales;</li></ul>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- assumer la responsabilité de l'organisation de l'aide médicale d'urgence et du transfert vers les hôpitaux, ce qui inclut l'obligation de faire tester et évaluer régulièrement les plans d'urgence par un organisme indépendant;</li> <li>- mettre au point des plans de gestion de crise;</li> <li>- faire tester et évaluer régulièrement toutes les normes de sécurité par un organisme indépendant;</li> <li>- assumer la responsabilité du recrutement et de la formation du service d'ordre.</li> </ul> <p>Prière de se référer également au critère P. 06.</p> <p><i>L'UEFA recommande que l'association nationale organise régulièrement des rencontres avec les responsables de la sécurité durant la saison pour:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>favoriser l'échange d'expériences,</i></li> <li>- <i>améliorer les normes,</i></li> <li>- <i>assurer la formation des responsables de la sécurité,</i></li> <li>- <i>etc.</i></li> </ul>
<b>P.14</b>	<b>D</b>	<p><b>SERVICE D'ORDRE</b></p> <p>Le service d'ordre (composé d'hommes et de femmes) remplit entre autres les principales tâches suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- effectuer des contrôles de sécurité en aval des matches pour le compte du responsable de la sécurité;</li> <li>- informer le responsable de la sécurité du moindre défaut ou élément visible pouvant affecter la sécurité du stade;</li> <li>- contrôler et guider les spectateurs entrants ou sortants afin de maintenir un mouvement constant de personnes en toute sécurité;</li> <li>- surveiller les entrées et sorties réservées au personnel, les points de vente des concessionnaires, les abords du stade et tout secteur nécessaire pour le contrôle des allées et venues des spectateurs;</li> <li>- identifier et réagir au comportement de la foule, (stress et mouvements violents notamment), afin de garantir que les spectateurs se dispersent en toute sécurité et afin d'éviter une trop forte concentration;</li> <li>- assister les services d'urgence si nécessaire;</li> <li>- prodiguer les premiers secours en attendant l'intervention du personnel médical qualifié;</li> <li>- réagir à tout incident, demande d'enquête ou urgence, donner l'alarme et prendre les mesures d'urgence nécessaires conformément aux ordres du responsable de la sécurité;</li> <li>- s'acquitter de tâches spécifiques en cas d'urgence selon les consignes du responsable de la sécurité ou du service d'urgence compétent.</li> </ul> <p><i>L'UEFA recommande que l'association nationale vérifie dans le cadre de la procédure d'octroi de licence si la question du service d'ordre est couverte et si les principales tâches sont remplies conformément aux exigences qui s'appliquent à l'échelon national.</i></p>
<b>P.15</b>	<b>D</b>	<p><b>SECTEUR DE LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION</b></p> <p>Pour assurer la gestion professionnelle et moderne attendue de la part de chaque candidat à la licence, il conviendrait de confier à un spécialiste le développement et l'exploitation du secteur de la technologie de l'information (Internet, site Web du candidat à la licence, etc.).</p>





## 9. CRITERES JURIDIQUES

### 9.1 INTRODUCTION

Le présent chapitre définit les critères juridiques minimums que l'UEFA applique aux clubs de football.

La législation nationale s'applique en liaison avec l'ensemble des critères juridiques. Si les critères juridiques font déjà partie intégrante des règlements des associations nationales, lesdits règlements s'appliquent.

### 9.2 CRITERES

#### 9.2.1 CRITERES "A" ET "B"

N°	Classe	Description
L.01	A	<b>DOCUMENTS ET CONFIRMATIONS EMANANT DU CANDIDAT A LA LICENCE</b>  Le candidat à la licence doit fournir au bailleur de licence les documents (original ou copie certifiée) et les confirmations écrites ci-après, juridiquement valables, dans les délais indiqués: <ul style="list-style-type: none"><li>- copie des statuts en vigueur du candidat à la licence;</li><li>- confirmation de l'engagement pris par le candidat à la licence d'observer les dispositions et les conditions de la procédure d'octroi de licence;</li><li>- confirmation de l'exhaustivité et de l'exactitude de tous les documents présentés au bailleur de licence;</li><li>- confirmation de l'autorisation dûment donnée par le candidat à la licence à l'autorité compétente pour l'octroi de licence d'examiner les documents soumis et de rechercher toute information en liaison avec la délivrance de la licence, conformément à la législation nationale.</li></ul> Les confirmations susmentionnées doivent être validées par un signataire autorisé au maximum trois mois avant la date à laquelle elles doivent être soumises.
L.02	A	<b>AFFILIATION ET CONDITIONS D'AFFILIATION</b>  Le candidat à la licence doit être un membre reconnu d'une association nationale et remplir les conditions d'affiliation définies dans les statuts et règlements de l'association nationale.
L.03	B	<b>PARTICIPATION AUX COMPETITIONS</b>  Le candidat à la licence doit confirmer qu'il participera à des compétitions reconnues et approuvées par l'association nationale (championnat national, coupe nationale, etc.): <u>Option 1:</u> soit dans une disposition statutaire, <u>Option 2:</u> soit dans une déclaration écrite juridiquement valable.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS – SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
L.04	B	<p><b>EXTRAIT DE REGISTRE</b></p> <p>Le candidat à la licence doit fournir les informations suivantes au bailleur de licence:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Nom</li><li>– Siège</li><li>– Forme juridique</li><li>– Liste des signataires autorisés (nom, prénom, adresse du domicile) avec indication du type de signature requis (signature individuelle, collective, etc.).</li></ul> <p>Deux options sont envisageables:</p> <p><u>Option 1:</u> présentation d'un extrait du registre d'Etat (par exemple, registre de commerce) contenant les informations susmentionnées sur le candidat à la licence.</p> <p><u>Option 2:</u> présentation d'un extrait du registre des clubs de l'association nationale contenant les informations susmentionnées sur le candidat à la licence.</p> <p>Le bailleur de licence détermine le type d'extrait approprié au regard de la législation nationale applicable et des objectifs de la procédure d'octroi de licence. Le bailleur de licence doit recevoir un original de cet extrait.</p>

### 9.2.2 CRITERES "C" - AUCUN

### 9.2.3 CRITERES "D" - AUCUN





## **10. CRITERES FINANCIERS**

### **10.1. INTRODUCTION**

---

Le présent règlement des critères financiers pour l'octroi de licence a été établi en parfaite connaissance de la diversité des systèmes réglementaires qui régissent les associations membres de l'UEFA. L'UEFA est sensible au fait que pour de nombreuses associations membres l'introduction de ces règles représente un grand défi, alors que pour d'autres, qui disposent déjà d'une procédure d'octroi de licence, les changements seront moindres.

Afin de faciliter aux associations membres et aux candidats à la licence de toute l'Europe l'introduction de cette procédure d'octroi de licence, l'UEFA a renoncé à proposer une norme uniforme de présentation des comptes qui soit valable pour l'ensemble de ses membres, et choisi une procédure fondée sur les principes nationaux de présentation des comptes.

La "documentation financière de candidature à la licence" des candidats permettra d'améliorer la pratique comptable en général et d'amener une stabilité financière au sein de la famille du football. Les informations réunies seront utilisées pour créer des rapports destinés à servir de base à des analyses comparatives entre les clubs.

### **10.2. OBJECTIFS**

---

Au cours de cette dernière décennie, le monde du football a connu une croissance accélérée grâce aux développements technologiques. Les médias, et en particulier la télévision, se sont introduits dans tous les foyers, rendant ce sport fascinant accessible à toutes et à tous. Cette hausse de la popularité s'est accompagnée d'un accroissement du potentiel commercial du football qui se reflète aujourd'hui dans les négociations pour les droits télévisés (au plan national et international), dans l'amélioration de l'infrastructure des stades et dans les relations commerciales qui se concluent entre les clubs de football et les partenaires économiques – les clubs cherchant à globaliser l'intérêt porté à leurs marques et les partenaires commerciaux payant pour obtenir le même résultat.

De nos jours, les compétitions interclubs se jouent autant sur le terrain qu'en dehors.

Sur le terrain, la globalisation du jeu se poursuit rapidement, en ce sens que des joueurs du monde entier jouent dans les meilleurs championnats nationaux et que les clubs disputent fréquemment des matches à un niveau international. En dehors du terrain, les clubs s'affrontent sur le marché global des joueurs, des produits de merchandising et des parts d'audience.

Si, dans ce contexte, les occasions de générer des recettes supplémentaires se multiplient, les risques financiers ne cessent eux aussi de croître jusqu'à devenir très élevés, notamment en raison de l'évolution incertaine des revenus futurs. En effet, ces revenus sont étroitement liés à la popularité du football, aux résultats sportifs des clubs et à la situation économique du moment. Les clubs sont donc appelés à relever un grand défi financier, principalement dans leur capacité à gérer la volatilité des revenus et le caractère fixe des dépenses (en particulier les salaires des joueurs qui dépendent de la durée du contrat et ne peuvent pas être modifiés à court terme).

Au cours de ces dernières années, il est par conséquent devenu indispensable de soutenir les clubs en les dotant d'outils financiers appropriés pour améliorer la qualité de leur gestion financière.

Ainsi, les critères financiers décrits dans la présente section visent-ils avant tout à :

- améliorer le potentiel économique et la capacité financière des clubs, renforcer leur transparence et leur crédibilité, et accorder l'importance nécessaire à la protection des créanciers;
- sauvegarder la continuité des compétitions internationales durant la saison;
- superviser le fair-play financier dans les compétitions interclubs de l'UEFA.

### **10.3. AVANTAGES POUR LES CLUBS**

---

L'UEFA est d'avis que les critères financiers définis ci-après apportent des avantages, dont les exemples les plus probants sont la confiance dans la probité de l'industrie du football et la sauvegarde de la continuité des compétitions internationales. Ce système renforcera la stabilité financière et la crédibilité de l'ensemble du commerce lié au football, ce qui permettra de rendre ce marché plus attractif pour les investisseurs et les sponsors. Grâce aux revenus supplémentaires qui en découleront, les clubs pourront financer de nouveaux investissements qui profiteront en fin de compte à la fois aux clubs, aux joueurs, aux supporters et à la communauté toute entière.

Les associations nationales apporteront aux clubs le soutien et la formation nécessaire à la mise en place des critères financiers. Elles seront assistées dans leur tâche par l'UEFA. Cette mesure devrait permettre aux clubs d'améliorer leur gestion des coûts en augmentant leur rentabilité, indicateur-clé de la capacité d'un club à investir. Elle favorisera ainsi les investissements et les processus décisionnels, ce qui se traduira par un marché plus efficient.

Enfin, l'introduction de normes financières uniformes garantira qu'en dépit de la grande diversité des réalités juridiques et comptables, tous les membres de l'UEFA reçoivent le même traitement financier. Appliquer des normes uniformes signifie également disposer de chiffres comparables permettant aux clubs d'effectuer du benchmarking (comparaison des salaires, des affaires commerciales, etc.). A cet égard, les informations financières fournies par les clubs leur seront retournées sous la forme de données et de rapports, qui leur permettront de partager expériences et renseignements à tous les niveaux. Elles constituent la base des



normes de comparaison utilisées par les clubs, grands et petits, pour toutes les questions relatives aux finances.

#### 10.4. CONCEPT FINANCIER

En raison de la grande diversité des formes juridiques des candidats à la licence appartenant à la communauté de l'UEFA, les principes suivants ont été définis:

**Quelle que soit la forme juridique du candidat à la licence, des comptes annuels seront établis conformément à la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux, voire à des règles supérieures si la loi l'exige (par exemple pour des sociétés cotées en bourse). Ces comptes annuels seront révisés en vertu des normes nationales de révision.**

**Sur la base de ses comptes annuels révisés, le candidat à la licence élaborera à l'attention du bailleur de licence une "documentation financière de candidature à la licence" (DFL) en respectant les instructions du manuel de l'UEFA pour la procédure d'octroi de licence aux clubs qui tient compte des spécificités du monde du football. La "documentation financière de candidature à la licence" (DFL) sera examinée par un examinateur.**

La DFL constituera l'information financière de base utilisée par le bailleur de licence pour évaluer la capacité financière du candidat. Elle permettra également au bailleur de licence de suivre et de contrôler les activités de ses membres tout au long de la saison. Au vu des informations reçues et des instruments de suivi, l'association nationale de football pourra assister et épauler les clubs et les aider à réagir rapidement en cas de problème. Afin qu'ils puissent remplir aisément cette tâche importante, l'association nationale de football, assistée de l'UEFA, fournira aux clubs le meilleur soutien et la meilleure formation possibles.

La solution proposée repose sur le fait que dans toutes les associations membres, il existe des normes locales de comptabilité pour les sociétés de capitaux qui incluent les principes de :

***continuité de l'exploitation:*** les états financiers sont établis en supposant que l'entreprise poursuivra ses activités dans un avenir prévisible;

***détermination correcte des exercices comptables:*** les effets des transactions sont comptabilisés quand ils surviennent (et non quand interviennent les flux monétaires correspondants) et sont enregistrés et présentés dans les états financiers de l'exercice auxquels ils se rattachent;

***cohérence:*** la présentation et la classification des rubriques dans les états financiers devraient être maintenues d'un exercice à l'autre;

***compensation:*** les actifs et les passifs ne devraient pas être compensés;

***pertinence:*** les états financiers fournissent des informations appropriées aux besoins de prise de décisions des utilisateurs; et

**fiabilité:** les états financiers donnent une image fidèle de la performance et de la situation financière de l'entreprise, ils reflètent la substance économique des événements et des transactions et non seulement la forme légale, ils sont neutres (sans préjugés), prudents, et exhaustifs dans tous les aspects essentiels

Les candidats à la licence peuvent appliquer ces normes nationales facilement, sans avoir besoin de faire appel à l'association nationale de football ou à l'UEFA.

Lorsque la législation nationale fait défaut, l'association nationale est tenue d'intégrer, en collaboration avec l'UEFA, les principes susmentionnés dans son manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs. Dans les pays dont les lois distinguent plusieurs formes de sociétés de capitaux ou admettent différentes réglementations, le bailleur de licence définit en collaboration avec l'UEFA quelles normes appliquer pour la procédure d'octroi de la licence.

L'illustration ci-dessous offre une présentation schématique du concept proposé:

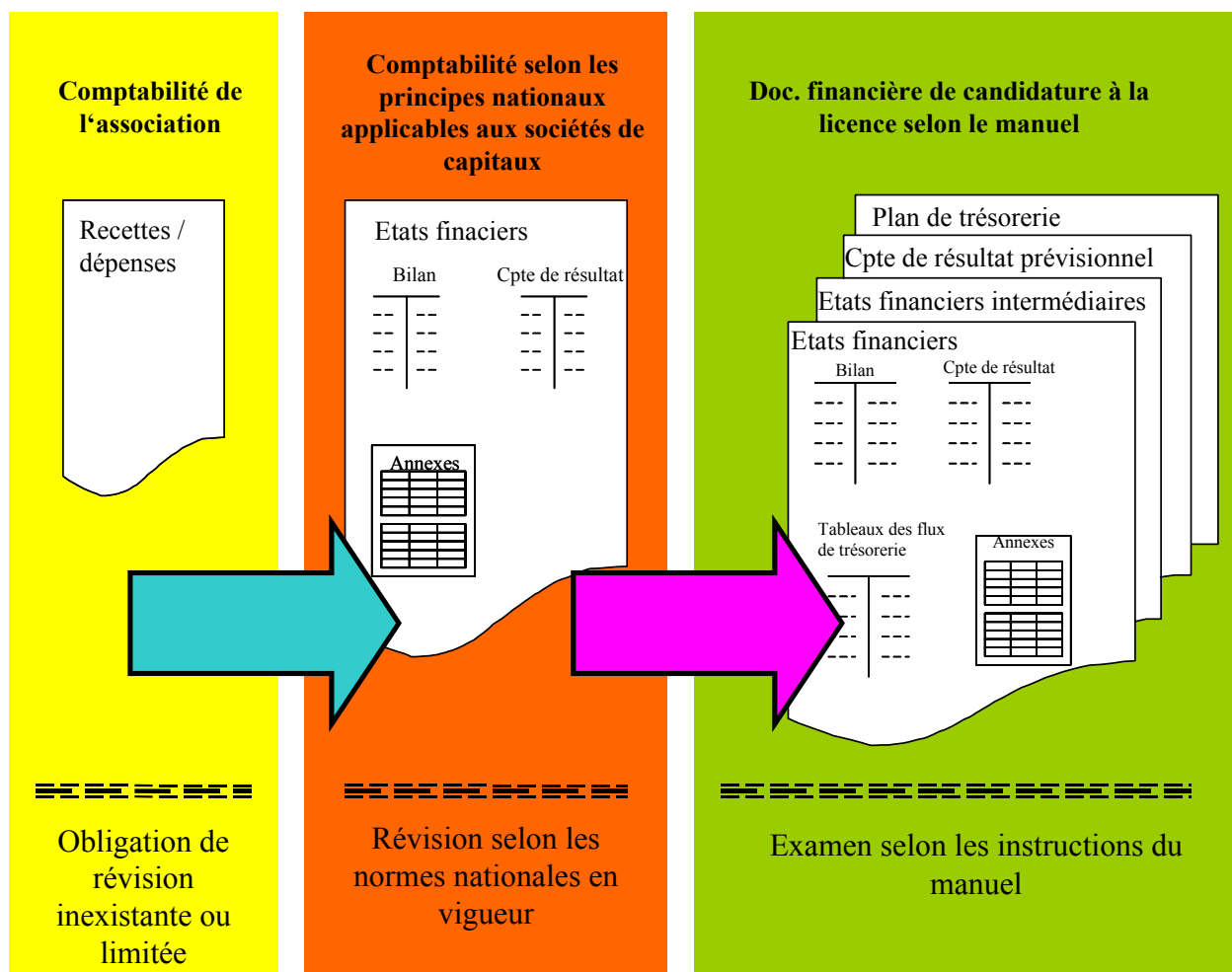


Illustration I: présentation schématique du concept



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

Ce concept permet un traitement semblable de tous les candidats à la licence, quelle que soit leur forme juridique. Une fois le concept mis en place, le bailleur de licence est assuré de pouvoir comparer au niveau national toutes les données comptables spécifiques au football nécessaires à la procédure d'octroi de la licence et lorsque tous les critères financiers seront remplis, à l'évaluation des risques financiers liés aux compétitions.

Pour les candidats à la licence qui établissent déjà leurs comptes conformément aux directives nationales applicables aux sociétés de capitaux, le travail supplémentaire découlant de la procédure d'octroi de la licence se limitera à la préparation d'une DFL tenant compte des spécificités du monde du football. Pour les candidats qui n'avaient pas jusqu'alors à présenter leurs comptes selon les directives nationales, la première élaboration de la documentation financière constituera une tâche plus ardue.

## **10.5. MISE EN PLACE DES CRITERES FINANCIERS**

L'UEFA est consciente que pour de nombreux pays et candidats, la mise en place des critères financiers constituera une tâche difficile. C'est pourquoi, afin de permettre à toutes les personnes concernées de s'adapter à cette nouvelle organisation et à ces nouveaux processus, elle a décidé de diviser la mise en place des critères financiers en trois étapes. Ainsi, pendant l'étape I, les candidats pourront-ils s'adresser à leurs experts nationaux pour préparer la nouvelle procédure, plutôt que de faire appel aux spécialistes étrangers. Pendant les étapes II et III, des critères financiers supplémentaires spécifiques au football seront requis. L'UEFA est disposée à apporter son savoir-faire et son assistance technique aux candidats qui en auront besoin.

**L'objectif de l'UEFA ne sera atteint que lorsque tous les critères** de l'étape I, l'étape II et l'étape III **seront mis en place**. Le bailleur de licence pourra bénéficier des informations nécessaires à la réalisation des objectifs définis dans la section 10.2 (voir aussi section 1.1.2) qu'une fois tous les critères financiers remplis.

### **10.5.1. ETAPE I: SAISON 2004/2005**

Afin que tous les candidats puissent se préparer à la saison 2004/2005, seuls les critères financiers ci-dessous seront requis:

- Le candidat à la licence devra préparer des comptes annuels établis conformément à la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux; ces comptes seront révisés en vertu des normes de révision en vigueur dans son pays (F.1.01);
- Lorsque aux termes des statuts du candidat à la licence, la clôture des comptes annuels a lieu plus de 120 jours avant la date de dépôt de la candidature, le candidat à la licence est tenu de présenter des comptes couvrant la période intermédiaire; les comptes intermédiaires ne doivent être ni révisés ni examinés (F.1.02). Ce critère est destiné à garantir que la décision du bailleur de licence se fonde sur la situation financière réelle du candidat à la licence;
- Le candidat à la licence est appelé à prouver qu'il n'est plus redevable envers aucun autre candidat à la licence, joueur ou tiers autorisés par l'organe de football compétent (FIFA, UEFA, association de football, etc.), d'aucun engagement découlant d'activités de transfert à tout moment (F.1.03). Ce critère a été défini pour aider les clubs à percevoir les paiements des transferts à la date fixée et d'éviter que le club vendeur ne se trouve à court de liquidités.
- Au cours de cette première étape, le candidat à la licence est en outre appelé à prouver qu'il n'est plus redevable envers ses employés (joueurs, entraîneurs, personnel administratif, etc.) d'aucun engagement découlant d'accords contractuels, à tout moment. Sont également inclus dans ce critère toutes les charges sociales et impôts sur les salaires dus par le candidat à la licence directement aux autorités administratives locales compétentes (F.1.04). Ce critère a été défini pour contribuer à garantir que les employés des clubs bénéficient des salaires et des couvertures sociales convenues à la date fixée.

L'illustration ci-dessous présente les critères financiers devant être respectés à partir de la saison 2004/2005:

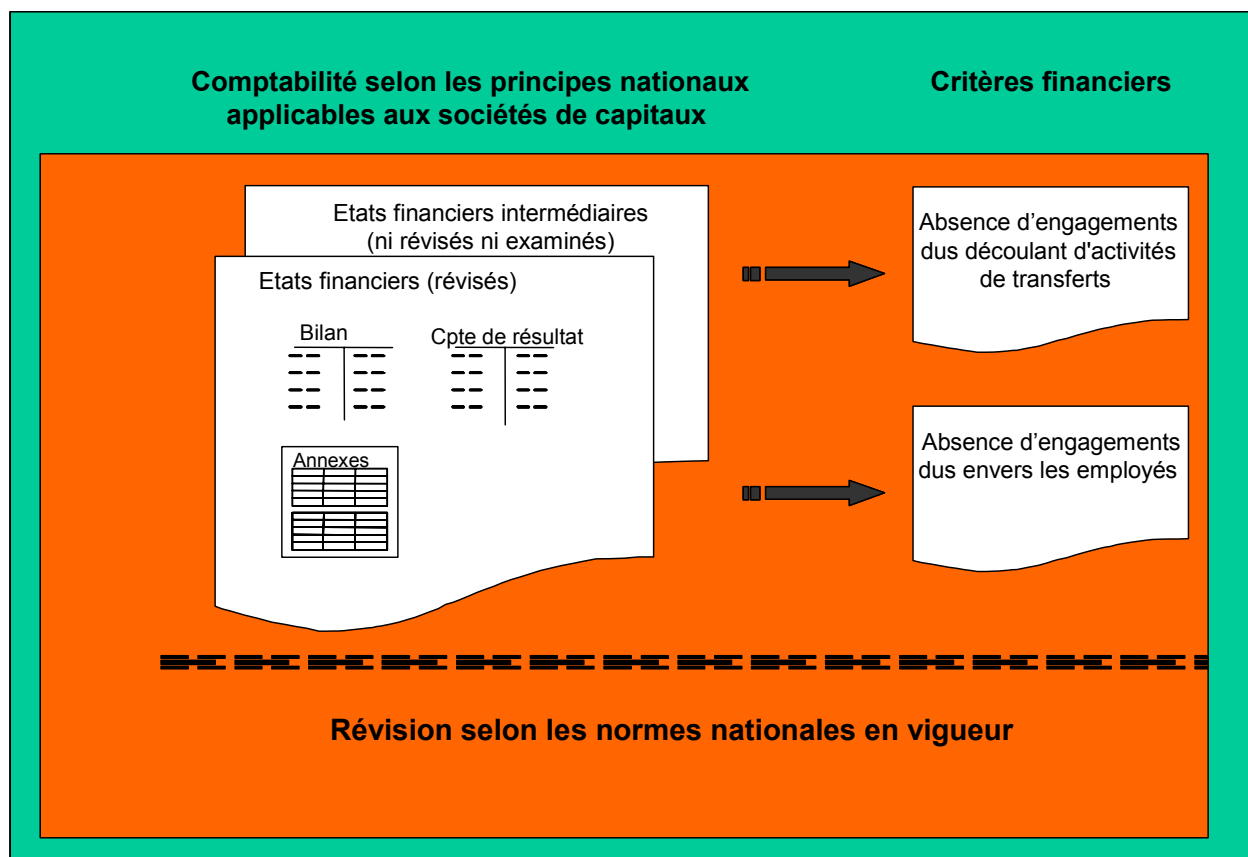


Illustration II: critères financiers à respecter à partir de la saison 2004/2005

L'association nationale n'a pas besoin de l'aide de l'UEFA pour soutenir ses membres, puisque cette première étape se fonde sur les normes nationales de présentation des comptes, auxquelles l'association nationale peut accéder librement. Etant donné que les critères financiers requis pour cette étape reposent sur les lois nationales relatives aux sociétés de capitaux, ils devraient pouvoir être remplis sans aucun travail ni coût supplémentaire par la plupart des membres de l'UEFA. En ce qui concerne les candidats qui devront appliquer ces normes pour la première fois, le projet a été conçu de manière à faciliter leur tâche au maximum puisqu'il requiert uniquement le respect de lois nationales aisément accessibles à tous.

Il est à noter que les critères financiers à respecter pendant l'étape I **ne permettront** pas d'atteindre les objectifs du manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs.

Malgré tout, l'UEFA demeure convaincue que, de manière générale, cette première étape apporte une très nette amélioration à la transparence et à la qualité des finances de l'ensemble de ses membres.



Les bailleurs de licence qui souhaitent parvenir encore plus tôt au degré d'assurance défini dans les étapes II et III sont libres de demander à leurs candidats de remplir l'ensemble des critères au cours de la première étape déjà.

Afin d'atteindre les objectifs du manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs le plus rapidement possible, l'UEFA recommande vivement d'introduire la deuxième et la troisième étape au plus vite.

### 10.5.2. ETAPE II: SAISON 2006/2007

A partir de la saison 2006/2007, des informations financières détaillées spécifiques au football seront requises, et une série d'instruments de suivi sera mise en place.

L'illustration ci-dessous présente les critères financiers qui devront être respectés au cours de l'étape II:

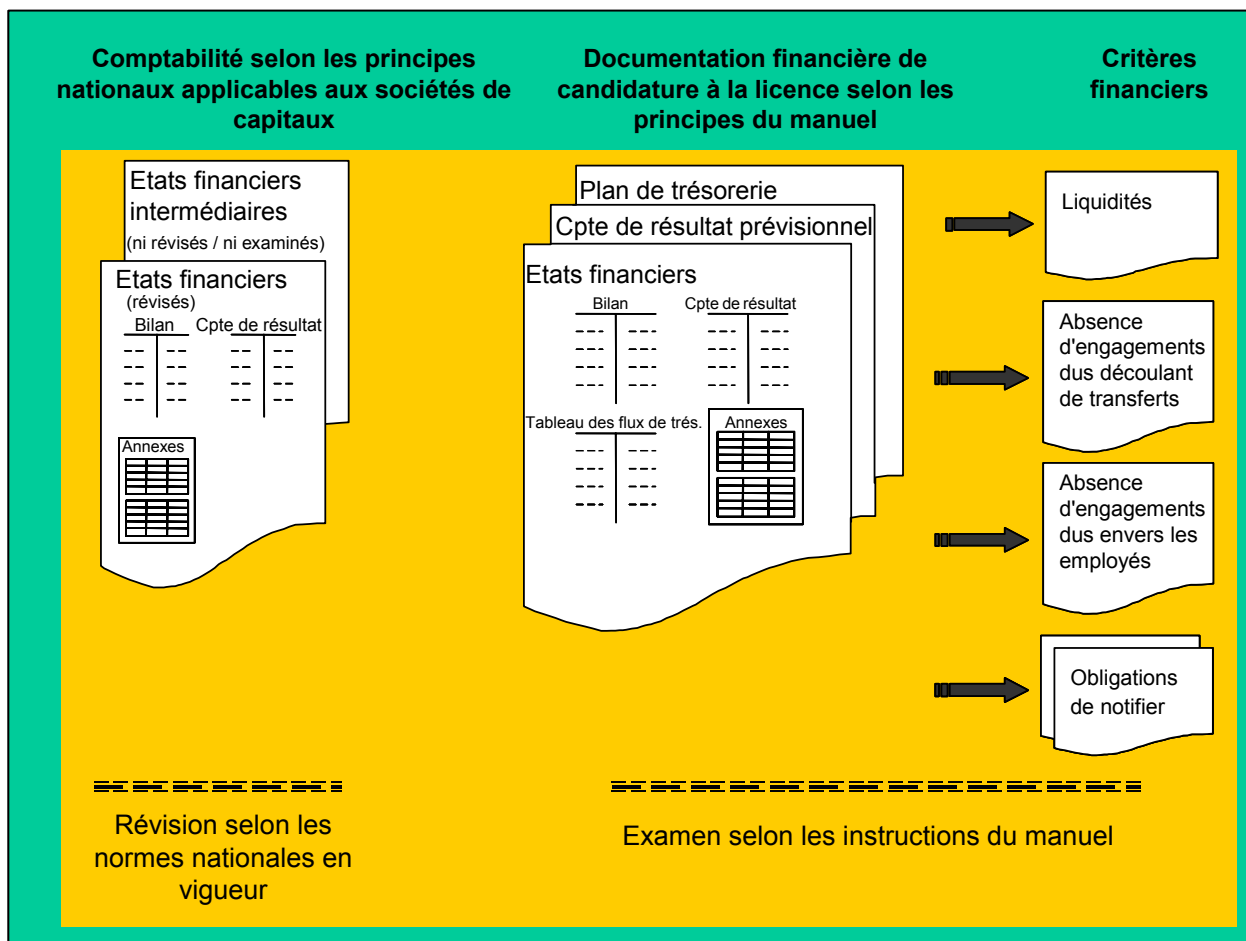


Illustration III: critères financiers à respecter à partir de la saison 2006/2007

Au cours de cette étape, les comptes annuels révisés, établis selon les lois nationales, demandés dans l'étape I, sont complétés par des informations supplémentaires. **Outre** les critères décrits dans l'étape I, le candidat à la licence doit remplir les critères suivants:



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

- Préparer une DLF qui sera examinée par un examinateur en vertu des instructions du présent manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs (F.2.01).

L'examen de la DFL ne correspond ni à une révision de comptes (full scope audit) ni à une examen succinct (limited review) au sens des International Standards on Auditing (ISA). Le mandat repose sur l'exécution de procédures spécifiques convenues, décrites plus loin dans cette section (réf. 10.10). En exigeant que la DFL soit établie à partir de comptes annuels révisés et examinés sur la base de critères spécifiques, la présente procédure permet d'éviter une seconde révision exhaustive qui engendrerait des coûts supplémentaires.

- Prouver sa capacité à couvrir ses besoins en liquidités pendant la période soumise à la licence en élaborant un plan de trésorerie mensuel. Ce plan de trésorerie est un instrument de gestion dynamique permettant aux organes décisionnels du candidat à la licence de suivre facilement la situation financière.

C'est un instrument de planification essentiel pour les investissements, l'obtention et la garantie du financement optimal desdits investissements et le suivi des liquidités du candidat à la licence. Un simple coup d'œil sur ce tableau permet aux décideurs de s'informer sur les modalités de financement des investissements prévus (F.2.02).

Le bénéficiaire de la licence devra notifier au bailleur de licence toute évolution spécifique inattendue pouvant avoir une incidence sur ses performances financières au cours de la saison. Le bénéficiaire de la licence sera ainsi soumis aux devoirs de notification suivants.

- Le principal devoir de notification du bénéficiaire de la licence consiste à déclarer tout manque de liquidités aussitôt qu'il en identifie l'éventualité. Le bailleur de licence est tenu de surveiller régulièrement les liquidités et de communiquer les faits et les raisons expliquant les mesures qu'il entend prendre pour remédier à la situation. Ce suivi permet au bailleur de licence d'identifier rapidement tout problème latent et l'aide à réagir de manière appropriée (F.2.03).
- L'UEFA préconise en outre que le candidat notifie par écrit au bailleur de licence tout écart négatif important enregistré au cours de la saison par rapport au compte de résultat prévisionnel. Grâce à cette information, le bailleur de licence pourra prendre rapidement des mesures si nécessaire (F.2.04).

### 10.5.3. ETAPE III

A l'issue de la saison 2006/2007, et à une date à définir, le critère relatif au capital propre positif et à l'examen des comptes intermédiaires portant sur la période intermédiaire sera mis en place.

L'illustration ci-dessous présente les critères financiers qui devront être respectés au cours de l'étape III:

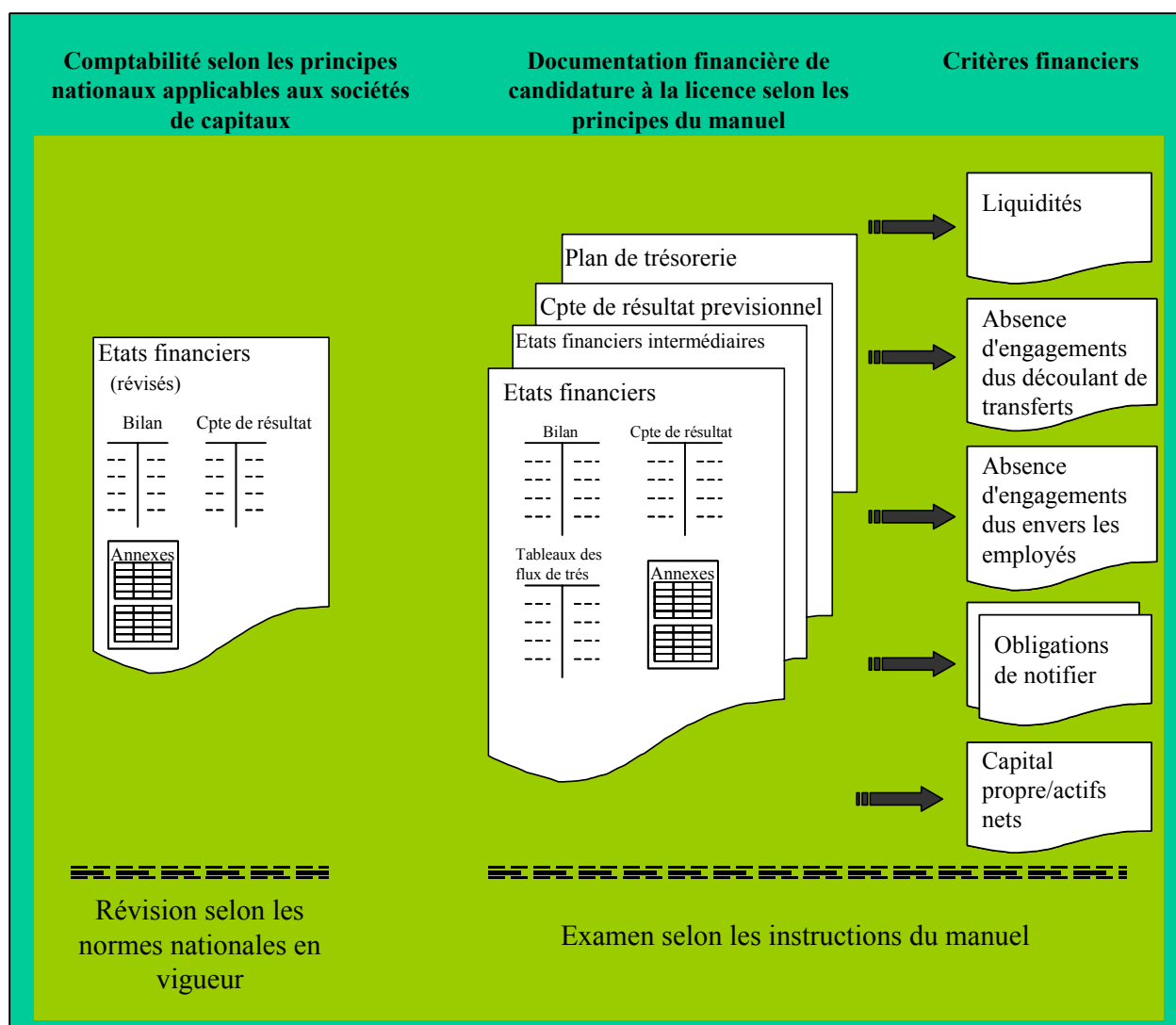


Illustration IV: critères financiers à respecter pendant l'étape III

Au cours de cette étape, en sus des critères décrits pour les étapes I et II, le candidat à la licence est tenu de respecter les critères suivants:

- Lorsque aux termes des statuts du candidat, la clôture des comptes annuels a lieu plus de 120 jours avant la date de dépôt de la candidature, le candidat à la licence est tenu de présenter des comptes couvrant la période intermédiaire; les comptes intermédiaires doivent être établis sur la base des principes de présentation des comptes décrits dans le présent manuel. Les comptes intermédiaires doivent être examinés par l'examineur de la DFL (F.3.01). Ce critère remplace le critère F.1.02.
- Le candidat à la licence doit être à même de présenter un capital propre / actifs nets positifs tant à la date de clôture des comptes annuels qu'au moment de l'établissement des comptes intermédiaires si ceux-ci sont nécessaires (F.3.02). L'objectif de ce critère est d'accroître la crédibilité des clubs et d'améliorer la gestion des coûts et des investissements ainsi que de limiter les risques de voir le candidat faire faillite au cours de la saison. Aux fins de renforcer la stabilité financière des candidats, le bailleur de licence peut décider d'introduire des



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

conditions supplémentaires relatives au capital propre. Ces mesures sont destinées à aider le candidat à améliorer ses performances économiques et financières et, à long terme, à renforcer la stabilité financière de l'ensemble du système.

Dans les pays dont la législation n'autorise pas les sociétés à avoir un capital propre négatif, les lois nationales priment et s'appliquent au candidat à la licence, même pendant les étapes I et II.



## 10.6. ETAPE I: EXIGENCES COMPTABLES NATIONALES

A partir de la saison 2004/2005, chaque association membre est tenue de s'assurer que les clubs qui se qualifient pour les compétitions interclubs de l'UEFA remplissent les critères suivants.

### 10.6.1. CRITERES FINANCIERS

#### 10.6.1.1. CRITERES "A"

No.	Classe	Description
F. 1.01	A	<b>COMPTES ANNUELS REVISES</b>  Quelle que soit la forme juridique du candidat à la licence, celui-ci doit tenir des comptes annuels en se conformant à la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux, et de les soumettre à une révision.
F. 1.02	A	<b>COMPTES COUVRANT LA PERIODE INTERMEDIAIRE</b>  Lorsque aux termes des statuts du candidat, ses comptes sont bouclés plus de 120 jours avant la date de soumission de la candidature au bailleur de licence, le candidat est tenu de présenter des comptes couvrant la période intermédiaire jusqu'à ces 120 jours.  A partir de la saison 2004/2005 et jusqu'à l'introduction du critère F. 3.01, les comptes intermédiaires à remettre comprennent les documents suivants, non révisés ni examinés: <ul style="list-style-type: none"><li>– bilan,</li><li>– compte de résultat pour la période intermédiaire,</li><li>– annexes aux comptes.</li></ul> Dès le début de l'étape III, ce critère sera remplacé par le critère F. 3.01.
F. 1.03	A	<b>ABSENCE D'ENGAGEMENTS IMPAYES DECOULANT D'ACTIVITES DE TRANSFERT</b>  Le candidat à la licence est tenu de prouver qu'il n'est plus redevable envers aucun autre candidat à la licence, joueur ou tiers autorisés par l'organe de football compétent (FIFA, UEFA, association de football, etc.), d'aucun engagement découlant d'activités de transfert à tout moment. Un engagement est considéré comme impayé lorsque selon les termes du contrat y relatif il aurait déjà dû être réglé et que le créancier n'a pas prolongé l'échéance par écrit.
F. 1.04	A	<b>ABSENCE D'ENGAGEMENTS IMPAYES ENVERS LES EMPLOYES</b>  Le candidat à la licence est tenu de prouver qu'il n'est plus redevable envers ses employés (joueurs, entraîneurs, personnel administratif, etc.) d'aucun engagement découlant d'accords contractuels, à tout moment. Sont inclus dans ce critère toutes les charges sociales et impôts sur les salaires dus par le



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

No.	Classe	Description
		candidat à la licence directement aux autorités administratives locales compétentes. Un engagement est considéré comme impayé lorsque selon une obligation contractuelle ou légale y relative il aurait déjà dû être réglé et que le créancier n'a pas prolongé l'échéance par écrit.

10.6.1.2. CRITERES "B": AUCUN

10.6.1.3. CRITERES "C": AUCUN

10.6.1.4. CRITERES "D": AUCUN

### 10.6.2. ASPECT FINANCIER DE LA PROCEDURE D'OCTROI DE LA LICENCE

#### 10.6.2.1. OCTROI DE LA LICENCE

Du point de vue financier, le bailleur de licence est habilité à accorder la licence lorsque le candidat remplit tous les critères A définis ci-dessus.

Dans les cas où le candidat à la licence ne remplit pas les critères financiers définis ci-dessus ou lorsque l'évaluation de la situation révèle des faits nuisant aux performances financières et/ou économiques du candidat, il incombe au bailleur de licence de décider de l'octroi ou du refus de la licence.

#### 10.6.2.2. REFUS D'OCTROYER LA LICENCE

Du point de vue financier, une licence **ne peut pas être accordée** dans les cas suivants:

- Lorsque le candidat à la licence n'a pas remis, dans les délais requis, au bailleur de licence les comptes annuels révisés, préparés selon la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux (F.1.01).

Lorsque dans son rapport le réviseur du candidat à la licence constate qu'il n'est pas en mesure d'émettre une d'opinion sur les comptes annuels (*disclaimer of opinion*).

- Lorsque le candidat à la licence n'a pas remis les comptes intermédiaires requis, dans les cas où ces comptes intermédiaires étaient nécessaires en vertu du critère F.1.02.
- Lorsque les comptes présentent des engagements impayés découlant d'activités de transfert (F.1.03).
- Lorsque les comptes présentent des engagements impayés envers les employés (F.1.04).



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

Cette énumération est exhaustive, mais le bailleur de licence se réserve le droit d'ajouter d'autres conditions, en accord avec l'UEFA, notamment dans le cas où les organes responsables du candidat à la licence refuseraient de fournir certains renseignements ou dans l'hypothèse où les comptes annuels contiendraient des erreurs délibérées.

### **10.6.3. DESIGNATION DU REVISEUR**

#### *10.6.3.1. DESIGNATION DU REVISEUR DES COMPTES*

Dans les Etats où les lois nationales n'exigent pas la révision des comptes des sociétés de capitaux, le bailleur de licence est tenu d'introduire le principe de la révision dans le manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs.

Le réviseur se doit d'appliquer les règles nationales relatives à la qualification et à l'indépendance.

Le réviseur doit être indépendant du candidat à la licence dont il révise les comptes. Le réviseur doit également être indépendant des actionnaires et des propriétaires du candidat à la licence ainsi que de toutes autres sociétés liées à ce dernier.





## 10.7. ETAPE II: EXIGENCES COMPTABLES SPECIFIQUES AU FOOTBALL

A partir de la saison 2006/2007, chaque association membre est tenue de s'assurer que les clubs qui se qualifient pour les compétitions interclubs de l'UEFA remplissent les critères suivants.

### 10.7.1. CRITERES FINANCIERS

#### 10.7.1.1. CRITERES "A"

N°	Classe	Description
F. 1.01	A	<b>COMPTES ANNUELS REVISES</b>  Quelle que soit la forme juridique du candidat à la licence, celui-ci doit tenir des comptes annuels en se conformant à la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux, et de les soumettre à une révision.
F. 1.02	A	<b>COMPTES COUVRANT LA PERIODE INTERMEDIAIRE</b>  Lorsque aux termes des statuts du candidat, ses comptes sont bouclés plus de 120 jours avant la date de soumission de la candidature au bailleur de licence, le candidat est tenu de présenter des comptes couvrant la période intermédiaire jusqu'à ces 120 jours.  A partir de la saison 2004/2005 et jusqu'à l'introduction du critère F. 3.01, les comptes intermédiaires à remettre comprennent les documents suivants, non révisés ni examinés: <ul style="list-style-type: none"><li>– bilan,</li><li>– compte de résultat pour la période intermédiaire,</li><li>– annexes aux comptes.</li></ul> Dès le début de l'étape III, ce critère sera remplacé par le critère F. 3.01.
F. 1.03	A	<b>ABSENCE D'ENGAGEMENTS IMPAYES DECOULANT D'ACTIVITES DE TRANSFERT</b>  Le candidat à la licence est tenu de prouver qu'il n'est plus redevable envers aucun autre candidat à la licence, joueur ou tiers autorisés par l'organe de football compétent (FIFA, UEFA, association de football, etc.), d'aucun engagement découlant d'activités de transfert à tout moment. Un engagement est considéré comme impayé lorsque selon les termes du contrat y relatif il aurait déjà dû être réglé et que le créancier n'a pas prolongé l'échéance par écrit.
F. 1.04	A	<b>ABSENCE D'ENGAGEMENTS IMPAYES ENVERS LES EMPLOYES</b>  Le candidat à la licence est tenu de prouver qu'il n'est plus redevable envers ses employés (joueurs, entraîneurs, personnel administratif, etc.) d'aucun engagement découlant d'accords contractuels, à tout moment. Sont inclus dans ce critère toutes les charges sociales et impôts sur les salaires dus par le



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

N°	Classe	Description
		candidat à la licence directement aux autorités administratives locales compétentes. Un engagement est considéré comme impayé lorsque selon une obligation contractuelle ou légale y relative il aurait déjà dû être réglé et que le créancier n'a pas prolongé l'échéance par écrit.
<b>F. 2.01</b>	<b>A</b>	<b>DOCUMENTATION FINANCIERE DE CANDIDATURE A LA LICENCE EXAMINEE (DFL)</b>  Sur la base des comptes révisés, le candidat doit élaborer une DFL et la faire examiner conformément aux directives du présent manuel.  La DFL se compose du: <ul style="list-style-type: none"><li>– bilan,</li><li>– compte de résultat,</li><li>– tableau des flux de trésorerie,</li><li>– annexes aux comptes,</li><li>– compte de résultat prévisionnel et ses commentaires,</li><li>– plan de trésorerie.</li></ul>
<b>F. 2.02</b>	<b>A</b>	<b>LIQUIDITES</b>  Le candidat à la licence est tenu de prouver qu'il est à même de garantir le déroulement des matches pendant la saison soumise à la licence en présentant un plan de trésorerie mensuel. Le solde des liquidités (emprunts compris) figurant dans le plan de trésorerie doit être positif pour chacun des mois.

### 10.7.1.2. CRITERES "B": AUCUN



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

### 10.7.1.3. CRITERES "C"

F. 2.03	C	<p data-bbox="451 465 1324 495"><b>OBLIGATION DE NOTIFIER TOUT MANQUE DE LIQUIDITES PENDANT LES SAISONS</b></p> <p data-bbox="451 528 1407 680">Aux fins d'un suivi régulier, le bénéficiaire de la licence est tenu, après l'obtention de la licence, de vérifier régulièrement l'état de sa trésorerie sur la base d'un plan de trésorerie mensuel établi sur toute l'année. Le bénéficiaire de la licence est tenu de prévoir ses besoins en liquidités afin d'être en mesure d'identifier suffisamment tôt toute difficulté dans ce domaine.</p> <p data-bbox="451 714 1407 927">Si le bénéficiaire de la licence constate que son niveau de liquidités, emprunts compris, ne permet pas de couvrir ses dépenses, il doit en informer par écrit le bailleur de licence dans les 30 jours en exposant les faits et les raisons de ce manque ainsi que les mesures prises pour obtenir les fonds nécessaires dans un délai maximal de trois mois. Si le bailleur de licence considère que les mesures appliquées pour remédier au problème ne suffisent pas pour assainir la situation, il se réserve le droit d'appliquer des sanctions.</p> <p data-bbox="451 960 1407 1021">Ces sanctions peuvent consister à ordonner la constitution de liquidités pendant un laps de temps donné.</p> <p data-bbox="451 1055 1407 1115">La présente liste n'est pas exhaustive. Sous réserve de l'approbation de l'UEFA, le bailleur de licence est libre de définir d'autres sanctions.</p> <p data-bbox="451 1149 1407 1267">Le bénéficiaire de la licence est tenu de prouver qu'il a correctement évalué ses besoins en liquidités et que, autant pendant la dernière période écoulée que pendant la période en cours, il a informé le bailleur de licence de son manque de liquidités lorsque cela s'est avéré nécessaire.</p> <p data-bbox="451 1301 1407 1453">Si le bénéficiaire de la licence <b>n'a pas rempli son obligation de notification</b> alors qu'il se trouvait en manque de liquidités pendant la période écoulée, le bailleur de licence peut fixer des sanctions afin de garantir que le bénéficiaire de la licence ne se heurte pas à des difficultés financières pendant la saison en cours.</p> <p data-bbox="451 1487 1407 1579">De telles sanctions peuvent consister à ordonner des mesures appropriées pour procéder à un contrôle à court terme de la situation économique et financière du candidat, telles que par exemple:</p> <ul data-bbox="451 1597 1407 1749" style="list-style-type: none"><li>• présentation mensuelle d'un plan de trésorerie mis à jour,</li><li>• présentation mensuelle des comparaisons entre le réel et le budgété,</li><li>• approbation des transferts par le bailleur de licence et notification immédiate des résultats des transferts.</li></ul> <p data-bbox="451 1783 1407 1843">Cette liste est exhaustive, mais le bailleur de licence se réserve le droit, sous réserve de l'approbation de l'UEFA, de définir d'autres sanctions.</p>
---------	---	--

#### 10.7.1.4. CRITERES "D"

F 2.04	D	<p><b>OBLIGATION DE DECLARER TOUT ECART PAR RAPPORT AUX CHIFFRES PREVISIONNELS</b></p> <p>Une fois qu'il a obtenu sa licence, le bénéficiaire de la licence doit procéder à une comparaison mensuelle entre son compte de résultat réel et budgété.</p> <p>Si la comparaison révèle des <b>écarts négatifs</b> excédant 10% du total des revenus et/ou des dépenses, le bénéficiaire de la licence doit <b>le notifier par écrit au bailleur de licence dans les 30 jours</b> en exposant les faits et les raisons de cet écart.</p> <p>Le bailleur de licence se réserve le droit de demander au bénéficiaire de la licence un compte de résultat prévisionnel et un plan de trésorerie ajusté pour la fin de la saison et/ou d'imposer d'autres sanctions.</p>
--------	---	--

### 10.7.2. ASPECT FINANCIER DE LA PROCEDURE D'OCTROI DE LA LICENCE TENANT COMPTE DES SPECIFICITES DU FOOTBALL

#### 10.7.2.1. OCTROI DE LA LICENCE

Du point de vue financier, le bailleur de licence est habilité à accorder la licence lorsque le candidat remplit entièrement les critères A définis ci-dessus.

Dans les cas où le candidat à la licence ne remplit pas les critères financiers définis ci-dessus ou lorsque l'évaluation de la situation révèle des faits nuisant aux performances financières et/ou économiques du candidat, il incombe au bailleur de licence de décider de l'octroi ou du refus de la licence.

#### 10.7.2.2. REFUS D'OCTROYER LA LICENCE

Du point de vue financier, une licence **ne peut pas être accordée** dans les cas suivants:

- Lorsque le candidat à la licence n'a pas remis, dans les délais requis, au bailleur de licence les comptes annuels révisés, préparés selon la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux (F.1.01).

Lorsque dans son rapport le réviseur du candidat à la licence constate qu'il n'est pas en mesure d'émettre une d'opinion sur les comptes annuels (*disclaimer of opinion*).

- Lorsque le candidat à la licence n'a pas remis les comptes intermédiaires requis, dans les cas où ces comptes intermédiaires étaient nécessaires en vertu du critère F.1.02.
- Lorsque les comptes présentent des engagements impayés découlant d'activités de transfert (F.1.03).
- Lorsque les comptes présentent des engagements impayés envers les employés (F.1.04).



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

- Lorsque le candidat à la licence n'a pas remis, dans les délais requis, la DFL examinée au bailleur de licence (F.2.01).
- Lorsqu'un ou plusieurs soldes des liquidités, emprunts compris, figurant dans le plan de trésorerie mensuel sont négatifs (F.2.02).

Cette énumération est exhaustive, mais le bailleur de licence se réserve le droit d'ajouter d'autres conditions, en accord avec l'UEFA, notamment dans le cas où les organes responsables du candidat à la licence refuseraient de fournir certains renseignements ou dans l'hypothèse où les comptes ou la DFL contiendraient des erreurs délibérées.



## 10.8. ETAPE III: EXIGENCES COMPTABLES SPECIFIQUES AU FOOTBALL AFIN D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE L'UEFA

A l'issue de la saison 2006/2007, et à une date à définir, chaque association membre est tenue de s'assurer que les clubs qui se qualifient pour les compétitions interclubs de l'UEFA remplissent les critères suivants.

### 10.8.1. CRITERES FINANCIERS

#### 10.8.1.1. CRITERES "A" ET "B"

N°	Classe	Description
F. 1.01	A	<b>COMPTES ANNUELS REVISES</b> Quelle que soit la forme juridique du candidat à la licence, celui-ci doit tenir des comptes annuels en se conformant à la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux, et de les soumettre à une révision.
F. 1.03	A	<b>ABSENCE D'ENGAGEMENTS IMPAYES DECOULANT D'ACTIVITES DE TRANSFERT</b> Le candidat à la licence est tenu de prouver qu'il n'est plus redevable envers aucun autre candidat à la licence, joueur ou tiers autorisés par l'organe de football compétent (FIFA, UEFA, association de football, etc.), d'aucun engagement découlant d'activités de transfert à tout moment. Un engagement est considéré comme impayé lorsque selon les termes du contrat y relatif il aurait déjà dû être réglé et que le créancier n'a pas prolongé l'échéance par écrit.
F. 1.04	A	<b>ABSENCE D'ENGAGEMENTS IMPAYES ENVERS LES EMPLOYES</b> Le candidat à la licence est tenu de prouver qu'il n'est plus redevable envers ses employés (joueurs, entraîneurs, personnel administratif, etc.) d'aucun engagement découlant d'accords contractuels, à tout moment. Sont inclus dans ce critère toutes les charges sociales et impôts sur les salaires dus par le candidat à la licence directement aux autorités administratives locales compétentes. Un engagement est considéré comme impayé lorsque selon une obligation contractuelle ou légale y relative il aurait déjà dû être réglé et que le créancier n'a pas prolongé l'échéance par écrit.
F. 2.01	A	<b>DOCUMENTATION FINANCIERE DE CANDIDATURE A LA LICENCE EXAMINEE (DFL)</b> Sur la base des comptes révisés, le candidat doit élaborer une DFL et la faire examiner conformément aux directives du présent manuel. La DFL se compose du: <ul style="list-style-type: none"><li>– bilan,</li><li>– compte de résultat,</li><li>– tableau des flux de trésorerie,</li><li>– annexes aux comptes,</li><li>– compte de résultat prévisionnel et ses commentaires,</li><li>– plan de trésorerie.</li></ul>



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

F. 2.02	A	<p><b>LIQUIDITES</b></p> <p>Le candidat à la licence est tenu de prouver qu'il est à même de garantir le déroulement des matches pendant la saison soumise à la licence en présentant un plan de trésorerie mensuel. Le solde des liquidités (emprunts compris) figurant dans le plan de trésorerie doit être positif pour chacun des mois.</p>
F. 3.01	A	<p><b>COMPTES (EXAMINES) COUVRANT LA PERIODE INTERMEDIAIRE</b></p> <p>Lorsque aux termes des statuts du candidat, ses comptes sont bouclés plus de 120 jours avant la date de soumission de la candidature au bailleur de licence, le candidat est tenu de présenter des comptes couvrant la période intermédiaire jusqu'à ces 120 jours.</p> <p>Les comptes intermédiaires doivent être établis sur la base des principes de présentation des comptes décrits dans le présent manuel. Les comptes intermédiaires doivent être examinés par l'examineur de la DFL.</p> <p>Doivent être remis les documents suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– bilan couvrant la période intermédiaire,</li><li>– compte de résultat couvrant la période intermédiaire,</li><li>– annexes aux comptes intermédiaires.</li></ul> <p>Ce critère remplace le critère F.1.02.</p>
F. 3.02	B	<p><b>CAPITAL PROPRE / ACTIFS NETS POSITIFS</b></p> <p>Le capital propre / actifs nets établis conformément au principe de la continuation de l'exploitation doivent être positifs à la date de clôture des derniers comptes examinés. Lorsque le bénéficiaire de la licence prévoit une perte pour la période soumise à la licence, cette perte doit être couverte par des actifs. Les actifs nets sont définis comme un excédent des actifs par rapport aux engagements. Par surendettement, on entend un excédent des engagements par rapport aux actifs.</p> <p>Lorsque le critère financier du capital propre / actifs nets positifs <b>n'est pas rempli, le bailleur de licence peut décider d'octroyer la licence malgré tout</b>, pour autant que le candidat soit en mesure de respecter l'une ou l'autre des alternatives suivantes:</p> <p><u>Alternative 1:</u></p> <p>Contrats de transferts écrits démontrant que le surendettement au bilan sera compensé(p. ex. par les recettes générées par la vente de joueurs, etc.).</p> <p><u>Alternative 2:</u></p> <p>Abondons écrits de créances, pour un montant équivalent à celui du surendettement et/ou de la perte inscrite au compte de résultat prévisionnel.</p> <p><u>Alternative 3:</u></p> <p>Des accords écrits relatifs aux contributions/subventions promises par des tiers, pour un montant équivalent à celui du surendettement et/ou de la perte inscrite au compte de résultat prévisionnel.</p>





	<p><u>Alternative 4:</u></p> <p>Une postposition de créances à un rang inférieur, pour un montant équivalent à celui du surendettement et/ou de la perte inscrite au compte de résultat prévisionnel.</p> <p>Cette liste n'est pas exhaustive. Sous réserve de l'approbation de l'UEFA, le bailleur de licence est libre de définir d'autres mesures. Même si le candidat fournit les preuves demandées, le bailleur de licence peut fixer d'autres conditions visant à améliorer la stabilité financière du candidat. Ces conditions peuvent consister à:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ordonner des mesures appropriées pour accroître le capital propre, telles que:<ul style="list-style-type: none"><li>– augmentation du capital,</li><li>– renonciation à des engagements,</li><li>– donation.</li></ul></li><li>• contrôle à court terme de la situation financière et économique du candidat, tels que:<ul style="list-style-type: none"><li>– présentation mensuelle d'un plan de trésorerie,</li><li>– présentation mensuelle des comparaisons entre le réel et le budgété,</li><li>– notification immédiate des résultats des transferts.</li></ul></li><li>• ordonner la réduction des dettes.</li></ul> <p>Cette liste n'est pas exhaustive. Sous réserve de l'approbation de l'UEFA, le bailleur de licence est libre de définir d'autres mesures. Si les conditions fixées par le bailleur de licence ne sont pas respectées par le candidat à la licence, le bailleur de licence peut décider de lui retirer sa licence.</p>
--	---



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

### 10.8.1.2. CRITERES "C"

F. 2.03	C	<p data-bbox="453 472 1324 499"><b>OBLIGATION DE NOTIFIER TOUT MANQUE DE LIQUIDITES PENDANT LES SAISONS</b></p> <p data-bbox="453 533 1407 683">Aux fins d'un suivi régulier, le bénéficiaire de la licence est tenu, après l'obtention de la licence, de vérifier régulièrement l'état de sa trésorerie sur la base d'un plan de trésorerie mensuel établi sur toute l'année. Le bénéficiaire de la licence est tenu de prévoir ses besoins en liquidités afin d'être en mesure d'identifier suffisamment tôt toute difficulté dans ce domaine.</p> <p data-bbox="453 719 1407 929">Si le bénéficiaire de la licence constate que son niveau de liquidités, emprunts compris, ne permet pas de couvrir ses dépenses, il doit en informer par écrit le bailleur de licence dans les 30 jours en exposant les faits et les raisons de ce manque ainsi que les mesures prises pour obtenir les fonds nécessaires dans un délai maximal de trois mois. Si le bailleur de licence considère que les mesures appliquées pour remédier au problème ne suffisent pas pour assainir la situation, il se réserve le droit d'appliquer des sanctions.</p> <p data-bbox="453 965 1407 1025">Ces sanctions peuvent consister à ordonner la constitution de liquidités pendant un laps de temps donné.</p> <p data-bbox="453 1061 1407 1122">La présente liste n'est pas exhaustive. Sous réserve de l'approbation de l'UEFA, le bailleur de licence est libre de définir d'autres sanctions.</p> <p data-bbox="453 1158 1407 1272">Le bénéficiaire de la licence est tenu de prouver qu'il a correctement évalué ses besoins en liquidités et que, autant pendant la dernière période écoulée que pendant la période en cours, il a informé le bailleur de licence de son manque de liquidités lorsque cela s'est avéré nécessaire.</p> <p data-bbox="453 1308 1407 1458">Si le bénéficiaire de la licence <b>n'a pas rempli son obligation de notification</b> alors qu'il se trouvait en manque de liquidités pendant la période écoulée, le bailleur de licence peut fixer des sanctions afin de garantir que le bénéficiaire de la licence ne se heurte pas à des difficultés financières pendant la saison en cours.</p> <p data-bbox="453 1494 1407 1583">De telles sanctions peuvent consister à ordonner des mesures appropriées pour procéder à un contrôle à court terme de la situation économique et financière du candidat, telles que par exemple:</p> <ul data-bbox="453 1597 1407 1758" style="list-style-type: none"><li>• présentation mensuelle d'un plan de trésorerie mis à jour,</li><li>• présentation mensuelle des comparaisons entre le réel et le budgété,</li><li>• approbation des transferts par le bailleur de licence et notification immédiate des résultats des transferts.</li></ul> <p data-bbox="453 1794 1407 1854">Cette liste est exhaustive, mais le bailleur de licence se réserve le droit, sous réserve de l'approbation de l'UEFA, de définir d'autres sanctions.</p>
---------	---	--

### 10.8.1.3. CRITERES "D"

F 2.04	D	<p><b>OBLIGATION DE DECLARER TOUT ECART PAR RAPPORT AUX CHIFFRES PREVISIONNELS</b></p> <p>Une fois qu'il a obtenu sa licence, le bénéficiaire de la licence doit procéder à une comparaison mensuelle entre son compte de résultat réel et budgété.</p> <p>Si la comparaison révèle des <b>écarts négatifs</b> excédant 10% du total des revenus et/ou des dépenses, le bénéficiaire de la licence doit <b>le notifier par écrit au bailleur de licence dans les 30 jours</b> en exposant les faits et les raisons de cet écart.</p> <p>Le bailleur de licence se réserve le droit de demander au bénéficiaire de la licence un compte de résultat prévisionnel et un plan de trésorerie ajuster pour la fin de la saison et/ou d'imposer d'autres sanctions.</p>
--------	---	---

## 10.8.2. ASPECT FINANCIER DE LA PROCEDURE D'OCTROI DE LA LICENCE TENANT COMPTE DES SPECIFICITES DU FOOTBALL

### 10.8.2.1. OCTROI DE LA LICENCE

Du point de vue financier, le bailleur de licence est habilité à accorder la licence lorsque le candidat remplit entièrement les critères A et B définis ci-dessus.

Dans les cas où le candidat à la licence ne remplit pas les critères financiers définis ci-dessus ou lorsque l'évaluation de la situation révèle des faits nuisant aux performances financières et/ou économiques du candidat, il incombe au bailleur de licence de décider de l'octroi ou du refus de la licence.

### 10.8.2.2. REFUS D'OCTROYER LA LICENCE

Du point de vue financier, une licence **ne peut pas être accordée** dans les cas suivants:

- Lorsque le candidat à la licence n'a pas remis, dans les délais requis, au bailleur de licence les comptes annuels révisés, préparés selon la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux (F.1.01).

Lorsque dans son rapport le réviseur du candidat à la licence constate qu'il n'est pas en mesure d'émettre une d'opinion sur les comptes annuels (*disclaimer of opinion*).

- Lorsque les comptes présentent des engagements impayés découlant d'activités de transfert (F.1.03).
- Lorsque les comptes présentent des engagements impayés envers les employés (F.1.04).
- Lorsque le candidat à la licence n'a pas remis, dans les délais requis, la DFL examinée au bailleur de licence (F.2.01).



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

- Lorsqu'un ou plusieurs soldes des liquidités, emprunts compris, figurant dans le plan de trésorerie mensuel sont négatifs (F.2.02).
- Lorsque le candidat à la licence n'a pas remis les comptes intermédiaires requis, dans les cas où ces comptes intermédiaires étaient nécessaires en vertu du critère F.3.01.
- Lorsque le critère exigeant un capital propre positif n'est pas rempli (F.3.02).

Cette énumération est exhaustive, mais le bailleur de licence se réserve le droit d'ajouter d'autres conditions, en accord avec l'UEFA, notamment dans le cas où les organes responsables du candidat à la licence refuseraient de fournir certains renseignements ou dans l'hypothèse où les comptes annuels ou la DFL contiendraient des erreurs délibérées.



## **10.9. DOCUMENTATION FINANCIERE DE CANDIDATURE A LA LICENCE**

Les informations à faire figurer dans la DFL découlent des normes nationales de présentation des comptes, dont le présent manuel ne présentera pas une description détaillée. Les sections suivantes s'attachent en effet davantage à définir les exigences spécifiques au football que doit remplir la DFL.

La DFL se compose des documents suivants:

- comptes annuels (qui consistent en un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie et des annexes);
- compte de résultat prévisionnel accompagné des commentaires y relatifs;
- plan de trésorerie.

Les instructions relatives à l'élaboration des différents éléments de la DFL sont fournies ci-après. Le bailleur de licence est libre d'utiliser la formule de son choix, pour autant que les informations requises apparaissent clairement dans les documents présentés.

### **10.9.1. BILAN**

Le bilan remis avec la DFL est établi à la date de clôture des comptes du candidat à la licence. S'il est recommandé de faire coïncider l'exercice financier avec la saison de football, ce critère n'est pas obligatoire.

La structure minimale du bilan à fournir dans la DFL est décrite dans l'annexe I. Le bilan doit dans tous les cas présenter les chiffres de l'exercice précédent.

L'évaluation des différents postes du bilan intervient en principe conformément aux prescriptions légales nationales pour les sociétés de capitaux. Certains postes spécifiques doivent toutefois être traités selon les instructions du présent manuel.

#### **10.9.1.1. CREANCES DECOULANT DE TRANSFERTS DE JOUEURS (DEGRE A)**

Le total des créances en provenance de transferts de joueurs doit figurer séparément au bilan. Par transferts de joueurs, on entend les ventes et les prêts de joueurs à des tiers.

#### **10.9.1.2. AUTRES CREANCES (DEGRE D)**

Les postes qui représentent plus de 10% de la rubrique "autres créances" doivent être présentés en détails dans les annexes.



#### 10.9.1.3. ACTIVATION DES FRAIS DE TRANSFERTS (DEGRE B)

Dans la DFL, les frais de transferts payés **peuvent** être activés séparément dans le bilan, sous la rubrique des immobilisations incorporelles, et amortis linéairement sur la durée du contrat.

Les principes suivants sont à prendre en considération:

***Seuls les frais directs de transferts payés peuvent être activés. La valeur des joueurs provenant de la section junior du candidat ne peut pas être inscrite au bilan.***

***Chaque année, la valeur comptable des joueurs doit faire l'objet d'une évaluation: en cas de diminution de la valeur d'un joueur ("impairment of assets") en-delà de la valeur inscrite au bilan, celle-ci doit être corrigée***

Le candidat doit attester chaque année, en vue de l'examen et de la révision, du maintien de la valeur comptable des joueurs activés et faire concorder la valeur comptable inscrite au bilan avec la valeur de marché effective ou estimée. En cas de blessures et diminution des performances, etc., des corrections de valeur correspondantes sont à prendre en considération.

La valeur comptable inscrite au bilan correspond à la valeur figurant dans le bilan pour un actif donné, après déduction des éventuels amortissements et dépréciations.

La valeur recouvrable d'un actif correspond à la valeur la plus élevée entre son prix de vente net (produit de la vente moins les frais de cession) et à sa valeur d'utilité (valeur actualisée de l'estimation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation continue d'un actif et de sa cession à la fin de sa durée d'utilité).

Il est recommandé de demander au candidat à la licence d'inclure dans la DFL des informations détaillées concernant ses joueurs, conformément au modèle de tableau des joueurs proposé dans l'annexe VI (degré D).

#### 10.9.1.4. ACTIVATION DU NOM (DEGRE B)

Le nom du club n'est en principe pas une valeur activable et ne saurait donc figurer au bilan.

Cependant, lorsque le nom et/ou le logo du candidat à la licence a été acheté par un tiers, le montant versé peut être activé et faire l'objet d'un amortissement linéaire sur une durée maximale de 20 ans. Le montant activé doit être revu chaque année afin d'identifier toute dépréciation éventuelle.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

### 10.9.1.5. *ENGAGEMENTS DECOULANT DE TRANSFERTS DE JOUEURS (DEGRE A)*

Le total des engagements découlant de transferts de joueurs doit figurer séparément au bilan. Par transferts de joueurs, on entend les achats et les emprunts de joueurs à des tiers.

### 10.9.1.6. *AUTRES ENGAGEMENTS (DEGRE D)*

Les postes qui représentent plus de 10% du total de la rubrique "autres engagements" doivent figurer à part dans les annexes.

### 10.9.1.7. *AUTRES COMPTES DE REGULARISATION DE PASSIFS (DEGRE C)*

Les informations suivantes doivent apparaître individuellement dans les annexes:

- primes de performance;
- conventions relatives à une participation aux bénéfices, et
- prestations sociales y relatives;
- indemnités convenues ou indemnités de licenciements.

Tous les postes qui représentent plus de 10% du total de cette rubrique doivent figurer individuellement dans les annexes (degré D).

### 10.9.1.8. *AUTRES PROVISIONS (DEGRE A)*

Dans le cas d'opérations à terme, une provision doit être constituée pour couvrir les pertes éventuelles.

Les pertes occasionnées par des transferts convenus contractuellement mais non encore réalisés sont à provisionner. Si la valeur comptable d'un joueur transféré dans un autre club est supérieure à la somme fixée pour le transfert, la différence doit faire l'objet d'un correctif de valeur ou d'une provision.

Tous les postes qui représentent plus de 10% du total de la rubrique "autres provisions" doivent être indiqués individuellement dans les annexes (degré D).

## 10.9.2. **COMPTE DE RESULTAT**

Les exigences de structure minimales que doit remplir le compte de résultat sont exposées dans l'annexe II. Les chiffres de l'exercice précédent doivent obligatoirement y figurer.





### 10.9.3. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Le tableau des flux de trésorerie (cash flow statement) porte sur la même période que le compte de résultat et est établi sur la base du fonds "liquidités et équivalents de trésorerie". Par "liquidités", on entend:

- les fonds en caisse,
- les dépôts à vue.

Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme très liquides, qui sont convertibles en un des montants de trésorerie connus à tout moment et ne présentent qu'un risque négligeable de changement de valeur. Un placement (p. ex. un dépôt à terme fixe, etc.) n'est qualifié d'équivalent de trésorerie que si le délai jusqu'à son échéance ne dépasse pas trois mois.

Le tableau des flux de trésorerie peut être élaboré selon la méthode directe ou selon la méthode indirecte, à condition de répondre aux exigences minimales exposées dans les annexes IIIA et IIIB.

La structure du tableau des flux de trésorerie repose sur la classification générale des activités suivantes:

#### ***Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation***

#### ***Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement***

Cette catégorie comprend les acquisitions et les cessions d'immobilisations corporelles, financières et incorporelles (à savoir notamment les montants payés de transferts de joueurs).

#### ***Flux de trésorerie liés aux activités de financement***

Cette catégorie comprend les variations dans les capitaux empruntés et le capital propre libéré ainsi que la répartition du bénéfice.

Les chiffres de l'exercice précédent figureront dans le tableau des flux de trésorerie.

### 10.9.4. ANNEXES

Les annexes font partie intégrante de la DFL. L'annexe IV décrit les informations requises. Le présent chapitre fournit des précisions quant aux différents postes:

#### 10.9.4.1. INFORMATIONS DE BASE CONCERNANT LA SOCIETE (DEGRE A)

Dans l'annexe, le candidat à la licence aura à compléter les rubriques suivantes:



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

- nom, forme juridique et structure du candidat à la licence;
- siège et adresse commerciale;
- durée de l'exercice financier (du - au); date de bouclage des comptes.
- informations sur les membres des organes dirigeants et des organes de contrôle du candidat à la licence, avec indication des fonctions, noms, prénoms et adresses.

### 10.9.4.2. AUTRES CREANCES (DEGRE D)

Les postes qui représentent plus de 10% du total de la rubrique "commentaires sur les autres créances" doivent être présentés séparément dans l'annexe.

### 10.9.4.3. TABLEAU DES IMMOBILISATIONS (DEGRE D)

Le tableau des immobilisations fait partie intégrante des annexes et comprend les immobilisations corporelles, les immobilisations financières et les immobilisations incorporelles avec les valeurs d'achat, les amortissements cumulés et les valeurs comptables correspondants. L'annexe V présente un modèle de tableau des immobilisations.

Des précisions sur les mises en gage, les cessions à titre de sûreté, les cessions ou les réserves sur les propriétés seront données sur les différents postes des actifs immobilisés figurant dans le tableau des immobilisations.

### 10.9.4.4. TABLEAU DES PARTICIPATIONS (DEGRE A ET DEGRE C)

Est considérée comme participation toute entité légale sur laquelle le candidat à la licence peut exercer une influence déterminante. Une influence déterminante existe lorsque le candidat à la licence détient directement ou indirectement 20% des droits de vote. Les investissements et les participations du candidat à la licence figureront à part dans l'annexe (degré A).

Les informations fournies apporteront les précisions suivantes:

- nom de la société, forme juridique et capital social (degré A);
- taux de participation (parts du capital détenues et nombre de voix) (degré A);
- fonctions, noms, prénoms et adresses des membres des organes décisionnels et des organes de contrôle du candidat à la licence (degré C);
- noms, prénoms et adresses des personnes agissant et travaillant à la fois au nom du candidat à la licence et des entreprises de participation (degré C).

#### **10.9.4.5. BIENS GAGES ET BIENS SOUS RESERVE DE PROPRIETE (DEGRE A)**

Les biens cédés ou mis en gage à titre de garantie doivent figurer dans l'annexe pour chaque poste du bilan avec indication du type, des charges et des limitations du pouvoir de disposition et du montant imputé.

Les informations sur les biens gagés ou sous réserve de propriété viennent compléter les valeurs comptables mentionnées dans le bilan et précisent le montant mis en gage.

#### **10.9.4.6. AUTRES ENGAGEMENTS (DEGRE D)**

Les postes qui représentent plus de 10% du total de la rubrique "autres engagements" doivent être présentés séparément dans l'annexe.

#### **10.9.4.7. AUTRES COMPTES DE REGULARISATION DE PASSIFS (DEGRE C)**

Les informations suivantes doivent apparaître individuellement dans l'annexe:

- primes de performance;
- conventions relatives à une participation aux bénéfices,
- prestations sociales incluses y relatives;
- indemnités convenues ou indemnités de licenciements.

Tous les postes qui représentent plus de 10% du total de la rubrique "autres comptes de régularisation de passifs" doivent être indiqués séparément (degré D).

#### **10.9.4.8. AUTRES PROVISIONS (DEGRE D)**

Les postes qui représentent plus de 10% du total de la rubrique "autres provisions" figureront à part dans les annexes.

#### **10.9.4.9. EMPRUNTS (DEGRE D)**

Les emprunts doivent figurer séparément dans l'annexe avec les indications suivantes:

- promesses de crédits;
- solde d à l'échéance;
- nom du prêteur;
- durée du contrat de crédit.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

### *10.9.4.10. ACTIONS/PARTS (INTERETS) PROPRES DETENUES (DEGRE A)*

L'obligation imposée au candidat d'indiquer les actions/parts (intérêts) propres qu'il détient sert à déterminer le nombre d' actions/parts (intérêts) ou d'actions propres en sa possession à la date à laquelle est arrêté le bilan.

Il est recommandé au candidat de motiver dans l'annexe aux comptes ses décisions d'achat et/ou de vente des actions/parts (intérêts) (degré D).

### *10.9.4.11. PROPRIETAIRES/ACTIONNAIRES IMPORTANTS (DEGRE A ET DEGRE C)*

Afin d'identifier les propriétaires/actionnaires importants des différents candidats, il convient d'indiquer dans les annexes les noms, prénoms, adresses et participations des actionnaires détenant plus de 5% du capital du candidat à la licence. Toute différence au niveau du droit de vote et du droit de participation au capital sera signalée (degré A).

Dans le cas où l'actionnaire est une personne morale, on indiquera les noms, prénoms et adresses des personnes responsables de la gestion et de la surveillance de la société (degré C).

### *10.9.4.12. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES (DEGRE A)*

Les annexes décrivent les relations économiques avec transactions avec les parties liées. Sont considérées comme des parties liées les propriétaires/actionnaires (détenant plus de 5% des parts), les sociétés affiliées (filiales ou sociétés appartenant pour plus de 20% au même groupe / actionnaire que le candidat à la licence, membres du conseil d'administration et membres de la direction.

Les transactions importantes doivent être accompagnées de précisions concernant le type, la portée et la valeur des transactions conclues avec chacune des parties liées. Une transaction est considérée comme importante lorsqu'elle excède 5% du chiffre d'affaires de la période sous revue.

### *10.9.4.13. TABLEAU DES JOUEURS (DEGRE D)*

Le tableau des joueurs doit au moins indiquer la totalité des joueurs figurant à l'actif des comptes de la DFL, ainsi que l'ensemble des joueurs inscrits auprès de l'équipe du candidat à la licence jouant au niveau le plus élevé.

Les joueurs empruntés à un autre club et qui jouent pour le candidat à la licence, ainsi que les joueurs prêtés à d'autres clubs doivent figurer séparément dans le tableau avec mention du partenaire contractuel et du montant annuel du prêt.

Il conviendra par ailleurs de joindre au tableau des joueurs une copie des contrats de transferts et des contrats de financement y relatifs signés durant la période sous revue.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

L'annexe VI donne un modèle de tableau des joueurs.

L'attribution du degré D au tableau des joueurs s'explique par le fait que le bailleur de licence a en principe déjà accès aux informations qu'il contient (informations requises pour l'inscription). Dans les pays où ce n'est pas le cas, il convient d'envisager d'exiger un degré plus élevé.

### 10.9.4.14. INFORMATIONS SUR LES ACTIVITES DE TRANSFERT (DEGRE A)

Sous cette rubrique doivent figurer les arrivées et départs ainsi que les emprunts et les prêts de joueurs entre clubs. Les prolongations de contrats de prêt apparaissent également sous ce point, qui doit contenir les informations suivantes:

- joueur (identifié par son nom ou par son numéro);
- date du contrat de transfert;
- ancien et nouveau candidat à la licence;
- montant du transfert / du prêt;
- échéance;
- montant déjà payé;
- dette/créance résiduelle.

Lors de ventes, on indiquera séparément la valeur comptable avant la transaction et le résultat du transfert.

### 10.9.4.15. CONTRATS IMPORTANTS (DEGRE A)

Les contrats importants doivent figurer dans les annexes. Est considéré comme un "contrat important" un contrat dont on peut raisonnablement envisager qu'il risque d'avoir des effets sur les estimations et les décisions relatives au reporting du candidat à la licence ou si son omission ou sa présentation erronée est susceptible d'influencer la décision économique du bailleur de licence. Un contrat est important lorsqu'il excède **5% du chiffre d'affaires de la période sous revue**.

Cette rubrique contient également toutes les prolongations de contrats de joueurs, contrats d'entraîneurs, contrats de diffusion etc., de même que les contrats portant sur la cession de droits à des tiers qui donnent à ceux-ci la possibilité d'exercer une influence significative sur le candidat à la licence.

L'annexe aux comptes mentionnera notamment:

- le partenaire contractuel;
- l'objet du contrat;
- la rémunération et les modalités de paiement;
- la durée du contrat et les éventuelles options de prolongation.

Ces contrats devront pouvoir être examinés.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

### 10.9.4.16. AUTRES OBLIGATIONS FINANCIERES NE FIGURANT PAS AU BILAN (DEGRE A)

Les autres obligations financières ne figurant pas au bilan et leurs principes d'évaluation doivent être énumérés dans l'annexe.

Il s'agit **des engagements liés aux transferts et aux achats**, c'est-à-dire notamment des obligations découlant de contrats de transferts de joueurs déjà signés, d'autres obligations d'investissement, d'obligations de garantie, de promesses de crédit irrévocables, etc.

### 10.9.4.17. OBLIGATIONS EVENTUELLES (DEGRE A)

Les obligations éventuelles telles que les demandes en dommages-intérêts etc. doivent figurer dans les annexes, avec mention de l'issue probable, du montant des demandes en dommages-intérêts et des frais de justice.

## 10.9.5. COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

Le compte de résultat prévisionnel doit refléter la période de la **saison soumise à la licence**. En se fondant sur les chiffres de l'exercice précédent, le candidat à la licence y évalue d'une manière réaliste les recettes et les dépenses.

Ce compte doit inclure également les valeurs comparatives correspondant à celles qui figuraient dans les comptes prévisionnels précédents.

Il est recommandé d'établir le compte de résultat prévisionnel sur base trimestrielle, afin de tenir compte des fluctuations saisonnières et de donner au candidat à la licence la possibilité de comparer les estimations aux chiffres réels tous les trois mois.

### 10.9.5.1. EXIGENCES MINIMALES QUANT A LA PRESENTATION

Le compte de résultat prévisionnel sera structuré selon les exigences minimales applicables aux comptes de résultats (voir section 10.9.2).

S'il contient des recettes et/ou des dépenses de compétitions interclubs de l'UEFA (UEFA Champions League, Coupe de l'UEFA, UEFA-Intertoto), celles-ci doivent figurer comme postes séparés sous les différents titres prescrits par le modèle, conformément aux exigences minimales imposées.

Pour faciliter la comparaison, les chiffres prévisionnels doivent être présentés en parallèle avec les chiffres du compte de résultat précédent. De plus, les différences absolues et les différences relatives entre le compte de résultat prévisionnel et le compte de résultat réel doivent être indiquées conformément au modèle de l'annexe VII.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

### 10.9.5.2. *HYPOTHESES CONCERNANT LE COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL*

Toutes les hypothèses sur lesquelles se fondent les chiffres prévisionnels doivent être motivées dans l'annexe "Explications relatives au compte de résultat prévisionnel". Les différences par rapport aux chiffres de l'exercice précédent feront l'objet d'explications particulières. En raison des risques inhérents à la réussite sportive, les estimations seront formulées avec la prudence requise.

L'annexe VII présente les informations minimales que doivent contenir les explications relatives au compte de résultat prévisionnel.

### 10.9.6. **PLAN DE TRESORERIE**

Le plan de trésorerie couvre la période de la saison soumise à la licence. En se fondant sur son expérience, et notamment sur les chiffres de l'exercice précédent, le candidat à la licence y évalue selon une méthode vérifiable les entrées et les sorties de liquidités pour la saison pour laquelle la licence est demandée.

Le plan de trésorerie sera élaboré sur une base mensuelle et reprendra les mêmes hypothèses que celles émises pour le compte de résultat prévisionnel, afin de tenir compte des fluctuations saisonnières et de donner tous les mois au candidat à la licence une possibilité de comparaison.

L'annexe VIII présente les informations minimales que doit contenir le plan de trésorerie.





## **10.10. EXAMEN DE LA DOCUMENTATION FINANCIERE DE CANDIDATURE A LA LICENCE**

---

La présente section décrit le mandat de la personne chargée d'examiner la DFL et ne s'applique par conséquent qu'aux étapes II et III.

Afin d'éviter que les comptes annuels soient soumis à une seconde révision, l'UEFA a décidé de convenir d'une procédure appelée "Agreed-Upon Procedure" applicable à toutes les informations financières spécifiques au football. Cette procédure est définie par la norme 920 des International Standards on Auditing (ISA). La présente section expose ainsi la forme, la nature et la portée des procédures qui doivent être réalisées ainsi que la structure du rapport présentant les conclusions de l'examen.

Il est important de relever que la procédure convenue décrite ci-dessous ne correspond ni à une révision de comptes (full-scope audit) ni à un examen succinct (limited review) au sens des ISA. Le mandat repose uniquement sur l'exécution de procédures spécifiques dûment définies.

### **10.10.1. DESIGNATION DE L'EXAMINATEUR DE LA DOCUMENTATION FINANCIERE DE CANDIDATURE A LA LICENCE**

#### **10.10.1.1. RECONNAISSANCE DE L'EXAMINATEUR DE LA DOCUMENTATION FINANCIERE DE CANDIDATURE A LA LICENCE**

Tout expert-comptable peut être reconnu par le bailleur de licence pour examiner la DFL pour autant qu'il réponde aux exigences d'indépendance et de qualification professionnelle de l'International Federation of Accountants (IFAC). La procédure de reconnaissance est définie par le bailleur de licence dans le respect de la législation nationale et en particulier des dispositions en matière de concurrence.

Le bailleur de licence peut partir du principe qu'un expert-comptable peut être autorisé à examiner la DFL s'il est membre de l'association professionnelle d'experts comptables de son pays, elle-même affiliée à l'IFAC.

S'il n'existe aucune association professionnelle d'experts comptables, ou que celle-ci n'est pas membre de l'IFAC, le bailleur de licence définit les critères de reconnaissance d'entente avec l'UEFA.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

### *10.10.1.2. DESIGNATION DE L'EXAMINATEUR DE LA DOCUMENTATION FINANCIERE DE CANDIDATURE A LA LICENCE*

Pour le contrôle de la DFL présentée dans le cadre de la procédure d'octroi de licence, le candidat élit un examinateur indépendant et qualifié. L'examineur peut être mandaté pour examiner la DFL, pour autant qu'il réponde aux exigences d'indépendance et de qualification professionnelle décrites ci-avant.

### **10.10.2. MANDAT D'EXECUTION DES PROCEDURES CONVENUES**

Il incombe au candidat à la licence de désigner l'examineur de la DFL.

Le mandat d'exécution des procédures convenues pour l'examen de la DFL sera consigné dans une lettre d'engagement dont l'objectif est de donner une description précise du mandat et d'éviter tous malentendus.

L'annexe XI présente un modèle de lettre d'engagement relative à la procédure d'examen. Le bailleur de licence est chargé d'adapter ce modèle à sa législation nationale.

L'UEFA recommande vivement au bailleur de licence de consulter l'association professionnelle d'experts comptables de son pays et d'établir une lettre d'engagement standard qui sera reprise par tous les réviseurs concernés par les différents domaines de la procédure d'octroi de la licence, et intégrée sous forme de modèle au manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs.

#### *10.10.2.1. OBJET DES PROCEDURES*

Les procédures convenues pour l'examen portent sur la DFL qui comprend:

- Les comptes annuels à la date de clôture fixée par les statuts, avec le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et l'annexe, élaborés conformément aux instructions du présent manuel;
- Les comptes intermédiaires (soit: bilan intermédiaire, du compte de résultat intermédiaire, du tableau des flux de trésorerie intermédiaire et de l'annexe) couvrant la période intermédiaire si la clôture des comptes aux termes des statuts du candidat à la licence a lieu plus de 120 jours avant la date de soumission de la candidature au bailleur de licence (s'applique uniquement à l'étape III);
- Le compte de résultat prévisionnel avec les commentaires correspondants;
- Plan de trésorerie.

#### *10.10.2.2. PLANIFICATION DES PROCEDURES CONVENUES*

L'examineur doit planifier ses activités de manière à garantir l'exécution efficace de son mandat.



### 10.10.3. PROCEDURES CONVENUES POUR L'EXAMEN DES COMPTES DE LA DOCUMENTATION FINANCIERE DE CANDIDATURE A LA LICENCE

Pour ce qui concerne les comptes présentés avec la DFL, incluant le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et les annexes, l'examineur applique les procédures définies ci-après conformément à la norme ISA 920:

- Il détermine si les comptes de candidature à la licence bouclés à la date de clôture fixée par les statuts correspondent aux comptes révisés en vertu des dispositions nationales qui régissent les sociétés de capitaux;
- Il examine le rapport de révision rédigé par le réviseur chargé de réviser les comptes présentés selon les dispositions nationales applicables aux sociétés de capitaux. Toutes réserves émises dans le rapport de révision doivent être étudiées et reprises sous la forme de constatations dans le rapport de l'examineur;
- Il vérifie le respect du principe d'indépendance et établit la preuve de la compétence professionnelle du réviseur des comptes établis sur la base des dispositions relatives aux sociétés de capitaux;
- Si, dans le cadre de l'exécution des procédures convenues, il constate que les comptes présentés sur la base des dispositions nationales régissant les sociétés de capitaux contiennent des erreurs, il le consigne dans son rapport;
- Il vérifie la conformité entre les comptes soumis avec la DFL et les principes de calcul, d'évaluation, de structure et de présentation définis par les directives du manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs et les annexes I à VIII;
- Il s'assure, au vu des comptes établis en vertu des lois nationales applicables aux sociétés de capitaux et des comptes soumis avec la DFL, de ce qu'aucune menace manifeste ne pèse sur la capacité du candidat à la licence à poursuivre son activité;
- Il vérifie l'exactitude, l'exhaustivité ainsi que la cohérence des comptes soumis avec la DFL;
- Il examine les effets des contrats importants, soit les contrats dépassant 5% du chiffre d'affaires de la période sous revue, sur les comptes soumis avec la DFL;
- Il obtient du management une attestation écrite certifiant de l'exhaustivité et de l'exactitude des transactions ainsi que des principes de révision appliqués aux comptes soumis avec la DFL.

#### **10.10.4. PROCEDURES CONVENUES POUR L'EXAMEN DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL ET DES EXPLICATIONS CORRESPONDANTES**

L'examineur s'attache à vérifier si les hypothèses formulées par le candidat à la licence dans le compte de résultat prévisionnel sont plausibles en tenant compte des différences par rapport aux chiffres comparatifs et des explications motivant lesdites différences.

L'examineur est tenu d'exécuter les procédures suivantes:

- Vérifier si les valeurs de l'exercice précédent ont été utilisées comme base de calcul pour les valeurs prévisionnelles;
- Vérifier si les différences supérieures à 10% entre les postes individuels des comptes prévisionnels et les chiffres de l'exercice précédent sont justifiées et si les explications données sont réalistes;
- Evaluer si les chiffres prévisionnels tiennent compte de la position actuelle du candidat à la licence dans la compétition (modification du classement initial dans le championnat, mesures prises, ressources financières, contrats conclus, etc.);
- Evaluer si toutes les informations disponibles ont été prises en considération;
- Vérifier si le compte de résultat prévisionnel est conforme aux critères minimaux imposés;
- Evaluer l'estimation des revenus/recettes provenant de la billetterie, des droits de diffusion et des activités de transferts au vu des hypothèses formulées;
- Evaluer la progression des revenus/recettes provenant de la publicité sur les équipements, des panneaux publicitaires et des fournisseurs;
- Evaluer la concordance entre les coûts de financement et les remboursements par le biais d'une comparaison avec les contrats de crédit et de prêt (si les contrats relatifs aux crédits/prêts prévus n'ont pas encore été conclus, il convient de fournir une déclaration d'intention signée par le partenaire contractuel);
- Evaluer la crédibilité et la solvabilité des partenaires commerciaux parties aux contrats importants (par contrats importants il faut entendre les contrats dont le volume dépasse 5% du chiffre d'affaires de la période sous revue);
- Evaluer l'opportunité et le financement des transactions prévues en ce qui concerne les joueurs;
- Evaluer l'opportunité de l'évolution des charges prévue dans le compte de résultat prévisionnel en général;
- Evaluer l'estimation des dépenses salariales pour le personnel et la concordance entre les dépenses estimées et les contrats (les dépenses liées au personnel, les transferts de joueurs prévus et l'adaptation des salaires figurant dans les contrats existants doivent être pris en considération);
- Evaluer les hypothèses formulées en général (appropriées, réalistes, cohérentes, etc.).

Il apprécie en outre le processus suivi par le candidat à la licence lors de l'élaboration du compte de résultat prévisionnel en:

- S'informer sur l'expérience et la formation des personnes chargées d'élaborer ce compte;
- Se forgeant une opinion sur la qualité des prévisions établies par le passé en les comparant avec les valeurs réelles.

#### **10.10.5. PROCEDURES CONVENUES POUR L'EXAMEN DU PLAN DE TRESORERIE**

L'examineur est tenu d'exécuter les procédures suivantes.

- Vérifier si les valeurs figurant dans le plan de trésorerie coïncident avec celles du compte de résultat prévisionnel (mêmes hypothèses que celles décrites pour les explications du compte de résultat prévisionnel);
- Evaluer si les chiffres prévisionnels tiennent compte de la position actuelle du candidat à la licence dans la compétition (modification du classement initial dans le championnat, mesures prises, ressources financières, contrats conclus, etc.);
- Evaluer si toutes les informations disponibles ont été prises en considération;
- Vérifier si le plan de trésorerie est conforme aux critères minimaux définis dans l'annexe VIII;
- Evaluer l'estimation des recettes provenant de la diminution des actifs circulants, de désinvestissements dans les actifs immobilisés et des activités de financement au vu des hypothèses formulées;
- Evaluer l'estimation des recettes provenant de la billetterie, des droits de diffusion et des activités de transferts au vu des hypothèses formulées mois après mois;
- Evaluer la progression des recettes provenant de la publicité conclue contractuellement sur les équipements, des panneaux publicitaires et des fournisseurs;
- Evaluer la concordance entre les coûts de financement et les remboursements découlant des contrats de crédit et de prêt;
- Evaluer l'opportunité et le financement des transactions prévues en ce qui concerne les joueurs;
- Evaluer l'opportunité de l'évolution des sorties de liquidités prévues en général;
- Evaluer l'estimation des dépenses salariales pour le personnel et la concordance entre les dépenses estimées et les contrats (les dépenses liées au personnel, les transferts de joueurs prévus et l'adaptation des salaires figurant dans les contrats existants doivent être pris en considération);
- Evaluer les hypothèses formulées dans le plan de trésorerie en général (appropriées, réalistes, cohérentes, etc.).

Il apprécie en outre le processus suivi par le candidat à la licence lors de l'élaboration du plan de trésorerie en:

- S'informer sur l'expérience et la formation des personnes chargées d'élaborer le plan de trésorerie;
- Se forgeant une opinion sur la qualité des tableaux de trésorerie établis par le passé en les comparant avec les valeurs réelles.

#### **10.10.6. PROCEDURES CONVENUES POUR L'EXAMEN DES COMPTES INTERMEDIAIRES COUVRANT LA PERIODE INTERMEDIAIRE JUSQU'A 120 JOURS AVANT LE DEPOT DE CANDIDATURE AUPRES DU BAILLEUR DE LICENCE (S'APPLIQUE A L'ETAPE III UNIQUEMENT)**

Lorsque le candidat à la licence est tenu de présenter des comptes intermédiaires (comprenant un bilan, un compte de résultat et des annexes) couvrant la période intermédiaire jusqu'à 120 jours avant la date de présentation des documents au bailleur de licence, l'examineur doit les soumettre aux procédures de révision définies par la norme ISA 920:

- Revue analytique du bilan, par comparaison avec le bilan soumis avec la DFL, ainsi que du compte de résultat, par comparaison avec le compte de résultat des exercices précédents;
- Eclaircissement des différences supérieures à 10% entre les postes du bilan intermédiaire et ceux des comptes soumis avec la DFL;
- Eclaircissement des différences supérieures à 10% dans les postes individuels du compte de résultat;
- Vérification de la conformité des comptes intermédiaires avec les calculs, l'analyse, la structure et la présentation définies par les directives du manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs;
- Vérification de la valeur des créances;
- Vérification de la valeur des immobilisations incorporelles (en particulier des coûts de transaction des joueurs activés);
- Vérification de l'exhaustivité des engagements, des provisions et des comptes de régularisation de passifs;
- Vérification des revenus de la billetterie, de la publicité, de l'exploitation des droits de diffusion et du merchandising;
- Vérification des revenus et des dépenses liés aux transferts;
- Vérification de l'exhaustivité des charges relatives au personnel;
- Vérification de l'exhaustivité et de l'exactitude des amortissements des actifs;
- Vérification des charges et des revenus financiers;
- Vérification des effets des principaux contrats conclus depuis l'élaboration des comptes soumis avec la DFL (sponsors, exploitants de stades, exploitants de droits, bailleurs de fonds et prêteurs, médias, transferts, etc.);
- Vérification de l'exactitude, de l'exhaustivité et de la cohérence des comptes établis pour la période intermédiaire et comprenant un bilan, un compte de résultat, et des annexes.
- Il obtient du management une attestation écrite certifiant l'exhaustivité et l'exactitude des transactions et des principes de révision appliqués aux comptes intermédiaires.



#### 10.10.7. PROCEDURES CONVENUES POUR L'EXAMEN DU RESPECT DES CRITERES FINANCIERS

L'examineur doit vérifier que les critères financiers définis pour les étapes II et III ont bien été respectés. Il s'assure que:

- Le réviseur a émis dans son rapport une opinion sur les comptes annuels élaborés conformément à la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux(F.1.01);
- Les engagements découlant d'activités de transfert ont tous été payés aux autres candidats à la licence, joueurs ou tiers concernés autorisés au moment voulu par l'organe du football compétent (F.1.03);
- Les engagements envers les employés (joueurs, entraîneurs, personnel administratif, etc.) ont tous été payés. Sont également inclus dans ce critère toutes les charges sociales et impôts sur les salaires dus par le candidat à la licence directement aux autorités administratives locales compétentes (F.1.04)
- La DFL comprenant un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie, des annexes aux comptes, un compte de résultat prévisionnel avec commentaires et un plan de trésorerie a été préparé conformément au critère F.2.01;
- Le plan de trésorerie établit que le solde des liquidités (emprunts compris) n'est jamais négatif, quel que soit le mois considéré (F. 2.02);
- Le candidat à la licence a élaboré si nécessaire des comptes couvrant la période intermédiaire, conformément au critère F.1.02 ou F.3.01;
- Le candidat à la licence dispose d'un capital propre / d'actifs nets positifs aussi bien à la date du bouclage des comptes qu'au moment de l'établissement des comptes intermédiaires, si ceux-ci s'avèrent nécessaires. Le candidat à la licence doit avoir rempli les conditions imposées par le bailleur de licence (F.3.02);
- Les obligations de notification ont été dûment remplies (F.2.03 et F.2.04).





#### 10.10.8. RAPPORT D'EXAMEN DE LA DOCUMENTATION FINANCIERE DE CANDIDATURE A LA LICENCE

##### 10.10.8.1. DESTINATAIRE DU RAPPORT

L'examineur rédige à l'intention du candidat à la licence un rapport sur l'exécution des procédures convenues pour l'examen de la DFL, dans lequel il consigne toutes ses conclusions. Il marque en outre les documents financiers auxquels se rapportent ses observations, en y apposant son tampon et sa signature.

Il incombe au candidat à la licence de soumettre dans les délais requis le rapport ainsi que la DFL, estampillés et signés, au bailleur de licence.

##### 10.10.8.2. FORME DU RAPPORT D'EXAMEN DEVANT ETRE APPROUVE

Dans le rapport contenant ses conclusions suite à l'exécution des procédures convenues pour la DFL, l'examineur déclare qu'il a effectué les procédures convenues selon les instructions figurant dans le présent manuel. Il mentionne par ailleurs que le mandat a été réalisé conformément aux directives ISA et, si nécessaire, aux principes nationaux applicables à la vérification des comptes ou encore aux dispositions de l'association professionnelle d'experts-comptables du pays en question.

L'examineur est aussi tenu d'exprimer dans son rapport son indépendance par rapport au candidat à la licence.

En vertu des normes ISA, l'examineur indiquera encore dans son rapport que les procédures de révision effectuées ne constituent ni une vérification des comptes en bonne et due forme ni un examen approfondi et que des procédures de révision plus poussées auraient peut-être révélé d'autres éléments.

Toujours selon les normes ISA, l'examineur précisera par ailleurs que le rapport est rédigé exclusivement à l'intention du candidat à la licence et du bailleur de licence.

L'objectif de l'examen figurant déjà dans le manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs (contrôle de la DFL à l'intention du bailleur de licence), **il n'est pas nécessaire de consigner toutes les étapes et toutes les conclusions des procédures** dans le rapport comme le prévoit la norme ISA 920. L'examineur se contentera donc de se référer aux instructions du présent manuel, dans lequel toutes les procédures convenues sont énumérées.

*Sur la base du manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs publié dans son pays, l'association de football devrait convenir avec l'association nationale d'experts-comptables d'une forme de rapport succinct, qui serait utilisée par tous les examineurs. Ce rapport succinct permettrait au bailleur de licence de procéder à une comparaison efficace de tous les rapports qui lui sont remis par les candidats à la licence dans le cadre de la procédure d'octroi de la licence avant de décider si les critères financiers nécessaires à l'obtention de la licence ont été respectés.*



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

L'annexe XII présente un modèle de rapport succinct qui devra être adapté aux lois en vigueur dans le pays concerné après consultation de l'association nationale d'experts-comptables.

### *10.10.8.3. ELEMENTS A TRAITER DANS LE RAPPORT D'EXAMEN*

Les constatations découlant de l'exécution des procédures de révision ci-après devront figurer dans le rapport de l'examineur, comme l'indique le modèle de rapport présenté dans l'annexe XII:

- Confirmation selon laquelle la DFL a été élaborée sur la base de comptes annuels révisés, établis selon les dispositions nationales en vigueur pour les sociétés de capitaux;
- Confirmation selon laquelle, au vu des procédures exécutées, la DFL semble réaliste et a été élaborée conformément aux instructions du manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs;
- Confirmation selon laquelle les critères financiers du manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs ont bien été remplis.

### *10.10.8.4. ELEMENTS A INCLURE DANS LE RAPPORT D'EXAMEN SI NECESSAIRE*

Dans l'hypothèse où, lors de l'exécution des procédures convenues, l'examineur découvre certains éléments susceptibles d'influencer la décision du bailleur de licence quant à l'octroi de la licence, il est tenu de les consigner dans son rapport. Les éléments suivants, notamment, sont considérés comme importants et doivent être relevés le cas échéant:

- Commentaires ou réserves figurant dans le rapport de révision des comptes établis selon les dispositions nationales applicables aux sociétés de capitaux;
- Erreurs dans les comptes élaborés en vertu des dispositions nationales régissant les sociétés de capitaux;
- Lacunes dans l'élaboration de la DFL;
- Erreurs dans la DFL;
- Différences par rapport aux critères minimaux exigés dans le manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs (p. ex. imputation des charges et revenus, etc.);
- Mauvaise interprétation du manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs (p. ex. actifs surévalués, engagements nettement sous-évalués, etc.);
- Absence d'informations ou de documents à remettre avec la DFL;
- Dérogations au principe de la continuité de l'exploitation du candidat à la licence;
- Evaluation irréaliste des hypothèses formulées par le candidat à la licence pour l'établissement du compte de résultat prévisionnel;
- Evaluation irréaliste des hypothèses formulées par le candidat à la licence pour l'estimation du plan de trésorerie;
- Erreurs dans les comptes intermédiaires;

- Absence de comptes intermédiaires, même si ceux-ci sont requis;
- Non-respect du critère selon lequel le solde des liquidités (emprunts compris) figurant dans le plan de trésorerie doit être positive pour chacun des mois de l'exercice;
- Non-respect du critère concernant l'absence d'engagements impayés découlant d'activités de transfert;
- Non-respect du critère concernant l'absence d'engagements impayés envers les employés;
- Non-respect du critère relatif au capital propre / actifs nets positifs. Le candidat à la licence n'a pas rempli les conditions fixées par le bailleur de licence;
- Non-respect de l'une des obligations de notification.

Cette énumération des éléments à consigner dans le rapport n'est pas exhaustive. L'examineur inscrira dans son rapport toutes les conclusions auxquelles il est parvenu dans le cadre de l'exécution des procédures convenues susceptibles d'avoir un effet sur l'évaluation des performances économiques du candidat à la licence, dans la mesure où elles risquent d'**influencer la décision du bailleur de licence** pour ce qui concerne l'octroi de la licence.

#### *10.10.8.5. IDENTIFICATION DES DOCUMENTS A INCLURE DANS LE RAPPORT DE L'EXAMINATEUR*

Afin d'identifier les documents qui devront être présentés par le candidat à la licence, l'examineur appose son tampon et sa signature sur les documents concernés.

Le rapport de l'examineur doit être accompagné des documents suivants:

- Comptes remis avec la DFL (comprenant un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie et des annexes);
- Compte de résultat prévisionnel, avec les commentaires correspondants;
- Plan de trésorerie;
- Si nécessaire, comptes intermédiaires couvrant une période supérieure à 120 jours à compter de la date de soumission des documents au bailleur de licence (composés d'un bilan intermédiaire, d'un compte de résultat intermédiaire et des annexes).

#### **10.10.9. COÛTS DE L'EXAMEN ET REEXAMEN DE LA DOCUMENTATION**

Les coûts de l'examen sont entièrement à la charge du candidat à la licence, qui est seul responsable de la détermination des honoraires.

Si le bailleur de licence a des doutes fondés concernant les documents qui lui sont soumis, il est habilité à mandater, à ses frais, un autre examineur chargé de réexaminer tout ou partie des documents fournis. Le candidat à la licence est tenu d'autoriser l'examineur à prendre connaissance des documents en question.



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

Dans l'hypothèse où ce réexamen révélerait que le candidat à la licence a délibérément fourni des indications fallacieuses ou incomplètes, l'association nationale pourrait en imputer les coûts au candidat à la licence.



## **10.11. DOCUMENTS A REMETTRE ET CALENDRIER PROPOSE**

### **10.11.1. DOCUMENTS A REMETTRE**

Le candidat à la licence doit remettre au bailleur de licence les documents suivants:

#### *10.11.1.1.ETAPE I:*

- Comptes élaborés conformément à la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux;
- Rapport du réviseur.

Selon la date de bouclage des comptes, le candidat à la licence devra en outre présenter les documents suivants:

- Comptes intermédiaires couvrant la période intermédiaire jusqu'à 120 jours avant la date de soumission, élaborés selon le manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs et comprenant un bilan intermédiaire, un compte de résultat intermédiaire et des annexes.

#### *10.11.1.2.ETAPES II ET III:*

- Comptes élaborés conformément à la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux;
- DFL élaborée conformément au manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs et comprenant:
  - les comptes élaborés conformément au manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs et composés d'un bilan, d'un compte de résultat prévisionnel, d'un tableau des flux de trésorerie et des annexes,
  - le compte de résultat prévisionnel,
  - le plan de trésorerie;
- Rapport de l'examineur chargé de la DFL.

Selon la date de bouclage des comptes, le candidat à la licence devra en outre présenter les documents suivants:

- Comptes intermédiaires examinés, couvrant la période intermédiaire jusqu'à 120 jours avant la date de soumission, élaborés selon le manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs et comprenant un bilan intermédiaire, un compte de résultat intermédiaire et des annexes.



#### **10.11.2. CALENDRIER PROPOSE POUR L'ELABORATION DE LA DOCUMENTATION FINANCIERE DE CANDIDATURE A LA LICENCE**

Chaque année, le bailleur de licence détermine le calendrier relatif à la remise de la DFL en se fondant sur les consignes fixées par l'UEFA quant au délai d'inscription aux compétitions interclubs.

Selon que le candidat participe à un championnat d'hiver ou à un championnat d'été, le calendrier sera établi différemment.

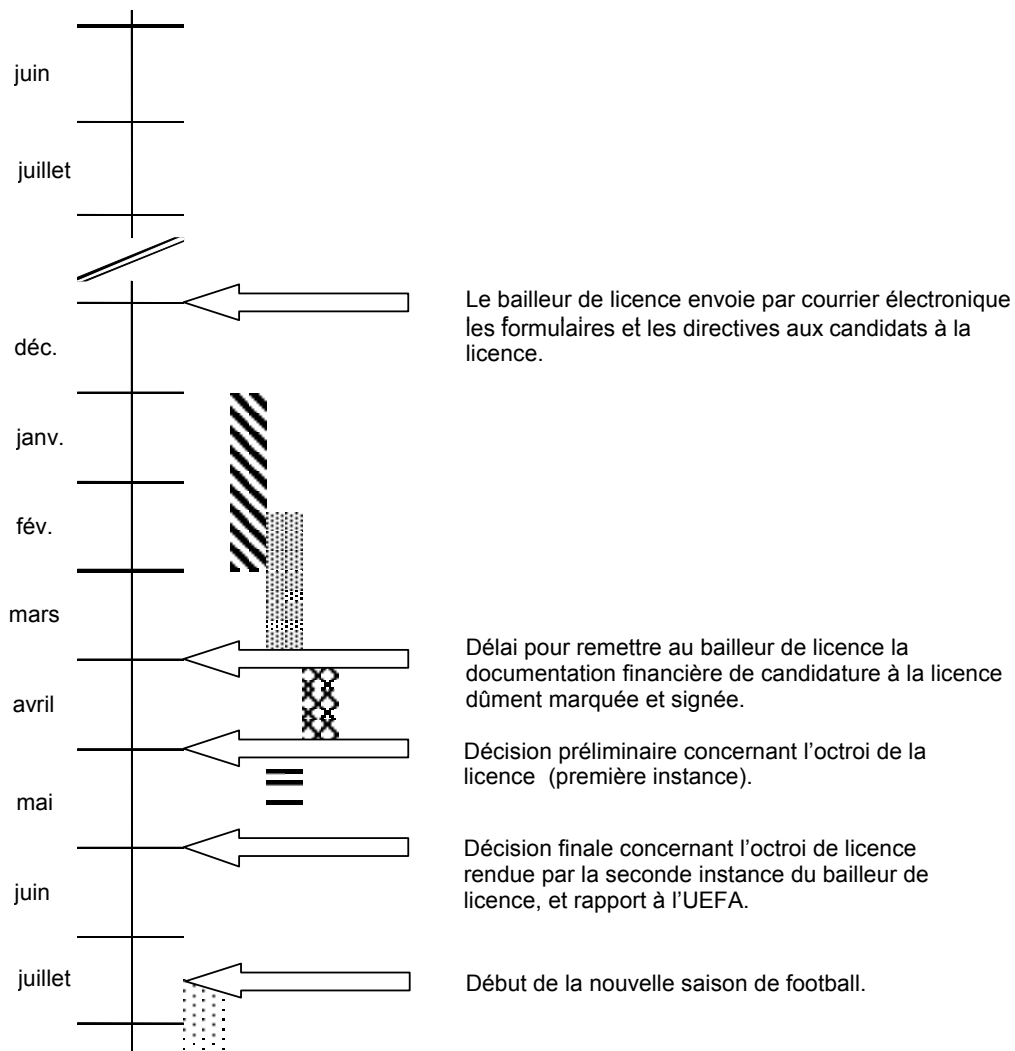
##### *10.11.2.1. CHAMPIONNAT D'HIVER – SAISON ALLANT DE JUILLET A MAI*

Pour la saison qui s'étend de juillet à mai, le bailleur de licence traite la partie financière de la procédure d'octroi de licence entre mars et mai.

Une fois la procédure d'octroi de licence achevée, l'association nationale adresse à l'UEFA la liste des candidats autorisés à participer aux compétitions interclubs de l'UEFA (soit ceux qui ont obtenu à la fois leurs qualifications sportives et leur licence).

L'ensemble du processus d'évaluation des critères financiers en vue de l'octroi de la licence et de ses différentes étapes peut se résumer au graphique suivant:

### Calendrier proposé pour la procédure d'octroi de licence - championnat d'hiver



#### Légende:






-  Etablissement de la documentation financière de candidature par le candidat à la licence
-  Examen de la documentation financière de candidature à la licence
-  Octroi des licences par le bailleur de licence
-  Délai de recours
-  Nouvelle saison soumise à une licence

Illustration V: calendrier proposé pour la procédure d'octroi de licence dans le cadre d'un championnat d'hiver





## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

### 10.11.2.2. CHAMPIONNAT D'ETE – SAISON ALLANT DE MAI A NOVEMBRE

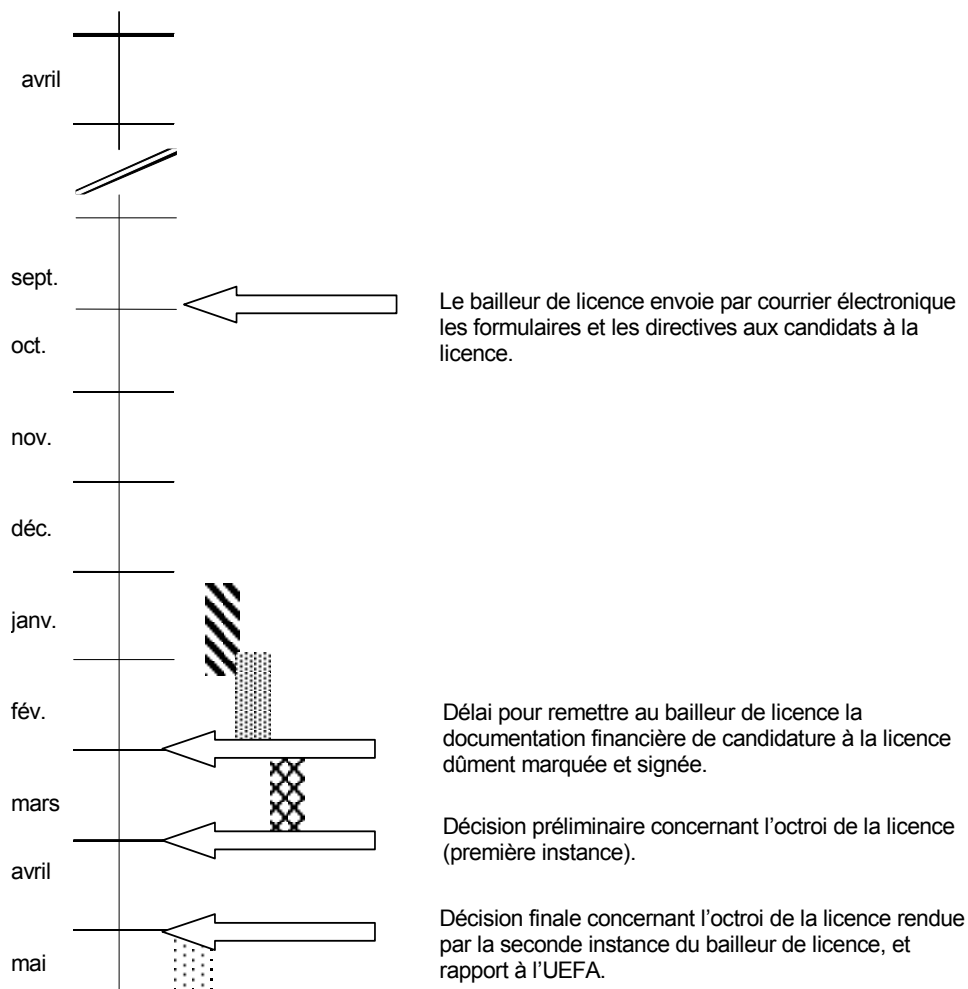
Pour la saison qui s'étend de mai à novembre, l'association nationale traite la partie financière de la procédure d'octroi de licence entre janvier et avril, en partant du principe que la date de clôture des comptes est fixée à fin décembre.

Une fois la procédure d'octroi de licence achevée, l'association nationale adresse à l'UEFA la liste des candidats autorisés à participer aux compétitions interclubs de l'UEFA (soit ceux qui ont obtenu à la fois leurs qualifications sportives et leur licence).

Le bailleur de licence peut demander au bénéficiaire de la licence de lui présenter un compte de résultat prévisionnel et un plan de trésorerie couvrant la seconde moitié de la saison en cours.

L'ensemble du processus d'évaluation des critères financiers en vue de l'octroi de la licence et de ses différentes étapes peut se résumer au graphique suivant:

### Calendrier proposé pour la procédure d'octroi de licence - championnat d'été



#### Légende:






-  Etablissement de la documentation financière de candidature par le candidat à la licence
-  Examen de la documentation financière de candidature à la licence
-  Octroi des licences par le bailleur de licence
-  Délai de recours
-  Saison de football soumise à une licence

Illustration VI: calendrier proposé pour la procédure d'octroi de licence dans le cadre d'un championnat d'été



## **10.12. CANDIDATS PROMUS ET CANDIDATS QUALIFIES PAR LE BIAIS DE COMPETITIONS INTERCLUBS**

Même si au moment de l'octroi de la licence les candidats promus ou les vainqueurs d'une compétition interclubs ne sont pas encore connus, tout candidat susceptible d'être promu est tenu de présenter une demande de licence. La démarche sera facilitée au cours de la première saison suivant la promotion.

Au plus tard quatre semaines avant le début de la nouvelle saison, le candidat promu devra remettre les documents suivants.

### **10.12.1. ETAPE I:**

- Comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexes aux comptes) dont le bilan au moins ne date pas de plus de 120 jours.

### **10.12.2. ETAPES II ET III**

- Comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexes aux comptes) dont le bilan au moins ne date pas de plus de 120 jours.
- Compte de résultat prévisionnel avec les commentaires correspondants pour la saison pour laquelle la licence est requise.
- Plan de trésorerie pour la saison pour laquelle la licence est requise.
- Explications concernant les hypothèses formulées pour l'élaboration du compte de résultat et du plan de trésorerie.
- Confirmation de l'examineur attestant que le compte de résultat prévisionnel, le plan de trésorerie et les explications relatives au compte de résultat prévisionnel sont plausibles.

Dès sa première année en qualité de membre de la catégorie de jeu supérieure, le candidat promu est soumis aux obligations de notification (critères F.2.03 et F.2.04).

A partir de sa deuxième saison dans la catégorie de jeu supérieure, le candidat est tenu de suivre la procédure d'octroi de licence ordinaire.

Les organes d'octroi des licences ont toute liberté pour n'accorder au club promu qu'une licence conditionnelle.



### 10.13. CHECK-LIST DE LA DOCUMENTATION FINANCIERE DE CANDIDATURE A LA LICENCE

Cette check-list est destinée à aider le candidat à la licence en lui permettant d'évaluer l'état d'avancement des différents travaux requis.

<b>Check-list concernant le déroulement/état de la partie financière de la procédure d'octroi de licence</b>	<b>Référence</b>	<b>Délai</b>	<b>Etat (achevé)</b>
Avez-vous reçu le calendrier relatif à la procédure d'octroi de licence?			
Avez-vous désigné le réviseur et l'examineur?			
Avez-vous reçu la lettre d'engagement de l'examineur?			
Avez-vous signé la lettre d'engagement et l'avez-vous renvoyée à l'examineur?			
Avez-vous fixé avec le réviseur le délai pour la révision des comptes annuels préparés selon les lois nationales régissant les sociétés de capitaux?			
Avez-vous fixé avec l'examineur le délai pour examiner la documentation financière de candidature à la licence, en tenant compte du calendrier?			
Avez-vous élaboré des comptes conformes à la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux?			
Avez-vous préparé la documentation financière de candidature à la licence? <ul style="list-style-type: none"> <li>- bilan</li> <li>- compte de résultat</li> <li>- tableau des flux de trésorerie</li> <li>- annexes aux comptes</li> <li>- compte de résultat prévisionnel avec les commentaires correspondants</li> <li>- plan de trésorerie</li> <li>- comptes intermédiaires comprenant un bilan, un compte de résultat et des annexes (si nécessaire)</li> </ul>			



## PROCEDURE DE L'UEFA POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS - SAISON 2004/2005

<b>Check-list concernant le déroulement/état de la partie financière de la procédure d'octroi de licence</b>	<b>Référence</b>	<b>Délai</b>	<b>Etat (achevé)</b>
Avez-vous signé la déclaration d'exhaustivité et envoyé les comptes annuels au réviseur?			
Avez-vous signé la déclaration d'exhaustivité et envoyé la documentation financière de candidature à la licence à l'examineur?			
La révision des comptes annuels élaborés selon la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux est-elle terminée?			
L'examen de la documentation financière de candidature à la licence est-il terminé?			
Avez-vous reçu le rapport de révision des comptes annuels élaborés selon la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux?			
Avez-vous reçu la documentation financière de candidature à la licence, dûment marquée et signée, et le rapport de l'examineur?			
Avez-vous remis au bailleur de licence le rapport de révision des comptes annuels élaborés selon la législation nationale applicable aux sociétés de capitaux?			
Avez-vous remis au bailleur de licence la documentation financière de candidature à la licence et le rapport contenant les conclusions de l'examen?			
Avez-vous reçu la décision prise par le département des licences de l'association nationale concernant le résultat de la procédure d'octroi de la licence?			
Avez-vous étudié la possibilité de déposer un recours contre la décision du bailleur de licence?			
Avez-vous déposé dans les délais requis un recours auprès de l'instance de recours compétente?			
Avez-vous reçu la décision finale de l'instance de recours?			

Bilan	31.12.t-1	31.12.t-2	Différence	
			absolue	relative
<b>Actifs</b>				
<b>Actifs circulants</b>				
Liquidités				
Titres				
Créances				
vis-à-vis d'établissements de crédits (clients et autres débiteurs)				
découlant de transferts de joueurs				
vis-à-vis d'entreprises associées				
vis-à-vis d'entreprises avec lesquelles existe un rapport de participation				
vis-à-vis de personnes physiques et/ou morales liées directement à des membres des organes du bénéficiaire de la licence				
autres créances				
Stock				
Comptes de régularisation d'actifs				
<b>Total des actifs circulants</b>				
<b>Actifs immobilisés</b>				
Immobilisations corporelles				
Immeubles				
Autres immobilisations				
Paievements effectués et investissements dans la construction				
Placements financiers				
Participations dans des entreprises associées				
Prêts à des entreprises avec lesquelles existe un rapport de participation				
Autres participations				
Prêts à d'autres sociétés de participations				
Titres				
Autres prêts				
Cautionnements				
Immobilisations incorporelles				
Marques ou autres brevets et valeurs ainsi que droits de protection commerciaux et droits de valeurs similaires				
Valeur commerciale				
Valeur des joueurs				
Acomptes effectués pour l'acquisition de joueurs				
<b>Total des actifs immobilisés</b>				
<b>Total des actifs</b>				

Bilan	31.12.t-1	31.12.t-2	Différence	
			absolue	relative
<b>Fonds propres et engagements</b>				
<b>Engagements à court terme (&lt; ou = 1 an)</b>				
Emprunts				
Fournisseurs et autres créditeurs				
Acomptes reçus				
Engagements découlant de transferts de joueurs				
Engagements vis-à-vis d'entreprises affiliées				
Engagements vis-à-vis d'entreprises avec lesquelles existe un				
Autres engagements				
Provisions				
pour impôts				
pour retraites				
diverses				
Comptes de régularisation de passifs				
Billetterie (Abonnements)				
Publicité				
Autres				
<b>Total des engagements à court terme</b>				
<b>Engagements à long terme</b>				
Emprunts				
Engagements découlant de transferts de joueurs				
Engagements vis-à-vis d'entreprises associées				
Engagements vis-à-vis d'entreprises avec lesquelles existe un rapport de participation				
Prêts				
Provisions				
pour impôts				
pour retraites				
diverses				
Titres				
<b>Total des engagements à long terme</b>				
<b>Fonds propres</b>				
Capital social				
Agio				
Réserves				
Réserves légales / statutaires				
Réserve pour rachat d'actions propres				
Autres réserves				
Repot du bénéfice / des pertes				
Bénéfice / perte annuels nets				
<b>Total des fonds propres</b>				



Compte de résultat	t-1	t-2	Différence	
			absolue	relative
<b>Chiffre d'affaires</b>				
<b>Entrées</b>				
Championnat				
Coupe				
Compétitions interclubs de l'UEFA				
Autres (tournois en salle, matches amicaux, etc.)				
<b>Publicité</b>				
Sponsor principal				
Panneaux publicitaires dans les stades				
Fournisseurs				
Co-sponsors				
Autres				
<b>Droits de diffusion (TV, radio, Internet, etc.)</b>				
Championnat				
Coupe				
Compétitions interclubs de l'UEFA				
Autres (tournois en salle, matches amicaux, etc.)				
<b>Transferts</b>				
Transferts de joueurs				
Indemnité de prêt				
<b>Activité commerciale</b>				
Merchandising				
Cession de droits d'utilisation				
Catering				
Autres				
<b>Location et bail</b>				
<b>Autres recettes d'exploitation</b>				
Primes de mise à disposition pour joueurs de l'équipe nationale				
Primes de signature				
Compétitions interclubs de l'UEFA				
Cotisations de membres				
Subsides de tiers				
Dons				
Subventions publiques				
Football amateur et football juniors				
Autres départements				
Autres				
<b>Total des revenus</b>				

<b>Compte de résultat</b>	t-1	t-2	Différence	
			absolue	relative
<b>Charges de matériel</b>				
Suivi médical				
Equipement et matériel de sport				
Autres charges de matériel				
<b>Charges de personnel</b>				
Charges de personnel pour les compétitions				
Salaires et traitements				
Salaires de base				
Primes de performance				
Primes de jeu				
Conventions spéciales / primes de signature				
Charges sociales <sup>1</sup>				
Primes d'assurances (perte de gain, maladie, accident, décès, etc.)				
Charges de personnel pour le commerce et l'administration				
Salaires et traitements				
Charges sociales 1				
Charges de personnel pour le football amateur et juniors				
Salaires et traitements				
Charges sociales 1				
Charges de personnel pour d'autres départements				
Salaires et traitements				
Charges sociales 1				
<b>Amortissements</b>				
Fortune des joueurs				
Immobilisations corporelles				
Immobilisations financières				
Immobilisations incorporelles				

<sup>1</sup> cotisations obligatoires ou volontaires aux caisses de chômage ou de prévoyance vieillesse

Compte de résultat	t-1	t-2	Différence	
			absolue	relative
<b>Autres charges d'exploitation</b>				
Compétitions				
Utilisation du stade				
Billetterie, service de l'ordre, service sanitaire				
Coûts des arbitres				
Accueil et frais de représentation				
Dédommagement de l'équipe adverse				
Redevances à l'association nationale				
Frais de voyage/camps d'entraînement/hôtels				
Autres				
Droits de diffusion (TV, radio, Internet, etc.)				
Transferts				
Taxes de prêts de joueurs				
Agents de joueurs et observateurs				
Autres charges de transfert				
Publicité				
Merchandising et catering				
Location et bail				
Administration				
Football amateur et football juniors				
Autres départements				
Autres				
<b>(Résultat opérationnel) (EBIT)</b>				
Produit financier				
Charges financières				
Recettes extraordinaires				
Charges extraordinaires				
Impôts				
<b>Bénéfice / perte annuels nets</b>				

## Tableau des flux de trésorerie - direct

Tableau des flux de trésorerie - direct	Période en cours	Période de comparaison
<b>Recettes</b> <b>Entrées</b> Championnat Coupe Compétitions interclubs de l'UEFA Autres (tournois en salle, matches amicaux, etc.) <b>Publicité</b> Sponsor principal Panneaux publicitaires dans les stades Fournisseurs d'équipement Co-sponsors Autres <b>Droits de diffusion (TV, radio, Internet, etc.)</b> Championnat Coupe Compétitions interclubs de l'UEFA Autres (tournois en salle, matches amicaux, etc.) <b>Transferts</b> Coûts de transfert des joueurs Taxes de prêt <b>Activité commerciale</b> Activité commerciale Cession de droits d'utilisation Catering Autres <b>Location et bail</b> <b>Autres recettes</b> Primes de mise à disposition pour joueurs de l'équipe nationale Primes de signature Cotisations des membres Subsidies de tiers Dons Subventions publiques Football amateur et football junior Autres départements Autres		
<b>Total des recettes</b>		

## Tableau des flux de trésorerie - direct

Tableau des flux de trésorerie - direct	Période en cours	Période de comparaison
<b>Dépenses</b> <b>Matériel</b> Suivi médical Equipement et matériel de sport Autres  <b>Personnel</b> Personnel pour les compétitions Salaires et traitements Salaires de base Primes de performance Primes de jeu Conventions spéciales / arrhes Charges sociales <sup>1</sup> Primes d'assurances (perte de gain, maladie, accident, décès, etc.) Personnel pour le commerce et l'administration Salaires et traitements Charges sociales <sup>1</sup> Personnel pour le football amateur et le football juniors Salaires et traitements Charges sociales <sup>1</sup> Personnel pour d'autres départements Salaires et traitements Charges sociales <sup>1</sup> <b>Autres dépenses</b> Compétitions Utilisation des stades Billetterie, service de l'ordre, service médical Coûts des arbitres Accueil et frais de représentation Dédommagement de l'équipe adverse Redevances à l'association nationale Frais de voyage/camps d'entraînement/hôtels Autres Droits de diffusion (TV, radio, internet, etc.) Transferts Taxes de prêts de transfert Agents des joueurs et observateurs Autres charges de transfert Publicité Activité commerciale Location et bail Administration Football amateur et football juniors Autres départements Autres		
<b>Total des dépenses</b>		

<sup>1</sup> cotisations obligatoires ou volontaires aux caisses de chômage ou de prévoyance vieillesse

## Tableau des flux de trésorerie - direct

<b>Tableau des flux de trésorerie - direct</b>	Période en cours	Période de comparaison
Total des recettes		
Total des dépenses		
Autres recettes qui ne sont pas des financements ou des investissements		
Autres dépenses qui ne sont pas des financements ou des investissements		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>		
Recettes des ventes découlant de la valeur des joueurs		
Dépenses d'investissement dans la valeur des joueurs		
Recettes des ventes d'immobilisations corporelles		
Dépenses pour l'acquisition d'immobilisations corporelles		
Recettes des ventes de participations		
Dépenses pour l'acquisition de participations		
Recettes des ventes d'immobilisations financières		
Dépenses pour la vente d'immobilisations financières		
Recettes des ventes d'autres actifs immobilisés		
Dépenses pour la vente d'autres actifs immobilisés		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		
Recettes des augmentations de capital		
Subsides des sociétaires / membres du club		
Paiements aux sociétaires / membres du club		
Dividendes		
Remboursement du capital		
Autres		
Recettes découlant de crédits ou d'emprunts à long terme		
Remboursements de crédits ou d'emprunts à long terme		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>		
<b>Augmentation / (diminution) nette des liquidités et des équivalents de trésorerie</b>		

## Mouvements des liquidités et des équivalents de trésorerie

Etat des liquidités et quasi-liquidités en début de période		
Augmentation / (diminution) des liquidités et des équivalents de trésorerie		
Effet net des variations des taux de change sur les liquidités et des équivalents de trésorerie		
<b>Etat des liquidités et des équivalents de trésorerie en fin de période</b>		

## Tableau des flux de trésorerie - indirect

<b>Tableau des flux de trésorerie - indirect</b>	<b>Période en cours</b>	<b>Période de comparaison</b>
<b>Résultat opérationnel (EBIT)</b> Produit financier Recettes extraordinaires Charges extraordinaires Amortissements Valeur des joueurs Immobilisations corporelles Immobilisations financières Immobilisations incorporelles Augmentation / (diminution) des provisions Provisions fiscales Pensions Autres Augmentation / (diminution) des Titres Créances Créances découlant de livraisons et de prestations Créances vis-à-vis d'entreprises associées Créances vis-à-vis d'entreprises avec lesquelles existe un rapport de participation Créances vis-à-vis de personnes physiques ou morales liées directement à des membres des organes du bénéficiaire de la Autres créances Comptes de régularisation d'actifs Stocks Engagements découlant de livraisons et de prestations Acomptes reçus Engagements vis-à-vis d'entreprises associées Engagements vis-à-vis d'entreprises avec lesquelles existe un rapport de participation Autres engagements Cotisations sociales Autres Comptes de régularisation de passifs		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>		



## Tableau des flux de trésorerie - indirect

<b>Tableau des flux de trésorerie - indirect</b>	<b>Période en cours</b>	<b>Période de comparaison</b>
Recettes des ventes découlant de la valeur des joueurs Créances découlant de transferts de joueurs Dépenses d'investissement dans la valeur des joueurs Engagements découlant de transferts de joueurs Recettes des ventes d'immobilisations corporelles Dépenses pour l'acquisition d'immobilisations corporelles Recettes des ventes de participations Dépenses pour l'acquisition de participations Recettes des ventes d'immobilisations financières Dépenses pour l'acquisition d'immobilisations financières Recettes de ventes d'autres actifs immobilisés Dépenses pour l'acquisition d'autres actifs immobilisés		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		
Recettes des augmentations de capital Subvides de sociétaires / membres du club Paievements aux sociétaires / membres du club Dividendes Remboursement du capital Autres Recettes découlant de crédits ou d'emprunts à long terme Remboursement de crédits ou d'emprunts à long terme		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>		
<b>Augmentation / (diminution) nette des liquidités et des équivalents de trésorerie</b>		

## Mouvements des liquidités et des équivalents de trésorerie

Etat des liquidités et quasi-liquidités en début de période		
Augmentation / (diminution) des liquidités et des équivalents de trésorerie		
Effet net des variations des taux de change sur les liquidités et des équivalents de trésorerie		
<b>Etat des liquidités et des équivalents de trésorerie en fin de période</b>		

## Annexe

### 1. Informations de base concernant la société (degré A)

Nom, forme légale et structure:

Adresse du siège social

Période de l'exercice financier sous revue (du au)


#### Membres de l'organe décisionnel

(direction opérationnelle: organes dirigeants avec droit de représentation)

Nom, prénom et adresse	Fonction	Échéance du mandat

#### Membres de l'organe de contrôle

(direction stratégique: organes de surveillance)

Nom, prénom et adresse	Fonction	Échéance du mandat

### 2. Autres créances (degré D)

	Exercice sous revue	Exercice précédent
<b>Total</b>		

*Les postes qui représentent plus de 10% du total de la rubrique "autres créances" doivent faire l'objet d'une présentation détaillée.*

### 3. Tableau des immobilisations (degré D)

Voir annexe séparée V.

### 4. Tableau des participations (degré A et degré C)

*Les investissements et les participations du candidat à la licence doivent figurer à part dans l'annexe. Est considéré comme un investissement ou une participation toute entité légale sur laquelle le candidat à la licence peut exercer une influence déterminante (dont il détient directement ou indirectement 20% des droits de vote) (degré A)*

N°	Nom de la société	Activités commerciales	Domicile	Taux de participation	Capital social	Membres du comité directeur

*Les noms, prénoms et adresses des personnes agissant et travaillant à la fois au nom du candidat à la licence et des entreprises de participation doivent figurer à part dans l'annexe (degré C).*

N°	Nom et adresse	Fonction

**5. Biens gagés et biens sous réserve de propriété (degré A)**

	Type de charge/limitation du pouvoir de disposition	Valeur comptable	Prétention pour l'exercice sous revue	Prétention pour l'exercice précédent
Titres				
Créances				
Participations financières				
Immeubles				
Valeur des joueurs				

Indiquer le nom des joueurs gagés ou non disponibles dans la liste ci-dessous

Nom 1				
Nom 2				
Nom 3				
<b>Total</b>				

**6. Autres engagements (degré D)**

	Exercice sous revue	Exercice précédent
<b>Total</b>		

*Les postes qui représentent plus de 10% du total de la rubrique "autres engagements" doivent être indiqués de manière détaillée.*

**7. Autres comptes de régularisation de passifs (degrés C et D)**

	Exercice sous revue	Exercice précédent
Primes de performance		
Participation aux bénéfices		
Prestations sociales incluses (y relatives)		
Indemnités convenues ou indemnités de licenciement		
<b>Total</b>		

*Les postes qui représentent plus de 10% du total de la rubrique "autres comptes de régularisation des passifs" doivent être indiqués de manière détaillée.*

**8. Autres provisions (degré D)**

	Exercice sous revue	Exercice précédent
<b>Total</b>		

*Les postes qui représentent plus de 10% du total de la rubrique "autres provisions" doivent être indiqués de manière détaillée.*

**9. Facilités d'emprunts (degré D)**

Partenaire contractuel	Durée du contrat	Limites du crédit	Exigences à l'échéance

**10. Actions propres / parts / etc. (degré A)**

	Nombre	Valeur	Valeur comptable	Valeur commerciale
Avoir initial				
Achats				
Ventes				
Exercice d'options				
Avoir final				

**11. Propriétaires/actionnaires importants (degrés A et C)**

*Le nom des personnes qui détiennent plus de 5% des parts et des droits de représentation doit être mentionné ci-dessous (*

Nom	Taux de représentation/part	
	Exercice	Exercice
Nom 1		
Nom 2		

**Organes du propriétaire/de l'actionnaire qui constituent une personne morale (degré C)**

N°	Nom et adresse	Fonction

**12. transactions avec les parties liées (actionnaires, propriétaires, sociétés de participation, conseil d'ad (degré A)**

N°	Nom	Nature, portée et montant de la transaction

*Sont considérées comme des parties liées les propriétaires/actionnaires (détenant plus de 5% des parts), les sociétés affiliées (société de participation ou sociétés appartenant pour plus de 20% au même groupe / actionnaire que le candidat à la licence, membres du conseil d'administration et membres de la direction.*

**13. Tableau des joueurs (degré D)**

Voir l'annexe VI.

**14. Informations sur les activités de transfert (degré A)****Transferts de joueurs et engagements restants de/envers d'autres**

Joueurs (identification par le nom ou le numéro)	Date du contrat de transfert	De/à association / club	Montant du transfert/prêt	Déjà payé	Engagement restant	Échéance
<b>Total</b>						

**15. Contrats importants (degré A)**

*Les contrats qui portent sur un volume supérieur à 5% du chiffre d'affaires sont considérés comme importants.*

Partenaire contractuel	Objet du contrat	Volume du contrat	Durée du contrat	Modalités de paiement
Contrat 1				

**16. Autres obligations financières ne figurant pas au bilan (degré A)**

	Exercice sous revue	Exercice précédent
Obligations d'achat		
Autres		
<b>Total</b>		

*Les circonstances des procès en instance ainsi que le montant maximal des dommages-intérêts estimé par les avocats doivent être mentionnés sous cette rubrique.*

**17. Obligations éventuelles (degré A)**

	Exercice sous revue	Exercice précédent
Cautionnements en faveur de tiers		
Obligations de garantie envers des tiers		
Constitution de gages en faveur de tiers		
Autres		
<b>Total</b>		

## Tableau des immobilisations (degré D)

	Frais d'acquisition ou de production			Amortissements cumulés				Valeurs comptables	
	Report de la période précédente	Entrées / réimputations	Etat en fin de période	Report de la période précédente	Amortissement de l'exercice	Sorties	Etat en fin de période	Report de la période précédente	Etat en fin de période
Immobilisations corporelles									
Immeubles									
Installations techniques et machines									
Autres immobilisations corporelles									
Acomptes payés/installations en construction									
Immobilisations financières									
Participations dans des entreprises associées									
Prêts à des entreprises associées									
Participations									
Prêts à des sociétés de participation									
Titres									
Autres prêts									
Cautionnements									
Immobilisations incorporelles									
Concessions, etc.									
Valeur commerciale									
Valeur des joueurs									
Acomptes versés sur la valeur des joueurs									

Annexe V  
Tableau des immobilisations (degré D)

## Tableau des joueurs (degré D)

Informations sur les joueurs					Frais d'acquisition			Amortissements cumulés				Valeurs comptables	
Nom	Date de nais-sance	Début / fin du contrat	Coût annuel du prêt	Du club / au club	Report de la période précé-dente	Arrivées / départs	Etat en fin de période	Report de la période précé-dente	Amortis-sement de l'exercice	Départs	Etat en fin de période	Report de la période précé-dente	Etat en fin de période
<b>Joueurs de la 1ère équipe</b>  Joueurs appartenant au club  Autres (p. ex. joueurs en prêt)													
<b>Autres joueurs activés</b>  Joueurs appartenant au club ne jouant pas dans la 1ère équipe  Prêtés à des tiers													
<b>Autres joueurs non activés</b>													
<b>Total</b>													

Annexe IV  
Tableau des joueurs



## Explications relatives au compte de résultat prévisionnel

## Explications relatives au compte de résultat prévisionnel (degré A)

## Entrées

	Période prévision nelle	Période de comparaison	Différence	Explication des différences
Championnat				
Coupe				
Compétitions interclubs de l'UEFA				
Autres				
<b>Total</b>				

## Publicité

	Période prévision nelle	Période de comparaison	Différence	Justification des différences
Sponsor principal				
Panneaux publicitaires dans les stades				
Fournisseurs d'équipement				
Co-sponsors				
Autres				
<b>Total</b>				

## Droits télévisés

	Période prévision nelle	Période de comparaison	Différence	Explication des différences
Championnat				
Coupe				
Compétitions interclubs de l'UEFA				
Autres				
<b>Total</b>				

## Merchandising

	Période provision nelle	Période de comparaison	Différence	Explication des différences
Merchandising				
Cession des droits				
Catering				
Autres				
<b>Total</b>				

**Explications relatives au compte de résultat prévisionnel****Autres recettes**

	Période prévision nelle	Période de comparaison	Différence	Explication des différences
Autres recettes d'exploitation				
Primes de mise à disposition des joueurs de l'équipe nationale				
Primes de signature				
Compétitions interclubs de l'UEFA				
Cotisations des membres				
Subsides de tiers				
Dons				
Subventions publiques				
Football amateur et football juniors				
Autres départements				
Autres				

**Charges de matériel**

	Période prévision nelle	Période de comparaison	Différence	Explication des différences
Suivi médical				
Equipement et matériel de				
Autres charges de matériel				
<b>Total</b>				

## Explications relatives au compte de résultat prévisionnel

## Charges de personnel

	Période prévision nelle	Période de comparaison	Différence	Explication des différences
<b>Pour les compétitions</b>				
Salaires et traitements				
Salaires de base				
Primes de performance				
Primes de jeu				
Conventions spéciales / primes de signature				
Charges sociales <sup>1</sup>				
Primes d'assurances <sup>2</sup>				
<b>Total</b>				
<b>Pour le commerce et l'adm</b>				
Salaires et traitements				
Charges sociales 1				
<b>Total</b>				
<b>Pour le football amateur et le football juniors</b>				
Salaires et traitements				
Charges sociales 1				
<b>Total</b>				
<b>Pour les autres départements</b>				
Salaires et traitements				
Charges sociales 1				
<b>Total</b>				

## Amortissements

	Période prévision nelle	Période de comparaison	Différence	Explication des différences
Valeur des joueurs				
Immobilisations				
Immobilisations				
<b>Total</b>				

1 Cotisations obligatoires ou volontaires aux caisses de chômage et de prévoyance

2 Primes d'assurance pour perte de gain, maladie, accident, décès, etc.

## Explications relatives au compte de résultat prévisionnel

## Autres charges d'exploitation

	Période prévision nelle	Période de comparaison	Différence	Explication des différences
<b>Compétitions</b>				
Utilisation des stades				
Billetterie / service de l'ordre, service sanitaire				
Coûts des arbitres				
Accueil et autres frais de représentation				
Dédommagements versés à l'équipe adverse				
Redevances à l'association nationale				
Frais de voyage/camps d'entraînement/hôtels				
Autres				
<b>Location</b>				
<b>Publicité</b>				
<b>Droits télévisés</b>				
<b>Merchandising</b>				
<b>Administration</b>				
<b>Football amateur et football juniors</b>				
<b>Autres départements</b>				
<b>Autres</b>				

## Autres charges

	Période prévision nelle	Période de comparaison	Différence	Explications des différences
Produit financier				
Charges financières				
Postes extraordinaires				
Impôts				
<b>Total</b>				

## Plan de trésorerie

[illegible]

## Plan de trésorerie

[illegible]

[En-tête du candidat à la licence]

[Examineur]

[Adresse]

### **DECLARATION D'EXHAUSTIVITE**

Par la présente, nous confirmons en toute conscience les informations mentionnées ci-dessous, que vous avez reçues dans le cadre de votre travail d'examen de la documentation financière de candidature à la licence de [candidat à la licence] à remettre le .....  
(date).

Nous avons par ailleurs connaissance de l'obligation qui nous incombe de fournir une documentation financière conforme aux directives du manuel financier, et sommes conscients de porter la responsabilité de ces comptes.

1. Nous vous avons donné la possibilité de consulter tous les comptes et justificatifs, ainsi que tout autre document nécessaire à la vérification, ou avons instruit les personnes responsables de vous mettre à disposition la totalité de ces documents. Nous vous avons en outre donné accès à tous les procès-verbaux des séances du conseil d'administration et des séances de l'organe dirigeant.
2. Dans les documents qui vous ont été soumis figurent toutes les opérations devant impérativement apparaître dans les comptes, ainsi que les tous les avoirs et engagements devant être inscrits au bilan.
3. Les présents documents sont complets et ne contiennent pas d'anomalies significatives.
4. Nous n'avons connaissance d'aucune irrégularité commise par les organes dirigeants ou les collaborateurs qui occupent un poste important dans le service de la comptabilité et le service de contrôle interne, qui aurait pu avoir une influence significative sur la qualité de la documentation financière de candidature à la licence.
5. Tous les risques et diminutions de valeur à inscrire au bilan ont été suffisamment largement pris en considération dans l'évaluation et la définition des correctifs de valeur et des provisions.
6. Nous n'avons aucun plan ni projet qui pourrait influencer de manière déterminante la valeur comptable, les chiffres inscrits à l'actif ou les engagements mentionnés dans la documentation financière de candidature à la licence.
7. Le candidat à la licence jouit de droits suffisamment étendus sur tous ses avoirs, et mis à part les éléments mentionnés dans l'annexe, aucun droit de gage ni charge ne grèvent ses avoirs.

**Modèle de déclaration d'exhaustivité**

---

8. Les éléments suivants ont été saisis de manière exhaustive et correcte, et cités dans la documentation financière de candidature à la licence dans les cas où cela s'impose:
  - a) Soldes et transactions avec entreprises associées.
  - b) Pertes découlant d'obligations d'achat et de vente.
  - c) Obligations de rachat.
9. Nous avons comptabilisé tous les engagements et présenté toutes les obligations éventuelles, et mentionné dans l'annexe toutes les garanties en faveur de tiers.
10. Le candidat à la licence s'est tenu à toutes les conventions contractuelles et obligations légales dont le non respect pourrait se répercuter de manière conséquente sur la documentation financière de candidature à la licence.
11. Les engagements découlant du litige ..... (*partie adverse/motifs*) ont été fixés à [devise].....(*montant*) et ont fait l'objet d'une provision.  
ou  
Nous n'avons pas connaissance (et n'escomptons pas) d'autres litiges.
12. Il n'existe pas d'accords formels ou informels relatifs à la comptabilisation financière.
13. D'éventuels conventions de rachat et options sur les actions, bons de participation et de jouissance, ainsi que les actions, bons de participation et de jouissance réservés pour des options, des warrants, des droits de conversion ou pour d'autres fins, ont été enregistrés et inscrits dans les comptes.
14. Mis à part les indications qui figurent dans l'annexe des comptes annuels, aucun événement nécessitant une correction des comptes annuels ou des comptes prévisionnels n'est intervenu après la clôture du bilan.

Avec nos salutations distinguées

[candidat à la licence et signature]

[lieu, date]



[En-tête de l'examineur]

[Association nationale]  
[Adresse]

**DECLARATION D'INDEPENDANCE**

Mesdames, Messieurs,

Par la présente, nous confirmons que [nom de l'examineur] à [siège responsable de la vérification] est responsable de la révision de la documentation financière de candidature à la licence au [date du boucllement des comptes] de [nom du club de football], et que nous connaissons les exigences d'indépendance décrites au paragraphe 8 du document de l'IFAC "Code of ethics for professional accountants".

Nous attestons que notre société ainsi que tous les directeurs / partenaires et collaborateurs chargés du mandat remplissent les exigences d'indépendance susmentionnées.

Veuillez recevoir nos salutations distinguées

[Nom de l'examineur et signature]

[Lieu, date]

[En-tête de l'examineur]

[Nom du candidat à la licence]  
Adresse

**LETTRE D'ENGAGEMENT CONFIRMANT LE MANDAT D'EXECUTION DES  
PROCEDURES CONVENUES POUR LA DOCUMENTATION FINANCIERE DE  
CANDIDATURE A LA LICENCE**

Messieurs,

[Nom du candidat à la licence] nous a désignés pour exécuter les procédures convenues relatives à la documentation financière de candidature à la licence établie dans le cadre de la procédure d'octroi de licence pour la saison 200X. [ou Nous avons le plaisir de vous confirmer que nous acceptons ce mandat.

La présente est destinée à confirmer que nous avons pris connaissance des termes et objectifs de notre mandat ainsi que de la nature et des limites des prestations que nous nous engageons à fournir. Elle expose en outre le but du mandat, les documents auxquels se rapportent les procédures d'examen (vérification), les modalités des procédures de révision ainsi que la forme que devra revêtir le rapport.

Nous accomplirons le mandat conformément à la norme ISA 920 relative aux mandats d'exécution des procédures convenues pour l'examen ("Agreed-Upon Procedures"), ainsi que nous le préciserons dans notre rapport.

**Objet de l'exécution des procédures convenues pour la révision**

Nos procédures porteront sur ce que le manuel pour l'octroi de la licence publié par l'association nationale définit comme la **documentation financière de candidature à la licence**, qui se compose des éléments suivants:

- comptes de candidature à la licence, à la date de boucllement fixée par les statuts, avec bilan, tableau des flux de trésorerie et annexes (F.2.01),
- comptes intermédiaires (soit: bilan, compte de résultat et annexes) couvrant la période intermédiaire si la clôture des comptes aux termes des statuts a lieu plus de 120 jours avant la date de soumission des documents financiers au bailleur de licence (si nécessaire selon F.3.01 du manuel financier),
- compte de résultat prévisionnel et ses commentaires (si nécessaire selon F.2.01 du manuel financier),
- plan de trésorerie (si nécessaire selon F.2.01 du manuel financier).

**Planification des procédures de révision**

Nous planifierons nos activités de manière à garantir l'exécution efficace du mandat.

### **Procédures convenues**

Dans le cadre du présent mandat, nous appliquerons les procédures convenues pour la révision au sens de la norme ISA 920 "Agreed-Upon Procedures". Selon ce qui a été décidé, nous renonçons par la présente confirmation de mandat à énumérer l'intégralité des diverses procédures de révision. Le manuel pour l'octroi de licence publié par l'association nationale contient en effet déjà une liste exhaustive de ces procédures de révision que nous effectuerons dans le respect des directives du manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs.

#### ***Procédures convenues pour les comptes présentés avec la documentation de candidature à la licence***

Pour ce qui concerne les comptes remis avec la documentation de candidature à la licence, composés d'un bilan, d'un compte de résultats, d'un tableau des flux de trésorerie et des annexes, nous appliquerons les procédures de révision définies par l'association nationale pour la saison soumise à la licence en nous fondant sur la norme ISA 920 ("Agreed-Upon Procedures").

#### ***Procédures convenues pour les comptes couvrant la période intermédiaire lorsque les comptes sont bouclés plus de 120 jours après la date de soumission de la documentation au bailleur de licence (étape III uniquement)***

Lorsqu'aux termes des statuts du candidat, ses comptes sont bouclés plus de 120 jours avant la date de soumission de la candidature au bailleur de licence, le candidat est tenu de présenter des comptes intermédiaires composés d'un bilan, d'un compte de résultat et d'annexes. Nous appliquerons alors les procédures définies dans le manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs pour la saison concernée, en nous fondant sur la norme ISA 920 ("Agreed-Upon Procedures").

#### ***Procédures convenues pour le compte de résultat prévisionnel et ses explications***

En ce qui concerne le compte de résultat prévisionnel et ses explications, nous appliquerons les procédures définies dans le manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs, en nous fondant sur la norme ISA 920 ("Agreed-Upon Procedures").

#### ***Procédures convenues pour le plan de trésorerie***

En ce qui concerne le plan de trésorerie, nous appliquerons les procédures définies dans le manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs, en nous fondant sur la norme ISA 920 ("Agreed-Upon Procedures").

#### ***Procédures convenues en ce qui concerne le respect des critères financiers***

En ce qui concerne le contrôle du respect des critères financiers, nous appliquerons les procédures définies dans le manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs, en nous fondant sur la norme ISA 920 ("Agreed-Upon Procedures").

### **Délimitation du mandat relatif aux procédures convenues**

Les procédures convenues décrites dans la lettre d'engagement ne comprennent ni la vérification des comptes établis en vertu des dispositions nationales applicables aux sociétés de capitaux ni la recherche d'irrégularités, d'abus de confiance, de fraudes ou d'autres violations de dispositions fixées par des lois spéciales. Si, toutefois, nous constatons de telles infractions, nous vous en informerions.

Nos procédures de révision ne constituent ni une vérification de la documentation financière annuelle de candidature à la licence ni un examen approfondi au sens des normes ISA et le présent mandat ne garantit par conséquent ni une telle vérification ni un tel examen.

### **Etablissement du rapport**

Nous consignerons dans notre rapport toutes les observations recueillies lors de l'exécution des procédures convenues, conformément aux instructions contenues dans le manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs. Selon ce qui a été décidé, nous renoncerons, contrairement aux recommandations de la norme ISA 920, à motiver chacune de ces observations.

Ainsi que le préconise le manuel financier, nous réduirons notre rapport à un document succinct qui ne contiendra que les éléments pertinents pour le bailleur de licence.

### **Honoraires**

Nos honoraires sont fonction du temps consacré à la révision par nos collaborateurs ainsi que des qualifications de ces derniers; à cela s'ajoutent les dépenses en espèces et la TVA.

Nous vous présenterons régulièrement une facture de nos honoraires correspondant à l'état de nos travaux. A l'issue de la révision, vous recevrez en outre un décompte final. Nos notes d'honoraires (versement préalable, acompte et décompte final) doivent être réglées dans les 30 jours.

### **Confidentialité et indépendance**

En vertu de nos principes éthiques et des normes déontologiques qui régissent la profession de réviseur, nous sommes tenus de respecter en tout temps et en tous lieux le caractère confidentiel des informations auxquels nous avons accès dans l'exercice de notre fonction et de garantir une totale indépendance et impartialité par rapport à nos clients. Ainsi que le prévoit le manuel pour l'octroi de la licence, nous nous engageons à confirmer chaque année par écrit et dans les délais requis notre indépendance à l'association nationale de football.

### **Droit applicable**

La présente confirmation de mandat est soumise au droit [national] en vigueur.

**Confirmation de votre accord**

Nous vous prions de contresigner la copie de la présente que vous trouverez en annexe et de nous la retourner afin d'indiquer que vous approuvez les termes du mandat ainsi que les procédures concrètes de révision dont nous avons convenu l'exécution.

Avec nos salutations distinguées

[Examineur]

.....  
Lieu, date

.....  
(signatures)

**Confirmation de l'accord**

[Candidat à la licence]

.....  
Lieu, date

.....  
(signatures)

[En-tête de l'examineur]

[Nom du candidat à la licence]

[Adresse]

**RAPPORT RESUMANT LES CONSTATATIONS RELATIVES A LA DOCUMENTATION FINANCIERE DE CANDIDATURE A LA LICENCE**

A la demande de [candidat à la licence], nous avons exécuté, en notre qualité d'examineurs externes, les procédures convenues pour la documentation financière de candidature à la licence pour la saison 200X, composée des comptes remis dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs (soit un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie et des annexes), des comptes intermédiaires couvrant la période jusqu'à 120 jours entre la date de clôture des comptes et la soumission de la candidature<sup>1</sup>, du compte de résultat prévisionnel et ses commentaires ainsi que du plan de trésorerie, exigés par le manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs de [nom du bailleur de licence].

Alors que l'élaboration de la documentation financière de candidature à la licence relève de la responsabilité de [représentants du candidat à la licence, p. ex. comité directeur], notre tâche consiste à exécuter les procédures convenues pour l'examen (vérification) définies par le manuel pour l'octroi de la licence. Nous confirmons que nous remplissons les conditions légales ainsi que les critères de compétence, d'indépendance et d'accréditation imposés par l'association nationale aux termes du manuel pour la procédure de l'octroi de licence aux clubs.

Les procédures de révision effectuées dans le cadre du présent mandat ont été réalisées dans le respect des principes des International Standard of Auditing (ISA) de l'International Federation of Accountants (IFAC), sur la base des "Agreed-Upon Procedures" applicables aux mandats établies par la norme ISA 920.

Le présent rapport est destiné exclusivement à servir de base décisionnelle à la commission d'octroi des licences chargée d'accorder les licences pour la saison 200X/200X+1.

Nous avons exécuté les procédures d'examen (de vérification) conformément aux directives du manuel pour la procédure d'octroi de licence aux clubs publié par le bailleur de licence. Comme convenu dans notre lettre d'engagement, nous renonçons ici à énumérer toutes les procédures de révision effectuées. [ou Vous trouverez en annexe une liste des différentes procédures effectuées.]

Sur la base des procédures convenues, nous confirmons que:

---

<sup>1</sup> Uniquement si comptes s intermédiaires requis selon critère F.3.01.

- les comptes remis avec la documentation financière de candidature à la licence ont été élaborés sur la base des comptes révisés en vertu des dispositions nationales applicables aux sociétés de capitaux et,
- (si nécessaire) au vu de l'examen mené dans le cadre des procédures convenues, les comptes intermédiaires de candidature à la licence nous paraissent plausibles (étape III uniquement),
- au vu de l'examen mené dans le cadre des procédures convenues, le compte de résultat prévisionnel et ses commentaires nous paraissent plausibles,
- au vu de l'examen mené dans le cadre des procédures convenues, le plan de trésorerie nous paraît plausible,
- les critères financiers F.1.01 – F.1.04, F.2.01-F.2.04, F.3.01-F.3.02 ont été respectés.

[ou Vous trouverez en annexe tous les résultats concernant les diverses procédures effectuées.]

**[Autres constatations:** Ici, l'examineur expose toutes les autres constatations relatives aux procédures exécutées; le manuel financier décrit divers éléments devant être inclus dans le rapport s'ils apparaissent dans les documents financiers; de manière générale, toute constatation susceptible d'influencer la décision du bailleur de licence ou de fournir des informations importantes quant à la situation financière et économique du candidat à la licence devrait être consignée dans le rapport.]

Les procédures convenues que nous avons effectuées ne constituent ni une révision des comptes ni un examen succinct; il nous est par conséquent impossible de garantir l'exactitude de toutes les données contenues dans la documentation financière de candidature à la licence. Si nous avons exécuté des procédures de révision complémentaires, nous aurions peut-être découvert d'autres éléments que nous aurions alors intégrés au rapport.

Le présent rapport a été conçu exclusivement à l'intention de [candidat à la licence], aux fins d'étayer sa demande de licence pour la saison 200X/200X+1 et se réfère uniquement à la documentation financière de candidature à la licence que nous avons marquée le [date de la certification annotée par l'examineur].

[Ici, l'examineur est libre d'ajouter d'autres remarques et informations concernant les procédures exécutées.]

Avec nos salutations distinguées

[Nom de l'examineur et signature]  
[Lieu, date]

Annexes:

- Documentation financière de candidature à la licence comprenant: un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie et des annexes
- Comptes s intermédiaires comprenant: un bilan, un compte de résultat et des annexes (si nécessaire)
- Compte de résultat prévisionnel avec explications
- Plan de trésorerie