

AU COEUR DU FOOTBALL



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

2008-09

XXXIV^e Congrès ordinaire de l'UEFA
Tel-Aviv, Israël, mars 2010



Contenu

I: Rapport du président et du Comité exécutif

- 06 07 Aperçu général
- 08 09 Compétitions
- 10 15 Séances
- 16 17 Les priorités
- 18 19 Composition du Comité exécutif
- 20 21 Les valeurs de l'UEFA pour l'avenir du football européen
- 22 42 Commissions

II: Rapport de l'Administration de l'UEFA

- 45 Avant-propos
- 46 49 Compétitions pour équipes nationales
- 50 51 Compétitions de développement
- 52 54 Compétitions interclubs
 - 55 Football de base
 - 56 Assistance aux associations nationales
 - 57 Bonne gouvernance
- 58 59 Réglementation et promotion du football
 - 60 Respect
- 61 62 Nouvelles technologies
- 63 65 Questions juridiques, politiques et financières
 - 66 Responsabilité sociale

UEFA Congress
Copenhagen



s 2009



I:
**RAPPORT DU PRÉSIDENT
ET DU COMITÉ EXÉCUTIF**

1^{er} juillet 2008 – 30 juin 2009







En mars 2009, au XXXIII^e Congrès ordinaire de l'UEFA à Copenhague, la composition du Comité exécutif a été considérablement modifiée avec l'arrivée dans l'organe exécutif de sept nouveaux membres, coïncidant avec le départ de quelques dirigeants qui avaient accompli plusieurs mandats au sein de l'exécutif.

Il faut donc, à juste titre, utiliser l'expression de «continuité dans le changement» pour caractériser la période 2008-09 car les modifications apportées à la composition de l'exécutif n'ont ni ralenti les travaux ni changé les priorités. Dans les nombreux et vastes domaines de son champ d'activité, de l'organisation des compétitions à leur commercialisation, des questions politiques à l'aide au développement et des liens au sein de la famille du football aux relations avec ses partenaires, la nouvelle équipe dirigeante du football européen a poursuivi sans heurt le travail accompli jusque-là, adoptant à la fois les priorités proposées par le président Michel Platini et ses onze valeurs de référence, réaffirmant la primauté du caractère sportif, pour guider les activités de l'UEFA (cf. pages 20-21).

Le temps de savourer le succès de l'EURO 2008 et d'en analyser les divers aspects, sujets de plusieurs rapports publiés par l'UEFA, il s'est agi sans délai de se tourner vers le prochain tour final du Championnat d'Europe. Il a fallu également peaufiner les détails des nouvelles structures des compétitions interclubs, décidées lors de l'exercice précédent.

Toutes les compétitions organisées par l'UEFA durant la période de ce rapport sont arrivées à leur terme sans incidents majeurs et avec un succès certain, remarquable même pour quelques-unes d'entre elles. Le meilleur exemple en est la finale de la Ligue des champions jouée en mai à Rome, qui a certes demandé une

préparation minutieuse et parfois complexe, mais qui a eu un retentissement exceptionnel et a donné une image extrêmement positive du football européen, non seulement auprès des supporters mais aussi du monde politique. Le passage, dès la finale de 2010, au samedi soir au lieu du mercredi va permettre de renforcer encore le rayonnement de l'événement en le faisant précéder d'une série de manifestations qui donneront à la semaine de la finale le statut de véritable festival du football.

Si l'aspect sportif et les événements sur le terrain ont tenu la première place dans les activités de l'UEFA, les efforts se sont poursuivis dans les coulisses pour renforcer la situation du football dans la société et le débarrasser des excès qui ternissent son image, qu'ils s'appellent violence, crise financière, trucages ou transferts internationaux de mineurs.

Face à ces problèmes, le Comité exécutif a toujours choisi la concertation comme moyen de progression. Et, dans ce domaine, il a encore une fois pu apprécier toute la valeur d'une institution mise en place au cours du précédent exercice: le Conseil stratégique du football professionnel. Ce lieu de rencontre des intérêts des associations nationales, des ligues, des clubs et des joueurs permet d'aborder dans un climat de compréhension mutuelle toutes les questions clés du football professionnel et de tenter d'y tracer des solutions répondant le mieux à l'intérêt général.

La recherche systématique de la concertation est aussi le trait caractéristique des relations entre le Comité exécutif et les associations nationales. Le Congrès ordinaire, une réunion des secrétaires généraux au siège de l'UEFA en octobre, de fréquentes visites du président ou des membres du Comité exécutif aux

associations membres, l'accueil de délégations au siège de Nyon ont fourni autant de possibilités de contacts directs et d'échanges d'opinions et d'informations. Chaque association nationale compte de plus des représentants dans les commissions et les panels, ce qui lui permet de faire entendre sa voix par ce canal aussi.

Le mois de juillet 2008 a, d'autre part, été marqué par le lancement du programme d'assistance HatTrick II qui fournit aux associations membres un appui financier pour les aider, entre autres, à se doter d'infrastructures, pour contribuer à leurs frais de gestion ainsi que, par l'intermédiaire notamment du projet KISS, pour leur fournir un apport sur mesure afin d'améliorer leur gouvernance. La première phase du programme, HatTrick I, a permis de mettre à la disposition de chaque association un montant d'investissement de 2,9 millions de francs sur une période de quatre ans ainsi que des paiements annuels de solidarité

d'une moyenne de 1,34 million de francs par association. D'autre part, 50,1 millions de francs ont été versés pour l'installation de miniterrains dans le cadre du projet du cinquantenaire de l'UEFA. Avec HatTrick II, le montant d'investissement est passé à 2,5 millions d'euros sur quatre ans et les montants annuels de solidarité atteindront un maximum de 1,3 million par association.





Après le succès de l'EURO 2008 et au-delà des préparations pour l'EURO 2012, le Comité exécutif s'est soucié de l'avenir plus lointain de la compétition phare des équipes nationales européennes. Donnant suite à la demande présentée au Congrès de Düsseldorf en 2007, il a examiné les conclusions d'une étude de faisabilité d'un EURO à 24 équipes et il a décidé, répondant au vœu de la quasi-totalité des associations membres, d'adopter ce format à partir de 2016, offrant ainsi à un plus grand nombre d'associations nationales la possibilité de participer à ce rendez-vous majeur.

Au chapitre des compétitions interclubs, la saison 2008-09 a constitué la fin d'une période. En Ligue des champions de l'UEFA, la liste d'accès traditionnelle a été utilisée pour la dernière fois sous cette forme avant de passer à des qualifications en deux canaux, l'un réservé aux clubs champions nationaux et le second, aux candidats supplémentaires des associations les mieux placées dans le classement de l'UEFA. Cette nouvelle formule permet à davantage d'associations nationales d'être représentées dans la phase des matches de groupes et donne aussi à un plus grand nombre de champions nationaux la possibilité d'y prendre part.

On a, d'autre part, vécu la dernière saison de la Coupe UEFA, qui a laissé sa place à l'UEFA Europa League, avec une nouvelle formule comprenant une phase de douze groupes de quatre équipes. La commercialisation des droits des médias sera centralisée dès les matches de groupes et celle de la phase finale des matches à élimination directe sera entièrement centralisée.

La Coupe UEFA Intertoto a également disparu après une existence de 14 ans.

Enfin, la Super Coupe de l'UEFA est dorénavant commercialisée avec la Ligue des champions et non plus avec la Coupe UEFA.

Du côté féminin, des modifications ont été apportées au Championnat d'Europe féminin, avec le passage, en août/septembre 2009 en Finlande, à un tour final à douze équipes au lieu de huit. La Coupe féminine de l'UEFA s'est jouée, pour sa part, pour la dernière fois avec une finale

en matches aller et retour. Elle changera non seulement de formule mais aussi de nom pour devenir la Ligue des champions féminine de l'UEFA. La finale aura dorénavant lieu en un seul match, le jeudi précédant la finale de la Ligue des champions, dans la même ville que cette dernière.

En futsal, le tour final du Championnat d'Europe, qui se jouera en janvier 2010 en Hongrie, accueillera pour la première fois douze finalistes au lieu de huit. D'autre part, un tournoi européen des moins de 21 ans s'est joué à St-Petersbourg.

Il n'y a pas eu de modification majeure dans les compétitions juniors mais on relèvera toutefois que des matches de qualification du Championnat d'Europe de moins de 19 ans ont servi de premier test à l'introduction de deux arbitres assistants supplémentaires pour aider le directeur de jeu dans sa tâche, spécialement pour contrôler la surface de réparation. L'International Football Association Board (IFAB) a ensuite autorisé la poursuite de l'expérimentation au plus haut niveau et ce sont les matches de groupes de l'Europa League 2009-10 qui ont été choisis comme «laboratoire».







Le Comité exécutif a tenu cinq séances au cours de l'exercice écoulé. Il a poursuivi, lorsque ces séances se tenaient hors du siège de l'UEFA à Nyon, la pratique d'inviter le président et le secrétaire général de l'association hôte à assister à ses travaux, de manière à les familiariser avec sa façon de fonctionner et à leur donner un aperçu de l'ampleur et de la diversité des tâches auxquelles il doit s'atteler. Les séances du comité ont été précédées de séances de préparation réunissant le président de l'UEFA et les vice-présidents. A chaque séance, le Comité exécutif a été informé des travaux entrepris et des sujets traités au sein des commissions, qui sont toutes présidées par un membre du Comité exécutif de l'UEFA ou un membre européen du Comité exécutif de la FIFA, ce qui assure un meilleur suivi

et un travail plus homogène. C'est sur ces rapports et les recommandations faites par les commissions que le Comité exécutif s'est appuyé pour prendre de nombreuses décisions dans les domaines les plus divers, que ce soit la désignation des organisateurs de tournois ou de finales, des points réglementaires ou encore des questions techniques ou financières. Dans son travail, il a aussi pu compter sur l'appui des nombreux panels d'experts qui ont été appelés à donner leur avis le moment voulu.

Sans prétendre à l'exhaustivité, le résumé ci-après donne un aperçu de la diversité des domaines sur lesquels le Comité exécutif doit se prononcer.

Les séances en résumé

25-26 septembre 2008 à Bordeaux

- Confirmation de la décision d'organiser l'EURO 2012 en Pologne et en Ukraine
- Augmentation du nombre des participants au tour final du Championnat d'Europe de 16 à 24 équipes dès 2016
- Remplacement de la Coupe UEFA par l'UEFA Europa League dès la saison 2009-10
- Renfort des services disciplinaires par la création d'une unité spéciale d'enquête en matière de paris
- Analyse de la situation dans le domaine des compétitions du football de plage
- Adoption du *Règlement sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs*
- Versement d'une subvention de 600 000 euros à la Fédération moldave de football pour la reconstruction d'infrastructures de football lourdement endommagées par une catastrophe naturelle
- Approbation d'un versement d'un montant compensatoire pour les émissions de carbone liées aux voyages en avion de l'UEFA (membres de commissions, personnel, arbitres, délégués, etc.)
- Décision d'organiser en Suisse, à Nyon et par l'administration de l'UEFA le tour final 2010 du championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans





11 décembre 2008 à Nyon

- Adoption d'un règlement de candidature pour l'organisation de l'EURO 2016
- Adoption d'un nouveau nom et d'une nouvelle formule pour la Coupe féminine de l'UEFA, qui deviendra la Ligue des champions féminine de l'UEFA dès la saison 2009-10
- Attribution de l'organisation du Congrès ordinaire de l'UEFA 2010 à la Fédération de football d'Israël
- Attribution de l'organisation du tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2009-11 à l'Union danoise de football
- Désignation d'Ekaterinbourg comme lieu des demi-finales et de la finale de la Coupe de futsal de l'UEFA 2008-09
- Approbation des critères de répartition des montants annuels de solidarité dans le cadre du programme HatTrick II
- Adoption du nouveau *Règlement antidopage*
- Décision d'organiser un symposium médical en 2010 en Suède
- Approbation d'exigences minimales souhaitables pour les statuts des associations membres
- Approbation du *Règlement relatif aux agents de matches licenciés de l'UEFA*
- Acceptation des associations nationales de Bosnie-Herzégovine, Italie, République tchèque, Slovaquie, Andorre, Belarus, Islande et Irlande du Nord au sein de la Charte du football de base de l'UEFA
- Approbation d'une nouvelle version du contrat relatif à la Convention des entraîneurs de l'UEFA et acceptation de l'adhésion à cette convention des associations nationales de Turquie, Albanie, Géorgie et Monténégro, les 53 associations membres de l'UEFA ayant dorénavant adhéré à cette convention



29-30 janvier 2009 à Nyon

- Désignation des lieux des finales des compétitions interclubs pour les années 2011 et 2012, avec la désignation de Londres (2011) et de Munich (2012) pour la Ligue des champions de l'UEFA et de Dublin (2011) et Bucarest (2012) pour l'Europa League
- Fixation d'objectifs prioritaires pour les prochains mois de travail, soit le fair-play financier dans les compétitions interclubs de l'UEFA, la protection des footballeurs mineurs et l'organisation de l'EURO 2012
- Adoption d'un projet visant à améliorer la bonne gouvernance dans les associations membres
- Approbation de principes organisationnels et financiers en vue de la procédure de candidature pour l'organisation de l'EURO 2016
- Acceptation de sept nouveaux membres au sein de la Convention sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage: les associations des Iles Féroé, d'Irlande du Nord, d'Islande, de Malte, des Pays-Bas, de Slovaquie et Suède
- Participation à la cérémonie de la pose de la première pierre du nouveau bâtiment administratif de l'UEFA





© Sportstfile

23-24 mars 2009 à Copenhague

- Adoption d'un texte fondateur définissant onze principes et valeurs devant servir de référence dans le travail et les activités de l'UEFA
- Adoption d'une nouvelle clé de répartition des recettes de la Ligue des champions avec une augmentation des versements de solidarité
- Adoption du règlement de la Ligue des champions et de l'Europa League pour la saison 2009-10 ainsi que de celui de la Super Coupe 2010.
- Création d'un organe de contrôle financier des clubs dans le contexte du fair-play financier pour les compétitions interclubs européennes
- Désignation de deux nouveaux inspecteurs disciplinaires spécialisés dans le domaine des paris
- Approbation du règlement de la Coupe de futsal de l'UEFA 2009-10
- Adoption du règlement de la Ligue des champions féminine de l'UEFA 2009-10
- Feu vert à la signature d'un nouveau protocole d'accord entre l'UEFA et l'Association des ligues européennes (EPFL)
- Soutien à la FIFA dans la prise de position au sujet des contrôles antidopage opérés en dehors des compétitions

12-13 mai 2009 à Bucarest

- Désignation des présidents des commissions de l'UEFA et de leurs suppléants pour la période 2009-11
- Désignation partielle des villes de l'EURO 2012
- Adoption d'une recommandation prévoyant l'arrêt temporaire, la suspension ou l'arrêt définitif d'une rencontre en cas de comportement raciste grave
- Admission des associations nationales de Géorgie, de Roumanie et de Slovaquie au sein de la Charte du football de base, qui compte maintenant 40 adhérents
- Approbation de la célébration d'une Journée du football de base dans la semaine de la finale de la Ligue des champions de l'UEFA, soit le 19 mai 2010
- Attribution de l'organisation du tour final 2011 du Championnat d'Europe des moins de 19 ans à la Fédération roumaine de football
- Attribution de l'organisation du tour final 2011 du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans à la Fédération italienne de football
- Modification de la règle concernant les cartons jaunes dans les tours finaux des compétitions juniors, de manière qu'elle soit en harmonie avec la pratique adoptée pour l'EURO 2008

Afin d'assurer une position cohérente à l'échelle européenne et mondiale et de travailler en harmonie avec la FIFA, les membres européens du Comité exécutif de la FIFA ont participé à toutes ces séances.





Depuis la désignation, en avril 2007, des associations nationales de football de Pologne et d'Ukraine en tant qu'organisatrices de l'**EURO 2012**, ce sujet est resté au centre des préoccupations du Comité exécutif. La crise économique et les instabilités politiques ont entraîné, surtout en Ukraine, des retards qui ont nécessité une attention soutenue de la part de l'UEFA. De nombreux voyages ont été entrepris dans ces deux pays pour des discussions, y compris au plus haut niveau, sur l'avancement des travaux et la situation a fait l'objet d'analyses au terme desquelles le Comité exécutif a confirmé la volonté de tout mettre en œuvre pour que le tournoi puisse se disputer dans les pays choisis, mais il a également fixé des conditions et des délais. Une nouvelle analyse de la situation, en mai 2009, a confirmé l'éligibilité des villes polonaises de Varsovie, Gdansk, Poznan et Wroclaw, et ukrainienne de Kiev (pas pour la finale, à ce stade-là). Pour les autres sites ukrainiens, un délai a été accordé jusqu'à la fin de novembre 2009.

La **protection des joueurs mineurs** face aux transferts internationaux est une autre des préoccupations majeures du Comité exécutif, sachant que cette pratique a souvent des conséquences dramatiques pour des jeunes qui sont arrachés à leurs racines et à leur environnement et qu'ils ne sont qu'une minorité à assouvir à l'étranger leur rêve de carrière de footballeur d'élite. L'interdiction des transferts de mineurs de moins de 18 ans va de pair avec l'encouragement à la formation et la protection des clubs formateurs, des objectifs que l'UEFA vise notamment par la disposition réglementaire qui oblige les clubs à inscrire dans la liste de leurs joueurs qualifiés pour les compétitions européennes des joueurs formés au club ou au sein de l'association nationale. Ce nombre a été porté à huit pour la saison 2008-09, ce qui constitue la fin du cycle d'introduction de cette mesure appliquée progressivement depuis 2006. Sur le sujet de la protection des mineurs, le Conseil stratégique du football professionnel a adopté en mars 2009 une résolution demandant l'interdiction de transférer en Europe des joueurs de moins de 18 ans. C'est évidemment un sujet qui touche à la législation de l'Union européenne et, en février 2009, le président Michel Platini

avait adressé sur ce thème un discours fondateur au Parlement européen. Il avait déjà exprimé la position du football devant les ministres des Affaires étrangères des 27 pays membres de l'UE, réunis à Brest en juillet 2008. Le président de l'UEFA y avait aussi, d'une manière plus large, répété la nécessité de reconnaître la spécificité du sport et d'accorder aux fédérations sportives l'autonomie qui leur permette de protéger les valeurs du sport.

Dans le cadre des relations avec l'Union européenne et le respect de ses institutions, l'UEFA a en outre participé au lancement d'un véritable dialogue social dans le football professionnel de notre continent. Le lancement de ce dialogue a eu lieu en juillet 2008 à Paris, où une commission a été créée, qui regroupe les joueurs, par l'intermédiaire de la FIFPro Europe, les ligues et les clubs, représentés respectivement par le groupement des Ligues professionnelles (EPFL) et l'Association des clubs européens (ECA) ainsi que l'UEFA, dont le président dirige cette commission du dialogue social de l'UE.

L'UEFA poursuit également le dialogue avec les représentants des supporters: des groupements de ces représentants ont été accueillis en février 2009 au siège de l'UEFA à Nyon. Tous ces groupements doivent être officiellement reconnus par leurs associations nationales respectives.

Hypermédiatisé, le football interclubs européen n'a jamais engendré autant de recettes et pourtant de nombreux clubs, dans toute l'Europe, vivent au-dessus de leurs moyens et entraînent d'année en année des dettes souvent impressionnantes. Cette situation met en danger non seulement ces clubs eux-mêmes, mais la stabilité du football professionnel et de ses compétitions. C'est dans ce contexte que l'UEFA a fait du **fair-play financier** dans ses compétitions interclubs l'une de ses priorités. L'introduction d'un système de licence pour les clubs, avec ses contraintes financières, a déjà constitué, dès 2004-05, une première mesure vers un assainissement de la situation financière des clubs. Mais la crise économique qui a sévi pendant la période de ce rapport, l'inflation des salaires et des indemnités de transfert ont conduit à une situation intolérable. Le Comité exécutif a donc décidé de prendre des mesures plus

contraignantes afin que les clubs ne dépensent pas plus d'argent qu'ils n'en génèrent. En mars, il a décidé de constituer un organe de contrôle financier des clubs, s'engageant à prendre en 2009 encore d'autres mesures. L'objectif principal du concept de fair-play financier est d'améliorer la transparence et l'équité financières dans les compétitions de l'UEFA et la stabilité à long terme du football interclubs européen.

S'agissant de l'intégrité des compétitions, le Comité exécutif s'est également attaqué à un autre danger, **les paris** liés à la corruption et au trucage de matches. Après avoir mis en place un système d'alerte préventive, pour les matches des compétitions de l'UEFA, le Comité exécutif a encore renforcé les services disciplinaires de l'UEFA en créant une unité spéciale, recrutant deux spécialistes et quatre inspecteurs disciplinaires supplémentaires, au bénéfice d'expérience dans les enquêtes pénales et de bons contacts avec les forces de l'ordre. Ce système d'alerte préventive a ensuite été étendu aux rencontres de coupes et des deux plus hautes divisions des associations membres, de sorte que quelque 29 000 matches seront scrutés chaque année à la recherche, 24 heures sur 24 et 365 jours par an, de paris suspects.

Le Comité exécutif n'a d'autre part pas manqué de réaffirmer la responsabilité sociale du football: il a analysé les campagnes menées en ce sens au cours de l'EURO 2008, a remis un chèque d'un million de francs suisses à l'Association européenne contre la leucodystrophie (ELA), une plate-forme de sensibilisation du public à l'épilepsie a été offerte lors du tour final des moins de 21 ans en Suède et un livre a été publié pour encourager les jeunes à se soucier de leur hygiène de vie.

En outre, l'UEFA s'est une fois encore engagée très fermement dans la lutte contre le racisme. En septembre 2008, dans le contexte de l'Année européenne du dialogue interculturel, elle a lancé, avec la Commission européenne et le réseau FARE contre le racisme, un spot télévisé à la mi-temps de toutes les rencontres de Ligue des champions de l'UEFA; en mars 2009, elle a participé à la mise sur pied de la troisième conférence « Tous contre le Racisme » à Varsovie; et, surtout, lors de sa séance à Bucarest, en mai 2009, le Comité exécutif a adopté le principe de strictes mesures en cas de manifestations graves de racisme lors d'un match, allant jusqu'à l'arrêt définitif de la rencontre.





Lors des élections du XXXIII^e Congrès ordinaire de l'UEFA à Copenhague en mars 2009, sept sièges étaient à repourvoir et deux sièges supplémentaires étaient en lice à la suite de la décision d'augmenter le nombre de membres du Comité exécutif de 14 à 16, président inclus. Le siège de Mathieu Sprengers, décédé au printemps 2008, était vacant et quatre des candidats sortants ne se représentaient pas: Gerhard Mayer-Vorfelder (Allemagne), Franco Carraro (Italie), Viacheslav Koloskov (Russie) et Per Ravn Omdal (Norvège). Douze candidats briguaient les neuf sièges disponibles. Marios N. Lefkaritis et Geoffrey Thompson ont été réélus alors que Theo Zwanziger, Giancarlo Abete, Allan Hansen, Frantisek Laurinec, Michael van Praag et Avraham Luzon ont été élus pour quatre ans. Le dernier nouvel élu, Liutauras Varanavicius, a obtenu un mandat de deux ans.

On notera d'autre part que le mandat des membres cooptés Giangiorgio Spiess (Suisse) et Friedrich Stickler (Autriche) est arrivé à échéance et qu'après l'extension du Comité exécutif à 16 membres, il n'y a plus de membre coopté. Le Congrès de Copenhague a, en outre, élu quatre membres européens du Comité exécutif de la FIFA, soit les trois membres sortants Michel D'Hooghe (Belgique), Senes Erzik (Turquie) et Marios N. Lefkaritis (Chypre). Viacheslav Koloskov (Russie) n'avait pas sollicité de nouveau mandat et son compatriote Vitaly Mutko a été élu à sa place.

Le Comité exécutif 2009-11

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

1^{er} vice-président:

Senes Erzik (Turquie), membre du Comité exécutif depuis 1990

2^{ème} vice-président:

Geoffrey Thompson (Angleterre), membre du Comité exécutif depuis 2000

3^{ème} vice-président:

Ángel María Villar Llona (Espagne), membre du Comité exécutif depuis 1992

4^{ème} vice-président:

Marios N. Lefkaritis (Chypre), membre du Comité exécutif depuis 1996

5^{ème} vice-président:

Joseph Mifsud (Malte), membre du Comité exécutif depuis 1994

Membres:

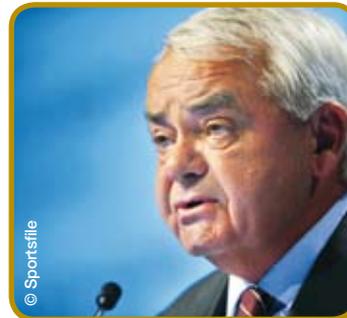
Giancarlo Abete (Italie), élu en 2009
 Allan Hansen (Danemark), élu en 2009
 Frantisek Laurinec (Slovaquie), élu en 2009
 Avraham Luzon (Israël), élu en 2009
 Gilberto Madaíl (Portugal), élu en 2007
 Michael van Praag (Pays-Bas), élu en 2009
 Mircea Sandu (Roumanie), élu en 2007
 Grigoriy Surkis (Ukraine), élu en 2007
 Liutauras Varanavicius (Lituanie), élu en 2009
 Theo Zwanziger (Allemagne), élu en 2009

Secrétaire général: Gianni Infantino

Le Congrès, comme l'avait fait avant lui le Comité exécutif, a rendu hommage à quatre fidèles serviteurs du football européen qui ont œuvré de longues années au sein du Comité exécutif. Le Congrès les a élevés au rang de membres d'honneur. Il s'agit de:

- Per Ravn Omdal, entré en 1992 au Comité exécutif dans lequel il a siégé jusqu'en 2009. Vice-président de l'UEFA de 1996 à 2007, l'ancien président de la Fédération norvégienne de football a également fait partie du Comité exécutif de la FIFA de 1992 à 2002;
- Viacheslav Koloskov, élu au Comité exécutif en 1994. L'ancien président de la Fédération de football d'URSS puis de Russie a également fait partie du Comité exécutif de la FIFA de 1980 à 1996, en tant que vice-président, puis, comme membre de 1996 à 1998 et de 2000 à 2009;
- Giangiorgio Spieß, qui a accompli trois mandats au sein du Comité exécutif, de 1994 à 2007. Il a ensuite été nommé membre coopté du Comité exécutif de 2007 à 2009;
- Gerhard Mayer-Vorfelder, entré en 2000 au Comité exécutif de l'UEFA dont il était, depuis 2007, l'un des vice-présidents. L'ancien président de la Fédération allemande de football a, lui aussi, siégé au sein du Comité exécutif de la FIFA, de 1992 à 1998 puis de 2002 à 2006.

Un grand merci encore une fois à ces quatre grands dirigeants qui ont tant donné au football européen.



Per Ravn
Omdal



Viacheslav
Koloskov



Giangiorgio
Spieß



Gerhard
Mayer-Vorfelder



Les valeurs de l'UEFA pour l'avenir du football européen

1. Le football avant tout

Dans tout ce que nous faisons, le football doit toujours être le premier et le plus important élément à prendre en considération. Le football est un jeu avant d'être un produit, un sport avant d'être un marché, un spectacle avant d'être un business.

2. Structure pyramidale et subsidiarité

Aux niveaux international et européen, l'autonomie du sport est reflétée par la structure pyramidale du football. La FIFA, l'UEFA et les associations nationales travaillent main dans la main dans le respect du principe de subsidiarité. Ces principes nous permettent de défendre au mieux les intérêts du football.

3. Unité et leadership

L'UEFA n'opère pas par «diktat». Nous continuerons à exercer un leadership solide mais agirons toujours dans un esprit de consensus. En plus des associations nationales, nous impliquerons toutes les parties prenantes (ligues, clubs, joueurs) dans le processus décisionnel au sein du football européen, notamment via le Conseil stratégique du football professionnel, afin que le Comité exécutif puisse prendre les bonnes décisions. Et notre souhait est d'établir des relations plus étroites avec les supporters, sans lesquels il n'y aurait pas de football professionnel.

4. Bonne gouvernance et autonomie

L'UEFA et ses associations membres s'engagent pour la bonne gouvernance. La bonne gouvernance est synonyme d'ouverture, de démocratie, de transparence et de responsabilité. Dans cet esprit, l'UEFA défend l'autonomie des structures sportives afin que les instances du football – les associations nationales en tête – soient les décideurs dans les questions de football, sans intervention indue des gouvernements.

5. Football de base et solidarité

Notre sport repose sur le football de base, qui est joué partout et par tout le monde (hommes et femmes, garçons et filles). Le niveau professionnel d'élite ne constitue que la pointe de l'iceberg. L'UEFA entend poursuivre et même renforcer sa politique de solidarité afin de protéger l'avenir du football et de faire bénéficier l'ensemble de la société des nombreux avantages de ce sport. C'est parce que la base du football fait sa force que nous devons préserver les identités locales, régionales et nationales de notre sport, et ce toujours dans le respect de la loi.



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



- 6 Youth protection & education
- 7 Sporting integrity
- 8 Financial fair-play & regularity of competitions
- 9 National teams & Clubs
- 11 European sports model & specificity of sport



RESPECT

6. Protection des jeunes et formation

En tant qu'instance dirigeante du football européen, l'UEFA a une responsabilité non seulement sportive mais aussi morale. Les transferts internationaux de mineurs comportent beaucoup de risques. Il ne faut pas oublier qu'avant 18 ans, les joueurs sont encore des enfants. Nous voulons protéger leur avenir et leur éviter de se retrouver déracinés dans un pays étranger alors qu'ils sont encore très jeunes.

7. Intégrité sportive et paris

Les paris sont une source de financement, mais ils représentent également un risque pour le football, en particulier pour l'intégrité des compétitions. Il est légitime que le football reçoive une juste part des revenus provenant des paris. Cependant, notre objectif principal doit rester un engagement total pour garantir l'intégrité sportive et le bon déroulement des compétitions, et ce afin de préserver l'âme de notre sport.

8. Fair-play financier et régularité des compétitions

L'UEFA s'engage en faveur du fair-play, aussi en dehors du terrain. Le fair-play financier signifie que les clubs agissent de manière transparente et responsable afin de protéger à la fois les compétitions sportives et les clubs eux-mêmes. Ce concept implique aussi que les clubs ne s'engagent pas dans la spirale de l'endettement pour concurrencer leurs rivaux et qu'ils puissent vivre avec leurs propres moyens, c'est-à-dire les ressources qu'ils génèrent.

9. Equipes nationales et clubs

Le football des équipes nationales et le football interclubs sont deux éléments indispensables et complémentaires du football. L'UEFA continuera à s'engager afin que cet équilibre soit maintenu et même renforcé, car il en va du développement de notre sport aux niveaux national, européen et international.

10. Respect

Le respect est un principe clé du football. Il implique le respect du jeu, de l'intégrité, de la diversité, de la dignité, de la santé des joueurs, des règles, de l'arbitre, des adversaires et des supporters. Notre message est clair: tolérance zéro envers le racisme, la violence et le dopage. Le football unit les peuples et transcende les différences. Pour l'UEFA, seule la couleur du maillot importe, et il en sera toujours ainsi. Le racisme et la discrimination, sous quelque forme que ce soit, ne seront jamais tolérés. L'UEFA ne tolérera pas non plus la violence, qu'elle s'exprime sur le terrain ou dans les tribunes. Le football se doit de montrer l'exemple.

11. Modèle sportif européen et spécificité du sport

L'UEFA est une instance européenne et nous maintenons notre engagement total en faveur du modèle sportif européen, un modèle caractérisé par le principe de promotion et de relégation, le principe de solidarité, mais également par des compétitions ouvertes et un accès pour tous, car c'est là le fondement du sport, et notamment du football. Il faut protéger ce modèle car le sport n'est pas un secteur d'activité (un «business») comme un autre et l'UEFA ne permettra jamais qu'il soit traité ainsi. Nous continuerons à défendre la spécificité du sport, et nous sommes convaincus que nos arguments l'emporteront pour le bien du football.



RAPPORT DES COMMISSIONS

1^{er} juillet 2008 – 30 juin 2009







Commission des associations nationales

Etant donné l'importance capitale des relations que l'UEFA entretient avec ses associations membres, la Commission des associations nationales s'attache constamment à renforcer ces liens.

Le succès rencontré par le programme Top Executive (PTE) est un bon exemple de la manière dont l'UEFA a pu constamment maintenir, voire renforcer, le dialogue et la coopération avec ses membres durant ces dernières années. Les tables rondes PTE ont joué un rôle important dans l'encouragement au dialogue, et la stratégie claire du programme, basée sur les données et orientée sur les résultats, aide les dirigeants des associations dans leur prise de décision. De plus, les bases de données développées au moyen du programme constituent de précieux outils pour les associations membres lorsqu'elles recherchent des informations pertinentes afin d'améliorer leurs recettes ainsi que leur gouvernance.

La bonne gouvernance est un élément central du programme d'activité 2009-11 de la Commission des associations nationales, conformément à la décision prise lors du Congrès de l'UEFA 2007 à Düsseldorf. Le projet est axé sur la transparence, la solidarité et la lutte contre la discrimination, sur les règles de droit, la démocratie, l'équité et l'intégration ainsi que sur l'efficacité et l'effi-

cience. L'objectif déclaré est d'aider les associations à amener leurs activités au plus haut niveau de professionnalisme possible.

Séances: 28 novembre 2008 et 24 avril 2009

A la fin du mandat 2007-09, Giancarlo Abete (Italie, premier vice-président), Armand Duka (Albanie, deuxième vice-président), Vitaly Mutko (Russie, troisième vice-président), Metin Kazancioglu (Turquie), Zdzislaw Krecina (Pologne, démission en novembre 2008), Wolfgang Niersbach (Allemagne) et Haim Zimmer (Israël) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

Président:	Geoffrey Thompson (Angleterre)
Président suppléant:	Marios N. Lefkaritis (Chypre)
Premier vice-président:	Lars-Åke Lagrell (Suède), nouveau
Deuxième vice-président:	Jean-Pierre Escalettes (France)
Troisième vice-président:	Mahmut Özgener (Turquie), nouveau

Membres:	Oleksandr Bandurko (Ukraine)
	Joseph Gauci (Malte)
	Rotem Kamer (Israël), nouveau
	Adalbert Kassai (Roumanie), nouveau
	Sayan Khamitshanov (Kazakhstan), nouveau
	Albert Hendrik Korhals (Pays-Bas)
	Kimmo Lipponen (Finlande), nouveau
	Dusan Savic (Serbie), nouveau
	Alexey Sorokin (Russie), nouveau
	Milos Tomas (Slovaquie)

Commission des finances

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

Au cours de l'exercice passé, le travail de la commission a été marqué par les effets de la crise financière. L'UEFA a opté pour une diversification maximale en termes de banques et a accordé une attention particulière à l'extrême volatilité des taux de change. Elle a en outre fait appel à l'expertise externe afin de protéger au mieux ses actifs.

Des prévisions financières ont été faites à trois reprises au cours de l'exercice. Les budgets pour de nouveaux projets, y compris celui du nouveau bâtiment, ont été examinés et soumis au Comité exécutif pour approbation finale.

La Commission des finances a en outre étudié la «Management Letter» des réviseurs externes et le rapport des réviseurs internes; elle a reçu des comptes rendus réguliers sur les mesures de

suivi. La mise en œuvre d'un système de contrôle interne (SCI) a aussi fait l'objet d'un suivi, l'objectif de ce système n'étant pas seulement de se conformer à la nouvelle législation suisse mais également de servir de catalyseur pour d'autres améliorations, en particulier la réalisation d'une fonction d'audit de conformité individualisé et interne et d'un outil informatique intégré (ERP: planification des ressources des entreprises).

Séances: 25 septembre, 28 novembre et 10 décembre 2008; 29 janvier, 23 mars et 19 juin 2009

A la fin du mandat 2007-09, Gerhard Mayer-Vorfelder (Allemagne) et Franco Carraro (Italie) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

Président: Marios N. Lefkaritis (Chypre)
Membres: Geoffrey Thompson (Angleterre)
Giancarlo Abete (Italie), nouveau
Theo Zwanziger (Allemagne), nouveau





Commission des arbitres



La Commission des arbitres a décidé que les arbitres d'élite devaient fournir un certificat médical d'aptitude physique de leur médecin traitant avant de pouvoir subir un test de condition physique de l'UEFA. Elle a proposé, en collaboration avec la FIFA, un protocole standard d'examens médicaux annuels (dont les résultats pourraient être enregistrés dans un « passeport médical des arbitres »). La commission a en outre approuvé la proposition d'autoriser l'entraîneur à travailler librement dans la surface technique sans que l'arbitre n'intervienne, à condition que son comportement soit correct. Par ailleurs, elle a proposé la création d'une sous-commission dédiée au développement des arbitres assistants.

Concernant la Convention de l'UEFA sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage, 28 nouvelles associations nationales ont été incluses dans la procédure d'évaluation et cinq d'entre elles ont été admises au sein de la convention au cours de la saison. Vingt autres associations nationales avaient déjà intégré la convention auparavant. Dans le cadre du Programme d'assistance des arbitres FIFA/UEFA, qui vise à améliorer le développement de l'arbitrage dans les confédérations et les associations nationales, quatre cours pour instructeurs d'arbitres nationaux ont été organisés en mars et en mai 2009. Un cours de l'UEFA pour arbitres de deuxième catégorie a eu lieu en avril 2009 et un cours pour femmes arbitres s'est déroulé en juin 2009.

Après le test réussi du système avec deux arbitres assistants supplémentaires lors des mini-tournois des M19, l'International Football Association Board (IFAB) et la FIFA ont décidé d'étendre l'expérience aux matches de l'Europa League 2009-10.

Le film Les Arbitres, produit lors de l'EURO 2008, a été très bien reçu. Sa promotion sera réalisée à plus grande échelle et il sera proposé à un public plus large.

Séances: 2 septembre 2008 et 4 février 2009

A la fin du mandat 2007-09, Allan Hansen (Danemark, premier vice-président) et Michal Listkiewicz (Pologne, deuxième vice-président) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

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

Commission des compétitions pour équipes nationales

Après avoir dressé le bilan final de l'EURO 2008, la Commission des compétitions pour équipes nationales s'est immédiatement attelée à la supervision des préparatifs en vue de l'EURO 2012. En tant que nouveau projet passionnant présentant de nombreux défis à relever, l'événement est en train de prendre forme, avec un modèle d'organisation différent, l'UEFA n'ayant plus le contrôle exclusif au niveau opérationnel. Deux comités d'organisation locaux, coordonnés par la division EURO de l'UEFA, prendront en charge cet aspect opérationnel et réaliseront plusieurs sous-projets.

Mais, comme une planification à long terme est indispensable pour des projets aussi considérables, la saison écoulée a également été marquée par le lancement de la procédure de candidature pour l'organisation de l'EURO 2016. Sur la base de l'expérience la plus récente, le travail s'est d'abord concentré sur la définition des procédures, qui ont abouti au Règlement de candidature. Des critères détaillés ont ensuite été élaborés et regroupés en plusieurs thèmes afin de permettre aux associations candidates d'avoir une idée claire des exigences et de leur permettre de présenter des informations exhaustives. Tous les contrats à signer ont en outre été distribués et les candidats ont bénéficié d'une assistance quotidienne de nos services, en plus des informations communiquées lors des ateliers organisés à Nyon ou dans les pays respectifs.

Le tour final 2009 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, en Suède, a connu un succès retentissant, avec des stades pleins de supporters passionnés et hauts en couleur.

Séances: 27 novembre 2008 et 23 avril 2009

A la fin du mandat 2007-09, Franco Carraro (Italie, président suppléant), Lars-Åke Lagrell (Suède, premier vice-président), Theo Zwanziger (Allemagne, deuxième vice-président), Brian Barwick (Angleterre), Vassilis Gagatsis (Grèce), Jacques Lambert (France) et Haluk Ulusoy (Turquie) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

Président:	Gilberto Madaíl (Portugal)
Président suppléant:	Mircea Sandu (Roumanie), nouveau
Premier vice-président:	David Triesman (Angleterre), nouveau
Deuxième vice-président:	Nodar Akhalkatsi (Géorgie)
Troisième vice-président:	Armand Duka (Albanie), nouveau
Membres:	Harry M. Been (Pays-Bas)
	David G. Collins (Pays de Galles)
	Ivan Hasek (République tchèque), nouveau
	Zdzislaw Krecina (Pologne), nouveau
	Zoran Lakovic (Serbie), nouveau
	Alfred Ludwig (Autriche), nouveau
	Wolfgang Niersbach (Allemagne), nouveau
	Campbell Ogilvie (Ecosse), nouveau
	Zorislav Srebric (Croatie)





Commission des compétitions interclubs

Une grande partie du travail de la Commission des compétitions interclubs a été consacrée au nouveau cycle 2009-12 et aux projets nécessaires pour mettre en œuvre de nouvelles formules et pour effectuer des améliorations des compétitions.

La commission a ainsi analysé l'ensemble des paramètres techniques et a établi une liste de changements concernant les tirages au sort, la fixation des matches et les coefficients. Tous ces changements ont ensuite été intégrés dans les règlements des compétitions, permettant ainsi le lancement du cycle sous sa forme modifiée, conformément à la décision du Comité exécutif.

Un élément encore plus important: une stratégie globale a été mise au point afin de s'assurer que tous les aspects des compétitions interclubs s'intègrent dans le nouveau positionnement et dans les projets visant à accroître leur visibilité et leur succès. Sous cet angle, l'UEFA Europa League, la compétition qui a succédé à la Coupe UEFA, et son identité visuelle toute fraîche annoncent une nouvelle ère visant à redonner à cette compétition son prestige passé.

Au niveau financier, la commission a proposé une nouvelle clé de répartition des recettes, qui reflète plus précisément l'accroissement des recettes de la Ligue des champions de l'UEFA et les nouvelles recettes générées au moyen de la

commercialisation centralisée de l'Europa League, et qui soutient le système de solidarité à l'égard des clubs, des ligues et des associations.

Séances: 29 août 2008 et 23 février 2009

A la fin du mandat 2007-09, Friedrich Stickler (Autriche, président de la commission), Karl-Heinz Rummenigge (Allemagne, premier vice-président), Ramón Calderón Ramos (Espagne, troisième vice-président), Sune Hellströmer (Suède), Lourenço Pereira Coelho (Portugal), Umberto Gandini (Italie) et Niels Christian Holmstrøm (Danemark) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

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

Commission du football junior et amateur

Le football junior continue à susciter un intérêt croissant à travers l'Europe. Avec l'introduction d'un Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans en 2007, l'UEFA a organisé en tout quatre championnats juniors en 2008-09, deux pour les garçons et deux pour les filles. Trois de ces compétitions se sont achevées par des tours finals à huit équipes, organisés par des associations membres enthousiastes et motivées. Le quatrième tour final – disputé par quatre équipes féminines des M17 – a été organisé par l'Administration de l'UEFA à Nyon. La saison 2008-09 a enregistré des affluences records lors des tours finals.

Au niveau amateur, 41 associations ont inscrit une équipe à la 6e Coupe des régions de l'UEFA et huit équipes ont participé au tour final en Croatie.

En dehors du terrain, l'UEFA (en collaboration avec la FIFA) a organisé un atelier des directeurs techniques afin de revoir les structures actuelles du football junior européen.

Les deux séances ordinaires de la commission ont abouti à la formulation de deux propositions importantes: l'annulation des cartons jaunes simples après la phase de groupe dans un tour

final à huit équipes et l'augmentation de la contribution financière de l'UEFA aux participants au tour final.

Séances: 2 septembre 2008 et 17 février 2009

A la fin du mandat 2007-09, Viacheslav Koloskov (Russie, président de la commission), Ruben Hayrapetyan (Arménie, deuxième vice-président) et Daniel Claudiu Prodan (Roumanie) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

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





Commission du football féminin

La Commission du football féminin a déployé beaucoup d'efforts au cours de la saison pour superviser et soutenir l'organisation de l'EURO féminin en Finlande, le premier tour final opposant 12 équipes. Tous les aspects ont été suivis de près afin que le niveau de la compétition et la qualité de l'événement puissent atteindre un nouveau sommet.

La Compétition européenne de qualification pour la 6^e Coupe du monde féminine de la FIFA 2009-11 a été lancée; la commission a examiné de près le calendrier international et s'est entretenue avec la FIFA afin de convenir d'un nouveau calendrier pour la saison 2009-10 qui tienne mieux compte des besoins des clubs et des équipes nationales.

Le processus de révision de la Coupe féminine a donné lieu à une profonde restructuration de la compétition, qui s'est traduite par les modifications suivantes: une nouvelle formule sportive avec moins de minitournois et plus de tours à élimination directe; davantage d'équipes pour les associations les mieux classées; une finale en un match disputée dans la même ville que la finale de la Ligue des champions; un nouveau système de classement par coefficient; et, enfin, un nouveau nom et une nouvelle marque: l'UEFA Women's Champions League, soit la Ligue des champions féminine de l'UEFA.

La commission est fermement convaincue que ces réformes apporteront des avantages considérables au football féminin et rehausseront de manière importante la valeur de la compétition.

Les stratégies futures ont également été au centre des discussions et seront finalisées par la commission dans sa nouvelle composition au cours du mandat actuel.

Séance: 19 février 2009

A la fin du mandat 2007-09, Friedrich Stickler (Autriche, président suppléant), Philip Pritchard (Pays de Galles), Sergei Safaryan (Belarus) et Bontcho Todorov (Bulgarie) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

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

Commission du futsal et du football de plage

La Commission du futsal et du football de plage a été fortement engagée dans la préparation du tournoi final 2010 du Championnat d'Europe de futsal, qui aura lieu en janvier 2010 en Hongrie. Pour la première fois, le tournoi opposera 12 équipes, ce qui constitue une charge supplémentaire au niveau organisationnel mais qui est très bénéfique pour la promotion de cette discipline sportive.

Tandis que les préparatifs pour ce tour final sont en bonne voie, un autre tournoi est déjà en préparation, puisque la procédure de candidature pour le tour final 2012 a été lancée.

L'organisation du tournoi des M21 à Saint-Petersbourg a été une réussite.

Concernant les compétitions interclubs de futsal, la commission s'est engagée en faveur du développement de la Coupe de futsal, qui suscite, année après année, toujours plus d'intérêt et engage un nombre croissant de participants. Dorénavant, la quasi-totalité des associations membres de l'UEFA inscrivent des équipes à la compétition. La phase finale à quatre équipes de la Coupe de futsal à Ekaterinbourg a été un grand succès et un événement vraiment passionnant pour la foule qui s'était déplacée pour assister aux matches, qui se sont toujours joués à guichets fermés.

Concernant le football de plage, la commission a estimé que le moment n'était pas encore venu pour l'UEFA de s'engager dans l'organisation d'une compétition européenne. Mais il a été décidé de suivre de près l'évolution de la situation dans ce domaine.

Séances: 1^{er} septembre 2008 et 16 février 2009

A la fin du mandat 2007-09, Grigoriy Surkis (Ukraine, président de la commission), Joseph Mifsud (Malte, président suppléant), Pavel Mokry (République tchèque, premier vice-président), Tomás Gea (Andorre, deuxième vice-président), Javier Lozano Cid (Espagne), Christian Teinturier (France) et Fabrizio Tonelli (Italie) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

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





Commission HatTrick



La saison 2008-09 a donné le coup d'envoi d'un nouveau cycle HatTrick, qui s'est traduit par le passage du programme HatTrick I 2004-08 au programme HatTrick II 2008-12. Le nouveau *Règlement HatTrick de l'UEFA* (édition 2009) a été envoyé aux 53 associations membres.

La Commission HatTrick a approuvé jusqu'ici 81 projets provenant de 38 associations nationales dans le cadre du programme HatTrick II. Cela représente une approbation de l'utilisation de 60% du montant de 132,5 millions d'euros disponible pour les 53 associations membres.

Même si de nombreux projets sont liés aux infrastructures, une évolution est notée dans le programme HatTrick II par rapport au programme HatTrick I: les associations nationales ont plus tendance à soumettre des projets sociaux ou liés au football de base. A la suite de l'introduction de l'obligation d'investir au moins 20% du montant de 2,5 millions d'euros mis à la disposition de chaque association nationale dans des projets sociaux ou de football de base, 30 projets de ce type ont déjà été approuvés.

Au total, 24 ateliers et séminaires ont eu lieu au cours de l'année dans le cadre du programme KISS. Les éléments de la plate-forme KISS ont fait l'objet d'améliorations notables pour parvenir à davantage de convivialité et les premières mesures ont déjà été prises en vue de la traduction de la plate-forme d'apprentissage en ligne (KISS online) en russe et en bcs (bosniaque-croate-serbe) avec le soutien de certaines associations nationales.

Séances: 27 novembre 2008 et 23 avril 2009

A la fin du mandat 2007-09, Gerhard Mayer-Vorfelder (Allemagne, président de la commission), Geoffrey Thompson (Angleterre, président suppléant), Liutauras Varanavicius (Lituanie), Ioannis Economides (Grèce), Zoran Lakovic (Serbie) et Florian Prunea (Roumanie) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

Président:	Allan Hansen (Danemark), nouveau
Président suppléant:	Frantisek Laurinec (Slovaquie)
Premier vice-président:	Costakis Koutsokoumnis (Chypre)
Deuxième vice-président:	Sondre Kåfjord (Norvège), nouveau
Troisième vice-président:	Leo Windtner (Autriche), nouveau
Membres:	Gusztáv Bienerth (Hongrie), nouveau
	Angelo Carlos Brou (Portugal)
	Michail Kassabov (Bulgarie), nouveau
	Levent Kizil (Turquie), nouveau
	Miroslaw Malinowski (Pologne), nouveau
	Mark O'Leary (République d'Irlande)
	Juan Padrón Morales (Espagne)
	Ucha Ugulava (Géorgie), nouveau



Commission de développement et d'assistance technique

La Commission de développement et d'assistance technique a suivi de près la mise en œuvre du nouveau Programme des groupes d'étude de l'UEFA. Les membres de la commission ont assisté en personne à plusieurs séminaires. La première saison est considérée comme un succès total: les 53 associations membres ont participé à la campagne, qui a compris 51 visites et 102 séminaires. En outre, 1677 entraîneurs ont pu procéder à un échange de connaissances spécialisées dans les domaines de la formation des entraîneurs, du football féminin, du football junior d'élite et du football de base.

La commission a pleinement soutenu l'organisation de séminaires et de conférences destinés à des groupes techniques cibles spécifiques et approuvé les activités en rapport avec la formation des entraîneurs dans le cadre de la Convention des entraîneurs de l'UEFA. Plusieurs associations membres ont bénéficié d'une promotion et/ou ont fait l'objet d'une réévaluation au cours de la saison et le nouveau contrat de Convention a été signé par les 53 associations membres de l'UEFA.

La commission a en outre apporté son plein soutien au travail de promotion du football de base dans le cadre de différentes compétitions et de l'Été du football de base. Par ailleurs, elle a noté avec satisfaction que la Charte du football

de base de l'UEFA est clairement passée à la vitesse supérieure et qu'elle a un impact sur un nombre croissant d'associations. Plus de 40 associations sont déjà reconnues en tant que membres de ce programme d'encouragement. L'Atelier du football de base organisé au début de 2009 a constitué un autre jalon important dans ce domaine.

Séances: 28 novembre 2008 et 24 avril 2009

A la fin du mandat 2007-09, Per Ravn Omdal (Norvège, président de la commission), Franz Beckenbauer (Allemagne, président suppléant), Zvezdan Terzic (Serbie, premier vice-président), Campbell Ogilvie (Ecosse) et Anton Ondrus (Slovaquie) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

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



Commission des licences aux clubs

La charge de travail de la Commission des licences aux clubs durant la saison 2008-09 a été particulièrement importante. La commission s'est réunie deux fois et son travail s'est concentré principalement sur l'élaboration du nouveau *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs*, la publication d'un rapport d'analyse comparative et la mise au point du concept de fair-play financier.

Le nouveau règlement sur l'octroi de licence aux clubs, publié en octobre 2008, a pour objectifs une harmonisation avec les autres règlements de l'UEFA, une simplification, une plus grande clarté et une base juridique sûre et claire. Il constitue une version améliorée de l'ancien *Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs*, approuvé en 2005.

Le rapport d'analyse comparative s'inscrit dans le contexte du football interclubs et de la procédure d'octroi de licence aux clubs. La promotion de la transparence par le développement de normes de référence pour les clubs à travers l'Europe est par conséquent devenue un objectif important de la procédure pour l'octroi de licence. Le rapport fournit une radiographie du football en Europe. Il inclut une analyse financière exhaustive et un compte rendu de l'application de la procédure d'octroi de licence, et présente un profil sportif des associations membres de l'UEFA comprenant des chiffres sur la propriété des stades, les tendances en matière d'affluence et les qualifications des entraîneurs.



© UEFA-pjwoods.ch

Le fair-play financier est un sujet d'actualité pour la Commission des licences aux clubs. La crise économique a souligné les problèmes financiers, qui s'étendent au-delà des frontières nationales et exigent une solution européenne. Le fair-play financier, défini comme la capacité des clubs à assumer la concurrence avec leurs propres moyens, a pour but d'améliorer l'équité financière dans les compétitions européennes et la stabilité à long terme des clubs de football, et de réduire la pression qui s'exerce sur les salaires et les indemnités de transfert des joueurs.

Séances: 3 septembre 2008 et 18 février 2009

A la fin du mandat 2007-09, Giangiorgio Spiess (Suisse, président de la commission) et Alex Horne (Angleterre) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

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

Commission des stades et de la sécurité

La commission a approuvé l'intensification des inspections de stades et des désignations de responsables de la sécurité.

La commission a encouragé les associations nationales à poursuivre leurs efforts dans la formation de leurs experts et de leurs clubs. L'unité Stades et sécurité offre un soutien constant dans ce domaine en organisant divers ateliers et en créant des outils (par exemple un guide multimédia sous forme de DVD éducatif pour la finale 2008 de la Ligue des champions, à Moscou).

La commission a souligné l'importance de l'observation des critères pour les stades d'élite et insisté sur l'application de la politique des stades sans grillages.

La commission a effectué un travail de supervision et offert ses conseils en matière de construction et de développement des stades en relation avec l'EURO 2012 en Pologne et en Ukraine. Elle a encouragé les deux associations organisatrices et leurs autorités à développer le concept de sécurité.

La commission a pris note avec satisfaction de la coopération accrue entre l'UEFA et l'UE dans ce

domaine et étudié le programme de travail et le plan d'action 2009. Elle a approuvé la proposition d'étendre le concept de la séance de planification des mesures de sécurité en vigueur pour la Ligue des champions à l'Europa League.

Séances: 25 novembre 2008 et 21 avril 2009

A la fin du mandat 2007-09, Senes Erzik (Turquie, président de la commission), Grigoriy Surkis (Ukraine, président suppléant), Geir Thorsteinsson (Islande, troisième vice-président), Andreas Akkelides (Chypre), Ivan Curkovic (Serbie), Theodore Giannikos (Grèce), Teuvo Holopainen (Finlande), Ivan Borissov Lekov (Bulgarie) et Karel Vertongen (Belgique) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

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





Commission médicale

Les études de l'UEFA sur les blessures restent un domaine de recherche médicale très apprécié par l'ensemble des associations membres et des clubs concernés. Il a été possible d'élargir le contenu de la recherche sur la base des informations fournies par le personnel technique et d'augmenter le nombre d'études.

Concernant la lutte contre le dopage, le nouveau *Règlement antidopage* de l'UEFA a été introduit au début de 2009 et la campagne de sensibilisation a été maintenue, voire renforcée. Des mises en garde concernant l'utilisation d'agents anti-inflammatoires non stéroïdiens ont été incluses dans ce règlement.

Les examens médicaux réguliers auxquels doivent se soumettre les joueurs dans le cadre de la prévention de futures blessures sont d'une importance cruciale et les recommandations des commissions ont été prises en compte pour les différentes compétitions et pour les critères d'octroi de la licence de l'UEFA aux clubs.

D'autres projets de recherche ont été soutenus par la commission dans différents domaines: étude d'un certificat de médecin du sport (spécialisation dans le football), pratique du football dans des conditions extrêmes, lancement d'une étude pilote sur l'utilisation de réfractomètres et développement d'examen médicaux standard pour les arbitres d'élite.

Sur la base de l'organisation médicale lors de l'EURO 2008, la commission a fait des recommandations spécifiques concernant l'organisation des aspects médicaux lors de l'EURO 2012, notamment le recours à des experts médicaux locaux spécialisés dans le football (y compris les commissions médicales des pays organisateurs).

Séances: 24 novembre 2008 et 20 avril 2009

A la fin du mandat 2007-09, Viacheslav Koloskov (Russie, président suppléant), le Dr Urs Vogel (Suisse, premier vice-président), Alan Hodson (Angleterre) et le Pr Paolo Zeppilli (Italie) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

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

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

La commission a discuté d'éventuelles mesures afin de lutter plus efficacement contre le trafic des jeunes joueurs. Elle a examiné des questions telles que la propriété des droits de transfert d'un joueur détenue par une tierce partie, les périodes de transfert nationales, la mise à disposition des joueurs pour les équipes nationales dans les compétitions de futsal et divers aspects concernant le nouveau *Règlement des agents de joueurs* de la FIFA. Elle a discuté de l'arrêt de la Cour de justice des Communautés européennes (CJCE) dans l'affaire Nihat (un joueur turc employé par un club espagnol) et de la sentence du Tribunal arbitral du sport (TAS) dans l'affaire Webster (rupture d'un contrat de joueur sans juste cause). Enfin, sous la direction de sa sous-commission des agents de matches, elle a élaboré un nouveau projet de *Règlement relatif aux agents de matches licenciés de l'UEFA* (édition 2009). Ce projet a été discuté avec les agents de matches licenciés de l'UEFA lors d'une séance à Genève, avant d'être approuvé par le Comité exécutif de l'UEFA le 11 décembre 2008.

Séances: 2 septembre 2008 et 17 février 2009

A la fin du mandat 2007-09, Giangiorgio Spiess (Suisse, président suppléant), Haralampie Hadzi-Risteki (ARY Macédoine), Zsolt Füzési (Hongrie), Wolfgang Holzhauser (Allemagne) et Armen Minasyan (Arménie) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

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





Commission juridique

En collaboration avec la Commission des associations nationales, la Commission juridique a finalisé un document contenant les exigences impératives ainsi que les exigences minimales souhaitables pour les statuts des associations membres de l'UEFA, qui a été approuvé par le Comité exécutif de l'UEFA en décembre 2008. Elle a examiné les derniers développements concernant les législations nationales en matière de paris sportifs en Europe, procédé à un échange de vues sur QC Leisure – une affaire importante concernant le licensing territorial actuellement soumise à la Cour de justice des Communautés européennes et qui pourrait avoir une influence radicale sur la façon dont les droits médias sont vendus – et sur deux sentences contradictoires rendues par le Tribunal arbitral du sport (TAS) sur des affaires concernant des joueurs qui se sont présentés tardivement aux contrôles antidopage. La Commission juridique a également étudié des questions comme les droits

à l'image des joueurs et la marge d'autonomie reconnue par les législations nationales en Europe concernant l'organisation des associations membres de l'UEFA.

Séances: 26 novembre 2008 et 22 avril 2009.

A la fin du mandat 2007-09, Giangiorgio Spiess (Suisse, président de la commission), Marie-Claire Maney (Irlande du Nord) et Ori Shilo (Israël) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

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



Commission de conseil en marketing



Comme les questions commerciales et de marketing constituent un élément essentiel du football actuel, la mission de la Commission de conseil en marketing est de se tenir constamment au courant des développements et des décisions dans ce domaine.

Les tâches de la commission au cours de la saison passée ont consisté en des informations et des aperçus sur les programmes de commercialisation et sur le marketing mis en place spécialement pour les compétitions majeures de l'UEFA, en particulier pour l'EURO 2008, la Ligue des champions et la Coupe UEFA.

Par ailleurs, la commission a aidé les associations membres de l'UEFA à développer et à améliorer leurs idées et leur travail dans les secteurs de la

commercialisation et du marketing. Cette contribution s'est traduite par un soutien du programme d'assistance HatTrick. Après avoir été débattue par la commission, la question des droits à l'image relatifs aux compétitions pour équipes nationales a été examinée lors de la séance des secrétaires généraux, qui a eu lieu les 28 et 29 octobre 2008.

Séances: 4 septembre 2008 et 20 février 2009

A la fin du mandat 2007-09, Franco Carraro (Italie, président de la commission), Gerhard Mayer-Vorfelder (Allemagne, président suppléant), Reinhard Walser (Liechtenstein, deuxième vice-président), Askar Akhmetov (Kazakhstan), Fuad Asadov (Azerbaïdjan), Zbigniew Boniek (Pologne), Evgeny Kalakoutski (Russie), Alfred Ludwig (Autriche), Ucha Ugulava (Géorgie) et Jaroslav Vacek (République tchèque) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

Président:	Frantisek Laurinec (Slovaquie), nouveau
Président suppléant:	Liutauras Varanavicius (Lituanie), nouveau
Premier vice-président:	Guntis Indriksons (Lettonie)
Deuxième vice-président:	Ivan Simic (Slovénie), nouveau
Troisième vice-président:	Lutfi Arbogon (Turquie)
Membres:	Ioannis Farfarellis (Grèce), nouveau
	Atanas Furnadzhiev (Bulgarie), nouveau
	Javid Garayev (Azerbaïdjan), nouveau
	Jonathan Hill (Angleterre)
	Jindrich Rajchl (République tchèque), nouveau
	Kuanysh Kanapyanov (Kazakhstan), nouveau
	Erik Loe (Norvège), nouveau
	Alexander Slutski (Belarus)



Commission des médias



© UEFA-piwoods.ch

Le rôle joué par les médias en termes de popularité et de notoriété du football n'a jamais été aussi grand et ne cesse de prendre de l'ampleur. La Commission des médias assume par conséquent une fonction importante en suivant de près les tendances et en aidant l'UEFA et les associations nationales à améliorer leurs relations avec les médias.

Lors de sa séance de septembre 2008, la commission a pris note du bilan - très satisfaisant - des activités médias lors de l'EURO et a approuvé la liste proposée des observateurs des médias, le projet d'un séminaire destiné aux médias et un programme d'échange interne.

Séance: 3 septembre 2008

A la fin du mandat 2007-09, Mircea Sandu (Roumanie, président de la commission), Sondre Kåfjord (Norvège, premier vice-président), Francesc Amat Escobar (Andorre) et Tassos Katsikides (Chypre) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

Président:	Liutauras Varanavicius (Lituanie)
Président suppléant:	Michel D'Hooghe (Belgique)
Premier vice-président:	Gennadi Nevygla (Belarus), nouveau
Deuxième vice-président:	Adilbek Dzhaksybekov (Kazakhstan)
Troisième vice-président:	Ralph M. Zloczower (Suisse)
Membres:	Nicolai Cebotari (Moldavie)
	Onofre Costa (Portugal), nouveau
	Momir Djurdjevac (Monténégro), nouveau
	Thórir Hákonarson (Islande)
	Alex Manfré (Malte)
	Armen Melikbekyan (Arménie)
	Roland Ospelt (Liechtenstein)
	Rudolf Repka (République tchèque)
	Antonello Valentini (Italie), nouveau

Commission du fair-play et de la responsabilité sociale

L'importance accrue des activités de responsabilité sociale de l'UEFA est devenue manifeste pour les membres de la Commission du fair-play et de la responsabilité sociale, qui reconnaissent que la notion de responsabilité sociale doit être davantage développée et intégrée à la culture d'entreprise afin de devenir un élément distinctif de l'UEFA. La responsabilité sociale doit être considérée comme un secteur d'activité important de l'UEFA et doit être étroitement liée aux aspects commerciaux et de marketing de tous les événements majeurs.

Les compétitions de l'UEFA constituent une plate-forme idéale pour la promotion systématique de la campagne pour le respect sur le terrain et en dehors. La 3^e Conférence paneuropéenne «Tous contre le racisme» a envoyé des messages forts: une tolérance zéro envers le racisme et un «Non au racisme». Par ailleurs, le livre *Mieux manger pour marquer!*, qui encourage les jeunes personnes à adopter un style de vie sain, a été publié en six langues. A la suite de la décision du Comité exécutif de compenser les émissions dues aux vols, l'UEFA a commencé à prendre des mesures de lutte contre le réchauffement climatique. En outre, les matches d'exhibition par des joueurs de la Ligue internationale contre l'épilepsie, qui ont précédé les demi-finales du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, montrent une fois de plus que le football est ouvert à tous.

Les associations membres n'ont en aucun cas été oubliées. L'UEFA a accordé un soutien financier à des projets de reconstruction après des catastrophes naturelles, comme l'aide apportée après le tremblement de terre qui a frappé la région des Abruzzes, en Italie. En vue de l'EURO 2012, la commission a lancé deux projets de développement sur trois ans axés sur l'Europe de l'Est, portant respectivement sur la lutte contre le racisme et sur les ambassades de supporters.

Séances: 1^{er} septembre 2008 et 16 février 2009

A la fin du mandat 2007-09, Per Ravn Omdal (Norvège, président suppléant), Rudi Zavrl (Slovénie, premier vice-président), Arben Bici (Albanie), Momir Djurdjevic (Monténégro), Adalbert Kassai (Roumanie) et Kimmo Lipponen (Finlande) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

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





Commission du football

La Commission du football, qui est composée d'un certain nombre d'anciens joueurs professionnels, est un groupe d'experts qui se concentre sur les questions techniques et sur le développement futur du football.

La commission a en particulier étudié de près l'expérience de l'EURO 2008 et fait des propositions en relation avec les Lois du jeu, comme l'interprétation qui autorise désormais l'entraîneur à travailler librement dans la surface technique. Par ailleurs, la commission a proposé de réviser la Loi 11 (Hors-jeu) et de poursuivre l'examen de l'idée d'autoriser un remplaçant supplémentaire pendant les prolongations.

La commission a en outre formulé des recommandations sur le thème du développement des joueurs, par exemple une éventuelle interdiction du transfert international de mineurs, et sur l'étude de faisabilité d'un système de notation des académies par l'UEFA.

La commission a abordé diverses questions relatives à la formation des entraîneurs et à l'effectif des équipes pour les matches de quali-

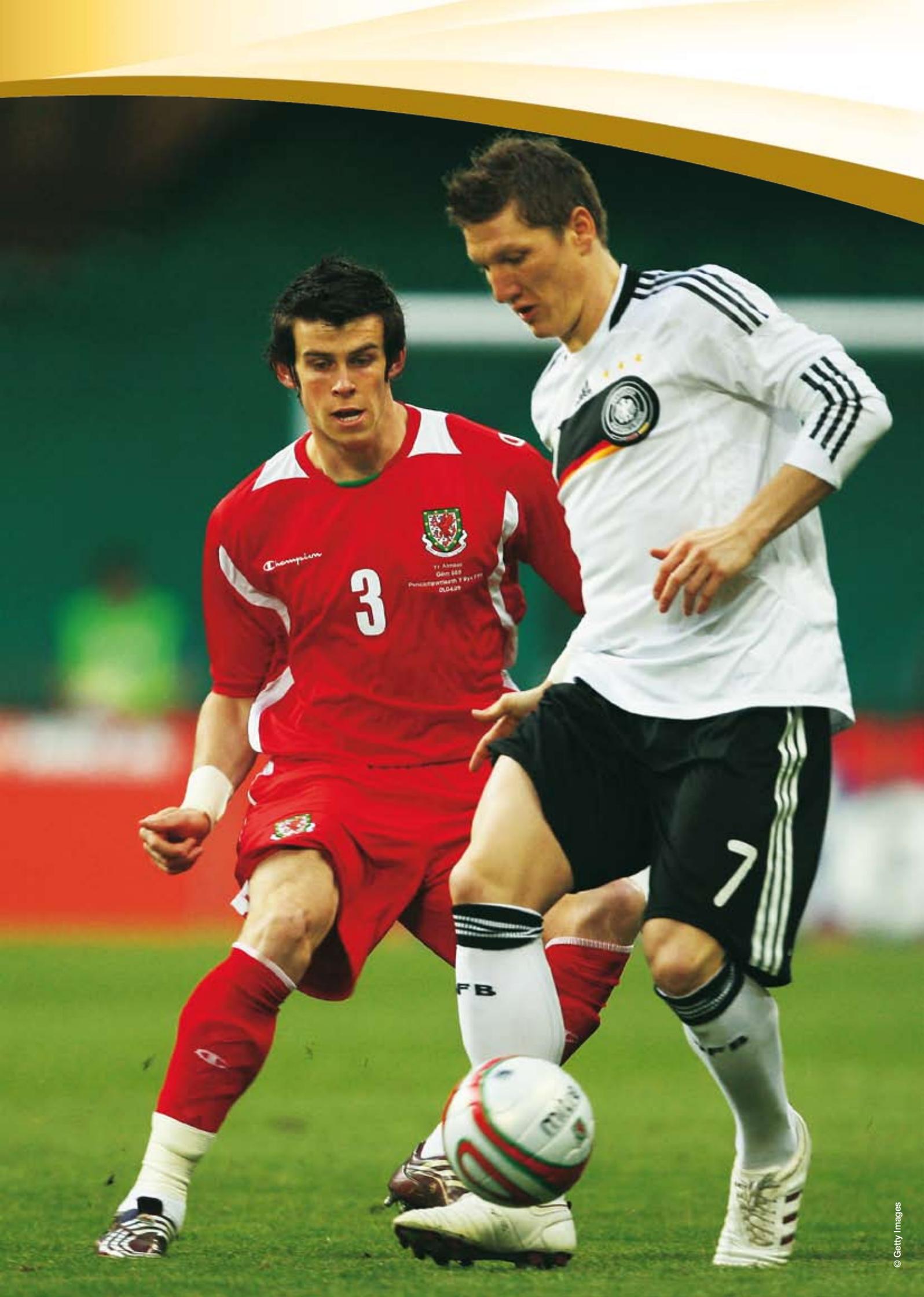
fication internationaux. Elle a également discuté de l'impact de la règle des buts marqués à l'extérieur sur le football moderne.

Séances: 24 septembre 2008 et 19 février 2009

A la fin du mandat 2007-09, Mircea Sandu (Roumanie, président suppléant), Vlatko Markovic (Croatie, premier vice-président), Carlos Godinho (Portugal), Andreas Morisbak (Norvège), Dragan Stojkovic (Serbie) et Dino Zoff (Italie) ont quitté la commission. Pour le mandat 2009-11, la composition de la commission est la suivante:

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







II:

RAPPORT DE L'ADMINISTRATION DE L'UEFA

1^{er} juillet 2008 – 30 juin 2009

Avant-propos

Le principal défi qui s'est posé durant la saison 2008-09 a été d'assumer les tâches dans les délais. S'agissant du jeu lui-même, 1648 matches ont été disputés dans le cadre des compétitions de l'UEFA, dont 651 matches de compétitions interclubs masculines et 113 minitournois, qui ont engagé quelque 200 délégués de l'UEFA. Plus de 19 000 inscriptions de joueurs ont été traitées, 5420 buts ont été marqués, dont 296 pénalités et 123 buts contre son camp, et 578 cas disciplinaires concernant 451 matches ont été examinés par l'Instance de contrôle et de discipline. La charge de travail a en outre été alourdie par la fin du cycle des compétitions pour clubs et pour équipes nationales, qui a nécessité un fort engagement de toutes les divisions de l'UEFA afin de poser les bases des changements de fond prévus dès la saison 2009-10. Concernant la Ligue des champions de l'UEFA, les modes de qualification ainsi que les systèmes de têtes de série et de classement par coefficient ont été révisés; les matches de barrage ont été intégrés à la partie de la compétition commercialisée de manière centralisée; le nouveau cycle a également apporté son lot de nouveaux diffuseurs et partenaires commerciaux. La Coupe UEFA est devenue l'UEFA Europa League, qui a adopté elle aussi le système de commercialisation centralisée. La Super Coupe de l'UEFA a, quant à elle, été intégrée à la vente des droits de la Ligue des champions. S'agissant du Championnat d'Europe féminin, il était sur le point de connaître son premier tour final à 12 équipes, tout comme le Championnat d'Europe de futsal. Quant à la Coupe féminine de l'UEFA, en pleine phase de remodelage, elle était en passe de devenir la Ligue des champions féminine de l'UEFA, avec une finale en un match disputée la même semaine que celle de son équivalent masculin, dans la même ville. Le traitement en parallèle de tant de nouveautés a été une tâche complexe, qui a cependant été un facteur de motivation pour l'Administration de l'UEFA.

David Taylor



Administration de l'UEFA 2008-09

David Taylor (secrétaire général)
Gianni Infantino (secrétaire général adjoint /
directeur Gouvernance et Services juridiques)

Directeurs:

William Gaillard (Communication)
Hanspeter Jenni (Finances)
Martin Kallen (EURO)
Philippe Le Floc'h (Marketing)
Giorgio Marchetti (Compétitions)
Philippe Margraff (Commercial)
Andy Roxburgh (Développement du football)
Theodore Theodoridis (Associations nationales)
Jean-Paul Turrian/Steve Aeschlimann (Services)
Alexandre Fourtoy (CEO UEFA Media Technologies)



Compétitions pour équipes nationales

Championnat d'Europe

Si l'on pouvait penser que la saison après l'EURO 2008 serait le calme après la tempête, il n'en fut rien. Les activités de la saison 2008-09 n'ont pas été de tout repos puisqu'il y a eu trois tours finals.

Des analyses opérationnelles détaillées ont eu lieu au sein d'Euro 2008 S.A., d'UEFA Media Technologies SA (UMET) et des divisions de l'UEFA afin de garantir le transfert des données et des expériences acquises en vue de futurs événements. Une procédure similaire a été menée par la division Marketing en rapport avec les diffuseurs officiels, qui s'est révélée très utile lors de la définition de la stratégie pour l'EURO 2012. De son côté, la division commerciale a organisé des séances d'analyse avec les sponsors officiels de l'EURO 2008. Quant à la division Développement du football, elle s'est concentrée sur les événements sur le terrain. Ces derniers ont été analysés lors de la 8^e Conférence des entraîneurs nationaux, à Vienne, à l'occasion de laquelle le rapport technique de l'UEFA sur le tournoi a été présenté officiellement. D'autre part, les données médicales de la compétition ont été intégrées dans le projet d'étude sur les blessures. Les images et les émotions de l'événement ont fait l'objet d'un ouvrage de 200 pages intitulé *Florilège*, produit en interne et distribué à l'ensemble des associations nationales et des parties prenantes. Durant ce tournoi, un film documentaire a été tourné pour illustrer les aspects professionnels et humains de l'arbitrage d'élite, et après montage, ce documentaire, intitulé *Les Arbitres*, est sorti en été 2009.

Au sein de la division Associations nationales, l'unité Stades et sécurité a procédé à une révision des procédures. Quant à la division des Finances, il lui restait à l'évidence beaucoup de travail à accomplir. La division Gouvernance et services juridiques a également eu plusieurs questions à résoudre, dont la liquidation de la société Euro 2008 SA. Le personnel de la division des Services, et notamment l'unité Services généraux, a dû redéfinir l'utilisation des locaux du bâtiment du Martinet et gérer le redéploiement du personnel.



Enfin, après avoir géré avec succès les aspects du site Internet, des services informatiques et de la production du signal TV pour l'EURO 2008, UMET a entamé un nouveau cycle de quatre ans, dont les objectifs ont été précisés dans le plan stratégique *Focus 012*, qui, comme son nom l'indique, vise à établir des solutions viables en vue de l'EURO 2012.

Dans l'intervalle, l'EURO 2012 faisait régulièrement les gros titres. L'Administration de l'UEFA a établi un plan d'action afin que les Polonais et les Ukrainiens puissent montrer la progression de leurs projets en matière d'infrastructures et que l'UEFA suive les évolutions en la matière. Ce plan d'action a été renforcé par les visites d'inspection d'experts internes et externes, qui ont abouti à la production de rapports d'évaluation exhaustifs destinés au Comité exécutif de l'UEFA. La division EURO nouvellement formée, qui comptait déjà 18 collaborateurs au terme de la saison 2008-09, a finalisé le plan directeur et le plan d'activités, parallèlement à l'organisation de deux ateliers de transfert de connaissances et d'un atelier pour les villes hôtes à Varsovie. Les autres divisions, y compris la Division commerciale et la division Marketing, ont entamé les premiers travaux préparatoires pour cet événement. La stratégie pour les droits médias en vue de l'EURO 2012 a été approuvée par le Comité exécutif, et la procédure d'appel d'offres, lancée en Europe en février 2009, a obtenu de très bons résultats avant l'été avec la conclusion d'accords sur 40 marchés.

Avec la décision du Comité exécutif d'élargir le tour final à 24 équipes, l'EURO 2016 fait désormais partie des tâches en cours. A l'issue d'une procédure détaillée de coordination interne entre toutes les divisions concernées, la division Compétitions a lancé un appel d'offres portant sur cette compétition. A la fin de 2008, quatre candidatures ont été enregistrées: France, Italie, Suède/Norvège et Turquie. Des exigences détaillées relatives aux candidatures ont été rédigées et distribuées aux candidats afin de leur permettre de soumettre des dossiers complets. Des contrats de candidature ont ensuite été élaborés pour régir la relation entre l'UEFA et l'association organisatrice/les associations organisatrices. Au cours d'une série d'ateliers de travail pléniers ou individuels, différents aspects ont été analysés et les candidats ont pu obtenir des réponses et des éclaircissements afin de mieux cibler leur travail.

EURO féminin

Bien que le tour final du Championnat d'Europe féminin ait été disputé pendant le premier trimestre de la saison 2009-10, le travail préparatoire en vue de ce premier tournoi à 12 équipes

a été réalisé pendant la saison 2008-09: les premières visites d'inspection ont eu lieu en septembre 2008, le tirage au sort pour les matches de barrage, en octobre, et celui du tour final, en novembre.

Ce tournoi étant intégré dans le concept EURO-TOP, des programmes d'activités de sponsoring spécifiques ont été conçus en collaboration avec les partenaires existants et des ateliers ont eu lieu dans le cadre des tirages au sort. La vente officielle des packages d'hospitalité pour les entreprises a commencé en mai. Trois autres événements de sponsoring et quatre sponsors des secteurs de la vente au détail et des médias se sont ajoutés et ont participé activement à la promotion de ce tournoi, dont les objectifs financiers ont été dépassés. Cinq programmes en faveur de la jeunesse ont permis aux enfants de participer aux cérémonies organisées à l'occasion de chacun des 25 matches. Toute une série d'articles sous licence ont été produits, la chanson officielle – «Champions of the Day» – a été composée et interprétée par des artistes finlandais, et des activités de football de base ont été associées à ce tour final.





Le plan de diffusion a été développé par la division Marketing, un contrat de diffuseur hôte a été conclu avec Eurosport et d'autres droits de vente ont été négociés avec le diffuseur national finlandais YLE et avec d'autres diffuseurs nationaux, principalement des pays ayant une équipe qualifiée pour ce tour final. En outre, le finlandais a été ajouté aux langues proposées sur les pages du site uefa.com consacrées à l'événement, grâce aux 20 journalistes, rédacteurs, producteurs et cameramen présents sur place. Dans un souci de planification à long terme, toute une série d'éléments ont déjà été fixés: le calendrier de candidature pour l'EURO féminin 2013 et les paramètres administratifs et logistiques de la Compétition européenne de qualification 2009-11 pour la 6^e Coupe du monde féminine de la FIFA, le tirage au sort pour la phase de matches de groupe ayant eu lieu en mars et ayant réuni 41 associations nationales. Les questions liées au calendrier international du football féminin ont été abordées à Nyon et dans le cadre de groupes de travail et d'ateliers de la FIFA à Zurich.

Outre l'extension du tour final à 12 équipes, la volonté de l'UEFA était d'offrir une expérience internationale supplémentaire aux associations nationales dont le développement ne permettait pas de se qualifier pour ce tournoi. L'UEFA a donc soutenu la tenue de quatre minitournois en automne 2008, en désignant des administrateurs et des mentors entraîneurs pour contribuer à l'organisation et pour travailler avec les joueuses et les entraîneurs d'équipes nationales. Quatre autres minitournois, auxquels 15 associations ont pris part, se sont déroulés à la mi-avril et la mi-juin 2009.

Championnat d'Europe des moins de 21 ans

Le tour final de cette compétition, en Suède, a été le dernier grand événement de la saison 2008-09. Durant cette période, la division Compétitions a également mené une procédure d'évaluation, qui a abouti à la décision du Comité exécutif de confier l'organisation du tour final 2011 au Danemark.



Les préparatifs en vue du tour final 2009 ont été marqués par le tirage au sort des matches de barrage, organisé dans la célèbre tour Turning Torso de Malmö, lors duquel l'ambassadeur du tournoi, Henrik Larsson, a joué un rôle de premier plan, et par le tirage au sort du tour final, effectué en décembre à Göteborg en présence des ambassadeurs des quatre villes hôtes, qui a donné lieu à une retransmission télévisée de 30 minutes.

Comme l'EURO féminin, le tournoi final des moins de 21 ans faisait partie de l'ensemble EUROTOP. Les partenaires de sponsoring ont ainsi participé activement à la promotion du tournoi et à la mise en place des zones officielles des supporters dans les villes hôtes, qui ont été fort appréciées par les catégories de public qui ont rarement l'occasion de prendre part à un grand événement footballistique. Avec l'ajout des «supporters nationaux», un programme de sponsoring complet comptant 16 sociétés a été achevé, dépassant d'environ 70 % les objectifs financiers (si l'on inclut les prestations en nature).

La campagne de promotion à large échelle, menée en collaboration avec l'association organisatrice, a généré une affluence de 163 196 spectateurs sur les 15 matches, soit une hausse de 8 % du taux d'occupation des stades par rapport au tour final 2007. En d'autres termes, 75 % de la capacité disponible ont été occupés et plusieurs matches se sont déroulés presque à guichets fermés. Les contrats de télévision, qui dépassaient les attentes, ont été conclus avec succès; les matches ont été diffusés de Suède dans 150 territoires sur tous les continents. Dans

des marchés comme l'Italie et l'Allemagne, l'audience a régulièrement franchi la barre des 4, voire des 5 millions pour les matches de groupes. En Italie 6,7 millions de téléspectateurs ont suivi la demi-finale contre l'Allemagne, alors qu'en Allemagne, 8,24 millions de téléspectateurs ont assisté à la victoire 4-0 de leur équipe nationale contre l'Angleterre au terme d'une finale qui a attiré 18 769 spectateurs au nouveau stade de Malmö.

Championnat d'Europe de futsal

Un nombre record de 39 associations nationales se sont inscrites au Championnat d'Europe de futsal 2009-10, avec trois nouveaux venus: la République d'Irlande, le Monténégro et l'Estonie. Les tirages au sort pour le tour préliminaire et le tour de qualification ont eu lieu au siège de l'UEFA en septembre 2008, 38 associations étant en lice pour les 11 places aux côtés du pays organisateur, la Hongrie, pour ce premier tour final à 12 équipes. Des visites d'inspection préliminaires ont été réalisées à Budapest et à



© D. Aquilina

Debrecen en mars, puis des visites de suivi en juillet et le tirage au sort du tour final s'est déroulé en septembre 2009. Parallèlement, les regards étaient déjà tournés vers l'édition 2012, quatre associations s'étant déclarées intéressées par l'organisation du tour final. En juin 2009, un atelier a réuni les candidats – la Belgique, la Croatie, l'ARYde Macédoine et la Slovénie – pour les informer sur les exigences.

Tournoi européen de futsal des moins de 21 ans



Le tour final de cette compétition a eu lieu à St-Petersbourg en décembre 2008. Au total, 29 associations nationales ont inscrit une équipe à cette première édition et huit se sont qualifiées pour le tour final. Ce tournoi s'est déroulé sur cinq jours et a attiré 23 700 spectateurs et près de 100 médias accrédités.



Compétitions de développement

Un atelier extraordinaire FIFA/UEFA pour directeurs techniques européens a été organisé à Paris en janvier 2009 afin de réviser les structures actuelles et d'évaluer si elles concordent avec les programmes et les objectifs de développement des associations nationales. Le but poursuivi était d'étudier la meilleure manière de procéder compte tenu des exigences des associations et des besoins de développement des joueurs concernés.

Pendant la période d'activité la plus intense, entre septembre et novembre 2008, 47 minitournois de compétitions juniors masculines et féminines de l'UEFA ont été organisés, concernant 33 associations membres. Les tirages au sort des tours de qualification ont eu lieu à Nyon et des visites d'inspection pour les tours finals 2010 ont été menées en France, au Liechtenstein et en ARY de Macédoine.

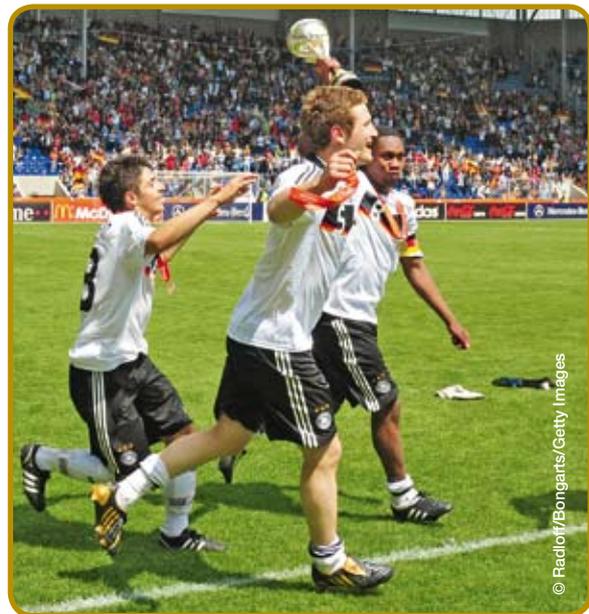
Championnat d'Europe des moins de 19 ans

Une grande partie de la saison 2008-09 a été consacrée à la préparation du tour final 2009, le premier tournoi junior de l'UEFA organisé en Ukraine.

Le tour final 2008 avait été organisé avec succès sur six sites en République tchèque, six des huit finalistes s'étant qualifiés à cette occasion pour la Coupe du monde des moins de 20 ans. L'affluence totale lors de ce tour final avait été de 45 000 spectateurs, sachant qu'un public de 4100 personnes a assisté à Jablonec à la victoire 3-1 sur l'Italie d'une talentueuse équipe d'Allemagne, menée par Horst Hrubesch, au terme d'une finale d'une intensité et d'une qualité technique exceptionnelles.

Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans

Il s'agissait du premier tour final disputé lors de l'exercice 2008-09. Une équipe italienne d'un excellent niveau technique a remporté son



© Radlo/Bongarts/Getty Images

premier titre en battant la Norvège 1-0 à l'issue d'un tournoi organisé sur sept sites dans la région de Blois et de Tours. L'affluence totale pour les 15 matches a été de 17 422 spectateurs. Pendant le reste de la saison, l'attention de l'UEFA s'est tournée vers le tour final 2009, premier tournoi de l'UEFA à se dérouler au Belarus. Le tirage au sort du tour final a été organisé avec succès à Minsk le 12 mai 2009.

Championnat d'Europe des moins de 17 ans

Le Championnat d'Europe des M17, organisé en Allemagne en mai 2009, a établi de nouvelles références pour cette compétition. La Fédération allemande de football a utilisé cet événement comme plate-forme pour le développement du football de base en organisant des projets scolaires parallèlement au tournoi et en attirant les écoliers grâce à des prix de billets très bas et à des heures de coup d'envoi fixées en tenant compte des horaires scolaires. L'extension géographique du tournoi a été aussi grande que possible, avec 12 sites dans l'Est de l'Allemagne pour 15 matches. Le résultat a été une affluence

totale de 82 000 spectateurs, avec une moyenne de 5467 spectateurs par match et un record de 24 000 spectateurs pour la finale entre l'Allemagne et les Pays-Bas, disputée un lundi matin à 11h00 à Magdebourg: un match passionnant dont l'issue ne s'est décidée que trois minutes avant la fin de la prolongation.

Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans

Le deuxième tour final de cette compétition, opposant quatre équipes, s'est déroulé comme le premier au stade de Colovray, qui fait face au siège de l'UEFA, à Nyon. Il a une nouvelle fois été remporté par l'Allemagne. Son adversaire lors de cette finale, l'Espagne, a pris un excellent départ avant d'être dominé par l'équipe de Ralf Peter, qui lui a imposé une lourde défaite 0-7. La proximité de l'événement a permis une forte participation

des membres de l'Administration de l'UEFA, pour la plupart bénévoles, dans tous les aspects de l'organisation de ce tournoi qui a attiré plus de 4000 spectateurs pour les quatre matches organisés sur deux jours (22 et 25 juin). Cet événement a également été utilisé pour promouvoir le football féminin dans la région et un programme lui a été associé pour sensibiliser le public aux questions environnementales. Grâce à la division Marketing, le nombre de sponsors est passé de quatre à huit, alors que des accords avec des médias régionaux et les départements de l'instruction publique ont permis de réaliser des progrès importants en termes de promotion. La division Marketing s'est également assurée que toutes les compétitions juniors bénéficient d'une couverture et d'une distribution excellentes sur les chaînes nationales des pays organisateurs et sur le réseau télévisé européen grâce à des transmissions en direct et en différé sur Eurosport.





Compétitions interclubs

Des changements d'envergure dont l'entrée en vigueur est prévue pour la saison 2009-10 ont eu un impact majeur sur le travail de l'Administration de l'UEFA lors de l'exercice sous revue. La division Compétitions a dû s'atteler à des tâches importantes pour régler tous les détails techniques liés à la mise en œuvre des nouvelles formules et des listes d'accès révisées. Dans le même temps, les procédures et les paramètres techniques des tirages au sort ont fait l'objet d'une révision en profondeur, notamment au sujet du système de classement par coefficient. D'autres stratégies ont été affinées afin que de nouveaux objectifs soient atteints; notamment l'allongement de la durée des événements liés à la finale de la Ligue des champions de l'UEFA, qui va permettre l'organisation d'activités supplémentaires, avec un accent sur les jeunes et les familles. De plus, la commercialisation centralisée de l'UEFA Europa League a requis l'élaboration et la mise en place d'un nouveau système de gestion des sites.

Afin de répondre à la demande croissante créée par les changements apportés aux formules des compétitions interclubs, de nouveaux délégués et 24 directeurs de site supplémentaires ont été recrutés et formés lors de la saison 2008-09 ainsi que de nouveaux responsables de la sécurité. Une séance paneuropéenne sur la planification des mesures de sécurité a réuni, en septembre 2008, des responsables de la sécurité et des représentants des forces de police des 32 pays participant à la Ligue des champions. Après l'inspection de 72 stades dans 28 pays au cours

des 12 derniers mois, il a été décidé d'intensifier encore le programme d'inspection. L'unité Services disciplinaires s'est également préparée à une plus grande charge de travail. Au cours d'un atelier de travail de deux jours, en janvier, elle a eu l'occasion d'aborder des thèmes clés comme les comportements racistes, les paris et la corruption, ainsi que les tentatives pour tromper l'arbitre. Quelque 200 personnes (directeurs de site, responsables des médias, managers de site et coordinateurs de site) ont participé à un atelier de deux jours à Zurich, en juin, en vue de se préparer à satisfaire les exigences croissantes. Parallèlement, UMET a mis au point des stratégies pour la couverture de 200 matches supplémentaires, en raison de la commercialisation centralisée de l'UEFA Europa League.

Ligue des champions de l'UEFA

Les préparatifs en vue de la finale 2009 ont commencé par une réunion du comité en charge de la finale, comprenant des représentants de l'UEFA et du comité d'organisation local (COL), en juillet 2008, et une première visite d'inspection du Stadio Olimpico en octobre. A cette occasion, le concept et la valorisation de la marque de la finale ont été présentés et le logo a été projeté sur les murs du Colisée. Ce dernier a constitué le cadre du « Champions Festival », qui est devenu pendant cinq jours le pôle d'attraction des citoyens de la capitale italienne et des visiteurs. Un atelier destiné aux sponsors a eu lieu à Rome, en décembre, et une série d'autres ateliers a été

organisée dans le cadre des cérémonies de tirage au sort, afin d'assister les clubs encore en lice dans leurs préparatifs en vue d'une éventuelle participation à la finale.

Le lancement officiel de la billetterie a eu lieu en février et les 10 000 billets disponibles pour la vente au grand public ont dû être attribués par tirage au sort compte tenu du nombre de demandes reçues (plus de 140 000). La cérémonie traditionnelle de remise de la coupe, lors de laquelle le tenant du titre, Manchester United, a restitué le trophée, s'est déroulée à Rome, en avril. Durant les semaines précédentes, le trophée était en tournée au Nigeria, en Algérie, en Egypte et en Afrique du Sud.

La finale, à Rome, a atteint des audiences TV records en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni. Quelque 145,2 millions de téléspectateurs ont suivi le match en direct.

Pendant le déroulement des 125 matches de la saison 2008-09, d'intenses négociations ont été menées, avec pour objectif le renouvellement des partenariats en matière de sponsoring et de diffusion pour le nouveau cycle de trois ans commençant avec la saison 2009-10. En dépit du climat financier morose, la concurrence entre les diffuseurs a abouti à des changements importants dans la liste des détenteurs de droits, et un accord avec CCTV a permis d'étendre la couverture de la Ligue des champions à 380 millions de foyers supplémentaires, en Chine. Le résultat des négociations relatives aux droits TV a dépassé les attentes avec une hausse de plus de 30 % des recettes pour le cycle de trois ans 2009-12. Concernant les sponsors, on a enregistré une modification, UniCredit remplaçant Vodafone.

Coupe UEFA / UEFA Europa League

La première visite d'inspection du stade Sükrü Saracoglu du SK Fenerbahçe a eu lieu en septembre 2008 et l'identité visuelle de la finale

2009 de la Coupe UEFA a été dévoilée en décembre. Le stade étant situé à l'est du Bosphore, la dernière finale de la Coupe UEFA est la première à s'être déroulée sur sol asiatique et la première à avoir été remportée par un club ukrainien, le FC Shakhtar Donetsk ayant battu Werder Brême. La finale d'Istanbul a obtenu une audience TV globale de 42,9 millions de téléspectateurs, l'Allemagne, l'Ukraine et la Turquie représentant 48,5 % de ce total.

Parallèlement à la dernière édition de la Coupe UEFA, l'Administration de l'UEFA posait les fondations de la première édition de l'UEFA Europa League, un processus qui a commencé par l'élaboration du logo, de l'identité visuelle et de la musique officielle. Le concept de l'UEFA





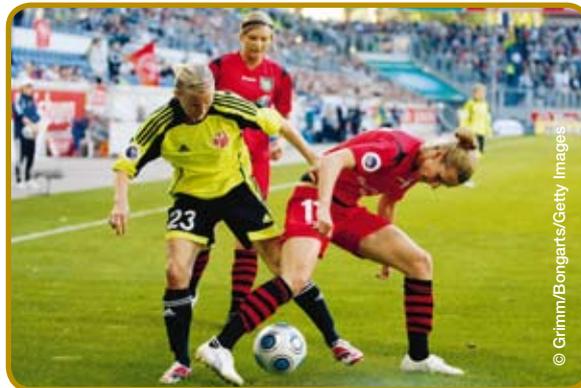
Europa League a été bien reçu par les diffuseurs et les résultats ont excédé les projections initiales de près de 20 %. Pour le premier cycle (2009-12), un contrat de sponsor de présentation a été signé avec le constructeur automobile SEAT. La nouvelle compétition a pris forme en juin 2009, lorsque 103 clubs ont pris part au premier tirage au sort.

Super Coupe de l'UEFA

En août 2008, le match de la Super Coupe de l'UEFA a été une fois de plus le moment culminant du rendez-vous de Monaco, qui donne le coup d'envoi de la saison footballistique. L'unité Voyages et conférences a effectué à cette occasion des réservations d'hôtels pour plus de 1000 chambres/nuitées. Le match entre Zénith St-Petersbourg et Manchester United a marqué la fin d'une époque. En effet, à compter de 2009, la Super Coupe de l'UEFA sera commercialisée avec la Ligue des champions de l'UEFA. Un nouveau contrat d'organisation, valable jusqu'en 2011, a d'ailleurs été conclu avec Monaco.

Coupe féminine de l'UEFA / Ligue des champions féminine de l'UEFA

Un atelier préliminaire, couvrant les thèmes de l'organisation, de la promotion, du marketing et des médias, a été organisé en juillet 2008, en marge des tirages au sort pour les tours de qualification de la compétition, disputée par 42 clubs. La finale, en deux matches, a été disputée par deux nouveaux venus: Zvezda-2005, un club de la ville russe de Perm, et FCR Duisbourg, le club champion d'Allemagne. Le match retour, en Allemagne, a attiré le nombre record de 28 112 spectateurs. Cette finale était la dernière du genre et les préparatifs étaient alors déjà bien avancés pour le lancement et la mise en valeur de l'image de la nouvelle formule de la compétition, rebaptisée Ligue des champions féminine de l'UEFA (UEFA Women's Champions League). La finale de cette nouvelle compétition se déroulera pour la première fois la même semaine et dans la même ville que celle de son équivalent masculin, soit Madrid pour la prochaine édition,



en mai 2010. Parmi les changements importants apportés à la formule de la compétition, on note l'augmentation des matches aller-retour à élimination directe et la réduction des mini-tournois. Les huit premières associations au classement de l'UEFA sont en outre autorisées à inscrire un deuxième club. Par conséquent, 53 clubs se sont retrouvés sur la grille de départ de la première édition de la Ligue des champions féminine. Un atelier pour les clubs participants et une table ronde avec les administrateurs du tournoi ont été organisés en marge du tirage au sort du tour de qualification, qui a eu lieu à Nyon en juin 2009.

Coupe de futsal de l'UEFA

Ce sont 45 clubs, y compris des nouveaux venus en provenance du Danemark et d'Islande, qui ont pris part à la Coupe de futsal de l'UEFA 2008-09. En juillet 2008, parallèlement aux tirages au sort du tour préliminaire et du tour principal, un atelier a été organisé afin de passer en revue tous les aspects relatifs à l'organisation et d'assister les organisateurs de minitournois. Le tour Elite, disputé en novembre 2008, a déterminé les quatre équipes qualifiées pour le tour final, organisé dans la ville russe d'Ekaterinbourg. Le tirage au sort du tour final a été effectué devant 2000 spectateurs au Palais des sports en février 2009 et les quatre matches se sont joués à guichets fermés devant 15 000 spectateurs, sur deux journées de matches, sans compter la couverture télévisée de la finale par Eurosport ni les 25 000 pages consultées sur uefa.com.

Football de base

Le programme de l'Été du football de base de l'UEFA a battu un nouveau record avec 4,6 millions de participants, contre 2,5 millions l'année précédente. Les préparatifs pour la sixième édition ont battu leur plein pendant le reste de la saison 2008-09.

Le 8^e Atelier du football de base s'est tenu à Hambourg en mars 2009. Cette manifestation a été le résultat d'une excellente collaboration non seulement avec la Fédération allemande de football, mais aussi avec les deux principaux clubs de la ville, le SV Hambourg et le FC St-Pauli. Les participants ont appris à cette occasion que l'UEFA avait prévu des fonds pour les signataires de la Charte du football de base, qui a atteint son objectif de 40 associations membres.

Pendant la saison 2008-09, un contrat de sponsoring relatif au football de base a été conclu avec adidas.

Coupe des régions de l'UEFA

Des visites ont été organisées en Croatie afin d'inspecter les installations des sites prévus pour le tour final de la 6^e Coupe des régions de l'UEFA, le premier grand événement de l'UEFA organisé dans ce pays. Ce tournoi a eu lieu sur le site pittoresque de Tuheljske Toplice, près de Zagreb, du 15 au 22 juin 2009. Parmi les 43 équipes régionales inscrites, huit se sont qualifiées pour le tour final. L'UEFA s'était fixé pour objectif d'organiser un événement amateur répondant à des standards professionnels et il en est allé de même de la qualité du football: au terme d'une finale d'un très bon niveau technique, les représentants espagnols de la région de Castilla y León ont battu l'équipe roumaine d'Oltenia. Ce match a constitué une sortie de rêve pour Javier Yepes, l'entraîneur de l'équipe espagnole, qui dirigeait son dernier match avant de mettre un terme à sa longue carrière au sein du football amateur.





Assistance aux associations nationales

La volonté de l'UEFA de s'engager en faveur de la bonne gouvernance au niveau européen et de l'amélioration de la qualité a pris la forme d'activités soutenues sur plusieurs fronts au cours de la saison 2008-09.

HatTrick

Le premier cycle du programme d'investissement HatTrick s'est achevé en 2008 et le deuxième cycle a été lancé officiellement en juillet de la même année. Le programme HatTrick standard pour le cycle 2008-12 prévoit un versement unique de 2,5 millions d'euros à chaque association membre pour l'amélioration des infrastructures. En outre, un versement de solidarité et un paiement incitatif annuels allant jusqu'à 1,3 million d'euros sont mis à la disposition de chaque association membre. Le programme de formation HatTrick a également été poursuivi, avec une série de 12 séminaires et des ateliers organisés dans le cadre de KISS (Knowledge and Information Sharing Scenario). La deuxième phase de ce projet met l'accent sur les concepts d'apprentissage à distance, sur la base d'une large banque de données en ligne lancée en avril 2009. KISS axe maintenant son travail sur les «communautés» basées sur les groupes de travail liés à des projets ou des thèmes spécifiques. Chaque association nationale partage ensuite ses résultats avec les autres lors d'ateliers annuels d'une journée et demie. Des ateliers spécifiques sur le thème de la gestion d'entreprise ont été organisés au Monténégro et en Pologne. Le premier atelier sur les questions de sponsoring lors des tours finals des tournois juniors, organisé en mars 2009 par les divisions Développement du football, Marketing et Associations nationales, a réuni des représentants de 30 associations nationales. Trois ateliers plus importants, auxquels ont participé des représentants des 53 associations membres de l'UEFA, ont suivi en avril et en juin, en Estonie, en Hongrie et en Islande.

Programme Top Executive

La formule des tables rondes, offrant de petites plates-formes de discussion informelles aux hauts dirigeants des associations nationales, a été maintenue et développée. L'accent a été mis sur l'échange d'informations et l'animation de discussions plutôt que sur des présentations unilatérales à une audience. Le concept a été optimisé grâce à l'organisation de tables rondes «décentralisées» à Amsterdam, Francfort, Istanbul, Rome et Genève, qui permettent un meilleur regroupement des associations nationales sur une base régionale. Après la série qui s'est achevée en janvier 2009, les questions clés soulevées lors de ces séances ont été analysées et traduites sous forme de listes d'actions et de projets de suivi.

Programme des groupes d'étude

Le premier des 35 séminaires du Programme des groupes d'étude prévus au cours de la saison sous revue s'est déroulé dans la ville autrichienne de Linz en août 2008. Ce programme encourage les visites mutuelles entre associations pour un partage des connaissances, des expériences et des meilleures pratiques dans le domaine de la formation des entraîneurs, du football junior d'élite, du football féminin et du football de base. En principe, trois équipes, constituées chacune de 11 membres au maximum, rendent visite à une association.

Entraîneurs

Avec l'admission par le Comité exécutif de l'UEFA de la Fédération de football du Monténégro en qualité de membre de niveau B de la Convention des entraîneurs de l'UEFA, la boucle est bouclée. Les 53 associations sont désormais membres de la convention.

Bonne gouvernance

Procédure d'octroi de licence

Une étape décisive a été franchie avec la transformation du *Manuel sur la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs* en règlement, qui a permis à la division Gouvernance et Services juridiques de définir un cadre juridique plus solide. L'unité Octroi de licence a organisé plusieurs séances pour soutenir le développement de règles d'octroi de licence au niveau national, y compris un atelier de travail au cours duquel 150 spécialistes de l'octroi de licence des 53 associations membres se sont réunis pour discuter de cas concrets et aborder les développements récents. D'autres ateliers ont ensuite eu lieu à Dublin, Minsk, Paris et Tallinn, suivis par des séminaires en Arménie, au Belarus, en Bulgarie, à Chypre, en Ecosse, en Espagne, en Turquie, en Ukraine et au Pays de Galles. Un certain nombre de contrôles ponctuels ont aussi été réalisés durant la saison 2008-09. Au cours du dernier trimestre de l'exercice, 83% des clubs de première division européens ont demandé une licence afin de pouvoir participer aux compétitions de l'UEFA; 18% ont reçu une réponse négative.

Fair-play financier

En relation étroite avec le programme d'octroi de licence aux clubs, le développement du fair-play financier est devenu l'un des principaux objectifs de l'exercice. Dans ce cadre, l'Administration de l'UEFA entend élaborer des mesures réalisables et applicables, en collaboration avec l'Association des clubs européens (ECA), les ligues professionnelles de football européennes (EPFL), le Conseil stratégique du football professionnel (CSFP), l'unité Services du football professionnel et d'autres organes de l'UEFA.

Protection des jeunes joueurs

Le nombre croissant de plaintes (dont certaines ont bénéficié d'une large publicité) liées au recrutement de joueurs très jeunes soulève des questions humaines importantes dans le domaine du football. L'unité Services du football

professionnel, au sein de la division Gouvernance et Services juridiques, surveille et évalue la situation afin de fournir des informations fiables aux instances décisionnelles en vue de l'élaboration de futures stratégies. En mars, une résolution a été signée par les associations, les ligues, les clubs et les joueurs au cours d'une séance du Conseil stratégique du football professionnel.

Intégrité du sport

La décision du Comité exécutif de mettre en place un système de détection des fraudes liées aux paris au niveau européen qui soit opérationnel dès le début de la saison 2009-10 appelait une réponse rapide de la part de l'Administration de l'UEFA. Pour le compte de la division Gouvernance et Services juridiques, UMET a été chargé de mettre en place sur le continent un réseau de coordinateurs des données de site opérationnel lors des plus de 1600 matches joués chaque saison sous l'égide de l'UEFA. Cette fonction implique de saisir les informations relatives à un match dans le système informatique FAME de l'UEFA, puis de contacter l'arbitre, qui valide les données dans FAME peu après le coup de sifflet final à l'aide d'un mot de passe spécial. La logistique a été mise en place lors de la saison 2008-09 et le système a été testé au cours du tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, disputé en juin 2009. Ce programme, qui apporte une aide décisive à l'unité Services disciplinaires et permet de rationaliser certaines procédures au sein de la division Compétitions, a nécessité une mise à jour importante des portails FAME, qui ont été ouverts progressivement à davantage de groupes au sein de la famille du football, dont les délégués de match et d'autres officiels. Quelque 2000 utilisateurs externes y ont accès aujourd'hui, ce qui contribue à réduire la charge administrative des collaborateurs de l'UEFA.

Pendant l'année, des contacts fructueux ont en outre été noués avec la Commission européenne concernant les paris en ligne et leur impact sur l'intégrité du sport.



Réglementation et promotion du football

Contrôles antidopage

L'édition 2009 du *Règlement antidopage de l'UEFA* a été élaborée, traduite et est entrée en vigueur en janvier 2009. Elle intègre les modifications apportées au *Code mondial antidopage*. Au cours de la saison 2008-09 des compétitions interclubs, sur 1072 contrôles antidopage effectués (dont 464 tests d'EPO, la substance parfois utilisée pour accroître l'endurance et la force), seuls deux se sont révélés positifs. En tout, 445 joueurs participant à la Ligue des champions ont été soumis à des contrôles hors compétition (dont 395 tests d'EPO) à l'occasion de 45 visites organisées dans des centres d'entraînement. Aucun résultat positif n'a été enregistré. Des contrôles antidopage ont également été menés sur une base régulière lors de toutes les autres compétitions de l'UEFA et, lors des tours finals des compétitions juniors, ils ont été précédés de séances de sensibilisation. Les statistiques ont été reprises dans un projet d'étude sur les blessures – en cours – mené par l'UEFA. Un dépliant antidopage actualisé a été distribué aux joueurs en mai 2009 et un DVD expliquant les procédures de prélèvement des échantillons d'urine et de sang a été produit, sur la base d'images filmées lors de l'EURO 2008.

Questions médicales

Lors de la saison écoulée, l'étude sur les blessures de l'UEFA a été élargie aux rapports sur les compétitions pour clubs et pour équipes nationales. Ces rapports ont été traduits et, dans le cas de la Ligue des champions, envoyés, en toute confidentialité, aux clubs participants. Les données et les tendances révélées par cette étude ont servi de base aux analyses et aux discussions menées lors du 1er Forum des médecins des clubs d'élite de l'UEFA, organisé à Nyon en novembre 2008 en présence des représentants de 18 clubs d'élite.

Médias

Un atelier pour les responsables des médias s'est tenu à Nyon en décembre 2008 et l'unité Activités médias a été restructurée au début de 2009. L'unité Services des médias a fourni une assistance lors de nombreux événements mentionnés dans le présent rapport, alors que l'unité Publications a rédigé et produit la majorité des publications de l'UEFA, y compris les rapports techniques sur l'EURO 2008, le tour final 2009 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans et toutes les compétitions juniors masculines et



féminines. Pour la première fois, les programmes des matches pour les trois finales des compétitions interclubs n'ont pas été produits en interne. Les programmes pour l'ensemble des tours finals sont d'ailleurs en cours d'externalisation en termes de rédaction et de production.

Arbitrage

L'exercice s'est ouvert en juillet 2008 sur une séance avec les spécialistes d'un groupe de travail qui a passé en revue les critères de base que les associations nationales doivent respecter si elles souhaitent signer la nouvelle Convention sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage. A la fin de la saison, 25 associations étaient déjà signataires et autant de demandes étaient en cours d'évaluation.

En septembre 2008, 55 arbitres d'élite et 28 arbitres assistants ont participé à une séance préparatoire pour la nouvelle saison des compétitions interclubs, intégrant pour la première fois des exercices pratiques (avec des équipes juniors). L'EURO 2008 a fourni du matériel visuel précieux et a également permis de développer la coopération avec les entraîneurs d'équipes nationales en les réunissant lors de la conférence de Vienne.

Au total, 55 arbitres d'élite et 38 nouveaux arbitres internationaux ont participé au cours annuel, organisé à Malaga en février 2009. Quelques semaines plus tard, dix candidats souhaitant rejoindre le Panel des observateurs d'arbitres ont participé à un cours à Manchester. C'est en mars également que ce sont tenus les deux premiers cours du Programme FIFA-UEFA d'assistance à l'arbitrage à Cannes, auxquels deux représentants de treize associations nationales ont été conviés. Deux autres cours de ce type ont été organisés à Vienne en mai.

Un cours de formation continue pour arbitres de deuxième catégorie s'est tenu pour la première fois en avril dernier et, également pour la première fois, 14 arbitres assistants ont rejoint 17 arbitres, dont 4 femmes, pour un cours pratique organisé dans le cadre du programme pour talents et mentors. En juin, 37 femmes arbitres et 36 arbitres assistantes ont été invitées à suivre un cours à Francfort. Lors du tour final 2009 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, en Suède, le groupe de travail de la Commission des arbitres a proposé d'apporter des changements notables à la classification des arbitres, de prévoir des voies de développement accélérées pour les jeunes arbitres prometteurs et de créer trois catégories pour les arbitres de futsal.



Respect

La campagne lancée par le président de l'UEFA avant l'EURO 2008 a pris de l'ampleur lors de la saison 2008-09. Des panneaux publicitaires arborant le logo du Respect et des insignes correspondants sur les manches des maillots des joueurs ont été visibles lors des tours finals de toutes les compétitions à limite d'âge, lors des 125 matches de la Ligue des champions de l'UEFA et lors de la partie commercialisée de manière centralisée de la Coupe UEFA.

La campagne «Tous contre le racisme» a bénéficié d'une forte visibilité lors de tous les événements de l'UEFA, de la Super Coupe de l'UEFA à Monaco en août 2008 jusqu'à la finale de la Ligue des champions à Rome en mai 2009. Le message a été transmis régulièrement au moyen de logo sur le brassard des capitaines, d'annonces publiques dans les stades, d'articles dans le programme des matches et dans les magazines, et de la Semaine d'action FARE, organisée afin de coïncider avec la troisième

journée de matches de la saison de la Ligue des champions et marquée par une série d'événements spéciaux. En collaboration avec le Bureau de Bruxelles, un spot télévisé de 30 secondes «Non au racisme» a été diffusé pour la première fois lors de l'EURO 2008. Cette coproduction de l'UEFA et de la Commission européenne a ensuite été relayée par plus de 50 diffuseurs lors de la pause de la mi-temps tout au long de la saison de la Ligue des champions et, depuis octobre 2008, elle est également projetée sur les écrans géants dans les stades. Par ailleurs, le stand du Respect a été l'un des points d'attraction du « Champions Festival », organisé à Rome dans le cadre de la finale de la Ligue des champions.

En mars 2009, l'UEFA a uni ses forces avec la FIFPro, FARE et la Fédération polonaise de football pour mettre sur pied la 3e Conférence européenne «Tous contre le racisme», qui a réuni 270 délégués à Varsovie.

Nouvelles technologies

Le site Internet officiel de l'UEFA a battu tous les records en enregistrant 200 millions de pages consultées et 17 millions de visites par mois de mars à mai 2009. Mais il ne s'agit pas de s'endormir sur ses lauriers. Une refonte du site a été réalisée pendant la saison 2008-09, parallèlement au développement d'un système de gestion des archives. L'objectif est d'offrir un meilleur historique des compétitions de l'UEFA, au lieu du système actuel axé essentiellement sur les activités de la saison en cours.

La première partie de la saison 2008-09 a cependant été consacrée à l'étude des performances d'UMET en tant que diffuseur hôte de l'EURO 2008 et au démantèlement du site euro2008.com, qui a également battu des records avec 271 millions de visites et 1,3 milliard de pages consultées (contre 500 millions en 2004). La large couverture du tournoi en dix langues a été complétée par un service de vidéos à la demande et par un magazine vidéo gratuit publié deux fois par jour. L'EURO 2008 a rapporté aux sponsors une valeur média nette plus de deux fois supérieure à celle de l'EURO 2004, estimée à 49 millions d'euros. Certains des développements instaurés avec euro2008.com ont ensuite été utilisés pour moderniser le site principal, uefa.com, afin que l'inauguration du site redessiné coïncide avec le nouveau cycle de trois ans des compétitions interclubs et avec le lancement de l'UEFA Europa League, tous les deux en 2009. Ces améliorations ont nécessité la consultation de différentes divisions dans des domaines comme la stratégie d'intégration des sponsors et la publicité relative aux compétitions pour équipes nationales.

La production du signal TV en interne par UMET pour l'EURO 2008 était une première dans l'histoire des événements sportifs majeurs. Les matches ont enregistré une audience moyenne de 146,8 millions de téléspectateurs et, lors de la finale, un chiffre record tous genres confondus a été atteint en Espagne. La qualité exceptionnelle de la diffusion – 29 caméras pour chaque match et une production haute définition «full HD» – a été très appréciée par les diffuseurs, dont 81%



ont évalué la couverture comme «très bonne» ou «excellente» et 94% comme «bonne», «très bonne» ou «excellente».

Les activités de diffuseur hôte d'UMET lors de l'EURO 2008 ne se sont pas limitées à la couverture des matches. Plus de 450 programmes supplémentaires ont été proposés aux diffuseurs pour compléter leur grille de programmes et 34 000 prestations ont été vendues sur une base unilatérale, pour des recettes brutes totales de 24,9 millions d'euros, soit un chiffre supérieur aux attentes. L'engagement de l'unité Services aux partenaires a contribué à créer un esprit d'équipe et des relations positives qui ont constitué des ingrédients essentiels du succès de l'opération. Ces partenariats sont considérés comme une base inestimable pour la préparation des futurs tournois.

L'expérience de l'EURO 2008 a permis de fonder un département spécialisé dans la production télévisée et les solutions en matière de production du signal TV. Cette base de connaissances est aujourd'hui utilisée pour les préparatifs en vue de l'EURO 2012 – qui ont véritablement commencé lors de la saison 2008-09 – et elle est également exploitée pour de nombreuses compétitions de l'UEFA. Il s'agit d'un pas décisif qui répond à la demande croissante de réalisation de vidéos internes et de services de production en continu.

Le tournoi a également posé les bases des futurs développements du système FAME. Ce système



n'a pas été utilisé uniquement pour la billetterie mais aussi pour tous les aspects directement liés au football (joueurs, arbitres, cas disciplinaires, contrôles antidopage, etc.), les questions ayant trait à l'organisation de l'événement (accréditations, transport, hébergement), le marketing (gestion des marques, droits de diffusion, gestion des vidéos sur Internet, etc.) et même pour les réservations de productions télévisées par les diffuseurs. Cette utilisation a ouvert la voie à de nouveaux développements dans FAME.

Tous les efforts se sont ensuite concentrés sur le défi d'offrir la même qualité lors de l'EURO 2012. Des visites d'inspection ont été menées dans l'optique d'une évaluation précise des coûts, des exigences relatives aux infrastructures pour la configuration des réseaux Internet, informatiques et de production TV, et des sites éventuels pour le Centre international de diffusion, pour lequel 15 000 à 20 000 nuits d'hôtel sont requises, ce qui a un impact majeur sur les infrastructures.

Un autre thème à aborder était la gestion des archives. Bien qu'UMET ait constitué un système d'archives vidéo limité en 2002, on notait des différences majeures entre les compétitions dans la gestion des archives et aucune disposition n'avait été prise pour l'archivage du matériel du Championnat d'Europe. C'est dans ce cadre qu'a été lancé le projet «Legacy»: après consultation de la division Marketing, une proposition a été faite portant sur la numérisation complète de plus de 18 000 heures de matériel et sur l'élargissement de l'éventail historique des données disponibles, au lieu de l'orientation sur la saison en cours.

Le travail de l'UEFA dans les domaines des paris illicites et de la détection des fraudes liées aux paris appelait une solution interne pour la collecte, la publication, la distribution et la validation de toutes les données officielles sur les matches. Outre le développement de logiciels sur mesures, ce projet, lancé le 30 juin 2009, a également entraîné le recrutement et la formation de 150 coordinateurs des données de site dans toute l'Europe, dont la tâche est d'assister les équipes responsables de site et les officiels des matches dans la collecte de ces données. Outre la production d'un outil de prévention des fraudes liées aux paris, le projet «Collecte de données en direct» fournit les premières statistiques officielles sur les matches en temps réel, ce qui a un impact positif sur différentes procédures internes, allant du rapport de l'arbitre à l'administration des compétitions, en passant par la promotion des compétitions de l'UEFA moins en vue.



Questions juridiques, politiques et financières

Comme dans d'autres secteurs de l'UEFA, la première moitié de l'exercice a été largement consacrée à des thèmes liés à l'EURO 2008, y compris les plaintes de propriétaires de stades et les demandes d'indemnisation de diffuseurs à la suite de la perte du signal TV lors de la demi-finale Allemagne-Turquie, sans oublier la liquidation de la société Euro 2008 SA. Outre la rédaction du nouveau *Règlement relatif aux agents de matches licenciés de l'UEFA* et la supervision de la révision des conventions et des règlements de l'UEFA et des statuts de plusieurs associations membres, l'unité Services juridiques sportifs a été engagée dans le suivi de la procédure de paiement aux clubs qui avaient mis des joueurs à disposition pour le tournoi. En tout, 435 accords juridiques ont été conclus, générant des recettes de 2,080 milliards d'euros, nombre de ces accords étant liés au nouveau cycle des compétitions interclubs de l'UEFA.

Dans le cadre de la planification en vue de l'EURO 2012, les bases juridiques ont été posées dans des domaines comme les taxes, les questions douanières ainsi que la protection des droits et la gestion des risques, alors que des documents ont été rédigés pour l'EURO 2016, tels que les exigences liées au tournoi, les contrats d'organisation et les chartes des villes hôtes.

La poursuite des activités en matière de paris et le besoin d'un système d'alerte précoce ont abouti à la soumission d'une proposition au Comité exécutif et à un accord concernant les mesures visant à prévenir les fraudes liées aux paris en direct. Le service de statistiques en direct d'UMET a été testé lors du tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, en juin 2009, et lancé officiellement au début de la saison 2009-10. Dans le même temps, des premiers contacts ont été noués avec le Groupe d'action financière, l'instance intergouvernementale désignée pour coordonner les unités d'information nationales travaillant avec les forces de police sur le blanchiment d'argent et la corruption dans le football.

L'unité Services du football professionnel poursuit ses activités liées au fair-play financier et à la protection des jeunes joueurs. En outre, elle est active dans différentes instances: le Conseil stratégique du football professionnel, les ligues professionnelles de football européennes (EPFL), l'Association des clubs européens (ECA), le Comité de dialogue social européen dans le secteur du football professionnel, le Congrès européen des supporters (la création d'un réseau européen d'associations de supporters est en cours), l'assemblée générale de la FIFPro, et elle participe aux travaux préparatoires importants visant à soutenir la requête de l'UEFA auprès de la Commission européenne portant sur la reconnaissance de la spécificité du sport. S'agissant de ce dernier thème, l'unité a notamment préparé, en collaboration avec d'autres fédérations des sports d'équipe (basket-ball, volleyball, handball, hockey sur glace et rugby), un document intitulé *Préserver l'héritage et l'avenir des sports d'équipe en Europe*, qui a été présenté à l'Union européenne lors de la présidence française. Elle a également procédé à une analyse approfondie des implications juridiques de la règle «6+5» proposée par la FIFA. Parmi les questions internes abordées lors de l'exercice 2008-09, il convient de signaler la mise en place, sous l'impulsion de la division des Finances, d'un système de contrôle interne (SCI) en réponse aux nouvelles exigences de la législation suisse. Juste avant la séance d'information du personnel de décembre, un comité de pilotage a défini le projet et établi les différentes fonctions. L'élaboration des procédures de gestion et d'administration a commencé en janvier et, en l'espace de trois mois, 147 procédures avaient été identifiées, en dépit de la complexité du projet, due aux interactions entre les différents protagonistes et divisions, et du niveau élevé de travail d'équipe requis, et obtenu. Parallèlement, une plate-forme Intranet spécifique a été développée afin de faciliter l'accès aux informations liées aux processus de gestion, aux descriptifs, aux



procédures, aux documents, à l'évaluation et au contrôle des risques, aux responsabilités, à l'organisation et aux applications. Ce projet a été introduit à la date limite légale du 30 juin 2009 et,

dès la phase de développement, il est apparu que cet exercice, en plus de donner une vision claire des procédures, apporterait une valeur ajoutée à l'ensemble de l'organisation.



Administration



Après l'EURO 2008, l'utilisation des locaux du Martinet a été revue et 18 membres de l'effectif d'Euro 2008 SA ont été intégrés à l'UEFA. Lors de la saison 2008-09, l'effectif de l'UEFA est passé de 255 à 281 collaborateurs, dont 39 % de femmes. On recense actuellement 28 nationalités.

L'exercice 2008-09 a été marqué par l'avancement rapide des travaux de construction du nouveau bâtiment de l'UEFA. La démolition des constructions existant sur le terrain choisi a eu lieu en août 2008 et s'est achevée deux semaines avant la date prévue. Les permis de construire pour la superstructure et le tunnel reliant les deux bâtiments de l'UEFA ont été accordés en décembre 2008.

Les travaux de terrassement ont commencé en janvier 2009; les fondations ont été creusées en février; la mise en œuvre des pieux pour le nouveau tunnel a débuté en mars; et le premier mur a été érigé en avril. A la fin de l'exercice 2008-09, l'avancement des murs du rez inférieur est estimé à 60 % et les préparatifs pour la construction du tunnel de liaison sont bien avancés.

Une nouvelle plate-forme de communication interne a été lancée en avril 2009, afin de promouvoir les relations entre les divisions et de tenir le personnel informé des derniers développements.

Après avoir produit un dictionnaire du football en 2008, les Services linguistiques ont prévu de publier des versions en polonais et en russe pour l'EURO 2012. Les mandats de transcription ou de traduction relatifs à des langues non officielles ont fortement augmenté durant l'exercice sous revue. Des demandes concernant 29 langues non officielles ont été reçues, qui ont toutes pu être satisfaites.

L'unité Voyages et conférence a apporté son soutien lors de nombreux événements de l'UEFA, dont le Congrès de l'UEFA 2009 à Copenhague, et a produit des évaluations détaillées des cinq candidats à l'organisation du Congrès 2010. Lors de l'exercice sous revue, quelque 300 séances/événements ont été organisés chaque trimestre, comprenant environ 5000 invités. Les grands événements génèrent des besoins considérables en termes de chambres d'hôtel/nuits (893 lors du Congrès de l'UEFA). Des réservations ont ainsi été effectuées pour les finales de la Ligue des champions et de la Ligue des champions féminine à Madrid en mai 2010 ainsi que pour les 12 000 chambres/nuits prévues pour les finales 2011 et 2012 des compétitions interclubs.



Responsabilité sociale

L'UEFA a participé à toute une série de projets portant sur la responsabilité sociale lors de l'exercice 2008-09. Il convient de citer le chèque caritatif de l'UEFA, remis à l'Association européenne contre les leucodystrophies, et la poursuite du soutien à l'Association danoise de projets interculturels qui, en août 2008, a organisé 140 écoles de fun football d'une semaine pour 30 000 filles et garçons dans le Sud-Est de l'Europe et le Caucase.

En outre, l'UEFA a soutenu les activités footballistiques de plusieurs associations nationales à l'occasion de la Journée mondiale du cœur, en septembre 2008, un événement qui souligne le rôle du sport dans la prévention des maladies

cardiovasculaires et de l'obésité chez les jeunes. En septembre a également eu lieu le lancement, à Bruxelles, du livre de cuisine sponsorisé par l'UEFA *Mieux manger pour marquer!*, un ouvrage visant à promouvoir une alimentation saine dans lequel figurent les recettes de footballeurs célèbres. La version originale anglaise a ensuite été traduite et publiée en français, en allemand, en polonais et en espagnol.

Enfin, en décembre, l'UEFA a soutenu la Coupe du monde des sans-abris, à Melbourne, en Australie. Parmi les 56 équipes participantes, 23 étaient originaires de pays dont les associations de football sont membres de l'UEFA.





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

Union des associations
européennes de football

