



- Secrétaire général de l'UEFA ●
- Marketing et droits des médias ●
- Football professionnel ●
- Développement du football ●
- Communication et relations publiques ●
- Associations nationales ●
- Service juridique et licence des clubs ●
- Services ●
- UEFA Media Technologies SA ●
- Marketing et gestion des médias de l'UEFA ●
- Euro 2008 SA ●
- Finances ●





Table des matières

Secrétaire général de l'UEFA	<u>04</u>	<u>05</u>
Marketing et droits des médias	<u>06</u>	<u>13</u>
Football professionnel	<u>14</u>	<u>23</u>
Développement du football	<u>24</u>	<u>29</u>
Communication et relations publiques	<u>30</u>	<u>35</u>
Associations nationales	<u>36</u>	<u>41</u>
Service juridique et licence des clubs	<u>42</u>	<u>49</u>
Services	<u>50</u>	<u>57</u>
UEFA Media Technologies SA	<u>58</u>	<u>63</u>
Marketing et gestion des médias de l'UEFA	<u>64</u>	<u>69</u>
Euro 2008 SA	<u>70</u>	<u>77</u>
Finances	<u>78</u>	<u>91</u>





Secrétaire général de l'UEFA

David Taylor

La saison de football européenne 2006/07 a été une autre saison chargée et fructueuse pour l'UEFA aussi bien sur le terrain qu'en dehors de celui-ci. Même si les compétitions de football restent au cœur du travail de l'UEFA, le rôle de l'organisation a changé au cours de ces dernières années pour englober une gamme d'activités plus large.

Les relations avec les autorités politiques en général, et l'Union européenne en particulier, sont maintenant très importantes car nous essayons d'établir une meilleure base juridique pour la réglementation et le développement de notre sport en Europe. Une étape a été franchie cette année avec l'inclusion d'une référence à la spécificité du sport dans le nouveau traité de réforme de l'Union européenne. C'est la première fois que le sport et ses caractéristiques spécifiques sont mentionnés dans la législation européenne. Nous espérons que le nouveau traité sera adopté par les pays européens durant l'année 2008 et que nous parviendrons, avec les autorités politiques, à définir plus clairement les caractéristiques spécifiques au sport qui doivent être reconnues dans les réglementations sportives.

Suite à l'élection de notre nouveau président, Michel Platini, en janvier 2007, les Statuts de l'UEFA ont été révisés et approuvés lors d'un Congrès extraordinaire qui a eu lieu fin mai à Zurich. Depuis lors, une nouvelle structure de commissions a été introduite, les commissions devant désormais rendre compte directement au Comité exécutif. L'objectif est d'impliquer davantage les associations nationales de football dans le travail de l'UEFA, vu que ce sont elles qui sont avant tout responsables du développement du football en Europe.

Toutefois, dans le monde du football professionnel, les principaux acteurs sont les clubs, les ligues et les joueurs professionnels. Un Conseil stratégique du football professionnel – l'UEFA y est représentée par quatre de ses vice-présidents – a par conséquent été créé afin de discuter de questions importantes pour le football professionnel. Il y a d'ores et déjà des signes encourageants montrant que ces nouvelles structures organisationnelles produisent des résultats.

Au niveau des compétitions, 2006/07 a été une nouvelle saison très chargée pour l'UEFA. Les finales des compétitions interclubs ont été organisées avec succès à Athènes et à Glasgow. La première partie de l'année a également vu le déroulement de la Coupe de futsal et de la Coupe féminine. Le tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans a ensuite occupé le devant de la scène en nous offrant un merveilleux tournoi aux Pays-Bas. Les compétitions juniors et féminines annuelles se sont toutes déroulées avec succès, et j'aimerais remercier toutes les associations membres qui ont organisé les tours finals des compétitions de l'UEFA la saison dernière.

Enfin, 2006/07 a vu un accroissement rapide de notre travail lié aux préparatifs de l'UEFA EURO 2008™. L'année qui précède un tournoi de cette envergure requiert des efforts considérables en matière de planification et de coordination. Nous sommes convaincus que ce tour final a été bien préparé et nous réjouissons d'assister à des matches internationaux de très haut niveau en juin 2008.

Les principales activités des différentes divisions sont décrites plus en détail dans les chapitres qui suivent.

Nous vous remercions de votre soutien.

David Taylor
Secrétaire général de l'UEFA





Marketing et droits des médias

Philippe Le Floc'h

«La saison 2006/07 a donné lieu à de nombreuses premières tant au niveau de la division que de l'UEFA, notamment la concrétisation d'une série d'initiatives stratégiques comme la centralisation partielle de la Coupe UEFA. Les négociations directes avec certains organismes de diffusion hors d'Europe en vue de l'UEFA EURO 2008™, associées à un contrat d'agence étendu, se sont traduites par une augmentation de 114% des recettes hors Europe, par rapport à celles de l'EURO 2004.»





Introduction

La division a supervisé la première saison d'un nouveau cycle commercial de l'UEFA Champions League, avec une plate-forme de diffusion hors d'Europe améliorée qui a contribué à renforcer la portée mondiale de la compétition.

Les avantages tirés de cette compétition par les sponsors de l'UEFA Champions League ont atteint de nouveaux sommets. Il suffit de mentionner, par exemple, la réponse fantastique des supporters lors de la première tournée du trophée à travers cinq pays d'Asie.

Les analyses stratégiques des concepts de diffusion et de marketing en vue du prochain cycle commercial 2009-12 de l'UEFA Champions League et de la Coupe UEFA se sont poursuivies tout au long de l'année.

Parmi les autres points forts de l'année passée, il convient de mentionner la poursuite des ventes de droits TV en Europe pour l'UEFA EURO 2008™, l'examen approfondi des marques de l'UEFA Champions League et de la Coupe UEFA, ainsi que le soutien apporté au programme HatTrick de l'UEFA, avec l'organisation de plusieurs workshops et séminaires consacrés au marketing et aux médias.

Finales de l'UEFA Champions League et de la Coupe UEFA

La finale de l'UEFA Champions League à Athènes a connu un vif succès et de nombreux partenaires ont considéré que l'expérience vécue par les visiteurs était «la meilleure à ce jour». Sur les seuls six marchés principaux, le match a attiré 43,2 millions de téléspectateurs.

La finale de la Coupe UEFA à Glasgow a été une réussite sur le plan des médias, avec une audience mondiale en direct de 36,6 millions de téléspectateurs et une intense promotion de la part des sponsors. Cette première finale du cycle 2006-09, dont l'approche était centralisée, a immédiatement suscité un nouveau dynamisme en faveur de la compétition, laissant supposer qu'une centralisation plus poussée serait la bienvenue.

UEFA EURO 2008™

Diffusion

Le processus de vente en Europe s'est poursuivi tout au long de l'année et, sur la plupart des marchés, les contrats sont désormais conclus ou en voie de l'être. Les principales exceptions sont l'Espagne (traditionnellement en retard en matière de conclusion de contrats portant sur les droits) et la Belgique, mais ces marchés devraient être couverts d'ici à fin 2007. Si les projections actuelles de recettes se matérialisent, l'augmentation serait d'environ 25% par rapport à l'EURO 2004.

L'UEFA a mené à bien sa procédure d'appel d'offres pour les droits de diffusion de l'EURO 2008 hors d'Europe (25 candidatures, 7 de la part d'agences et 18 émanant directement de diffuseurs). Pour la première fois, l'UEFA a conduit des négociations et conclu des contrats directement avec des diffuseurs sur certains marchés stratégiques significatifs (les Amériques, le sous-continent indien, le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et Hong Kong).

L'UEFA a complété son réseau de diffuseurs en désignant SportFive comme agence de marketing chargée de distribuer les droits de diffusion sur les territoires restants.

Ces résultats positifs démontrent la vigueur du Championnat d'Europe de football et reflètent l'intérêt accru porté au football sur de nombreux marchés hors d'Europe.

Marque

Une décision a été prise concernant la réalisation du thème musical de l'UEFA EURO 2008™. Le logo sonore doit être produit par Rollo du groupe Faithless (Ark Music) et sera utilisé pour une large gamme d'applications telles que la chanson officielle, les séquences d'ouverture et de clôture ainsi que les cérémonies.

Compétitions juniors, féminines et de futsal

L'accord faitier conclu avec Eurosport garantissant une couverture paneuropéenne a été prorogé jusqu'à décembre 2009. Aux termes de ce contrat, Eurosport produira et diffusera sur son réseau un minimum de 141 matches couvrant l'ensemble des compétitions juniors, féminines et de futsal de l'UEFA.





UEFA Champions League 2006-09

Diffusion

La première saison de la nouvelle période contractuelle de la compétition a bénéficié de la meilleure plate-forme mondiale à ce jour, avec 90 partenaires de diffusion 2006-09 couvrant plus de 230 pays et territoires. Parmi les avancées, il convient de noter une nette amélioration de notre mix de diffuseurs et des programmations en Chine, au Japon et aux Etats-Unis, où l'amélioration des contrats a garanti davantage d'émissions proches des heures de grande audience, ainsi que la diffusion de l'UEFA Champions League par les principales chaînes de ces pays.

L'UEFA Champions League continue de réaliser de bonnes performances en termes de nombre de spectateurs, avec des audiences de direct stables sur la plupart des marchés, en dépit de la tendance à la baisse actuellement ressentie. Globalement, la saison 2006/07 a été marquée par une progression de 7% de l'audience totale pour l'ensemble des programmations de la saison.

En termes de diffusion, de streaming en direct ainsi que de livraison de contenu sans fil, la première saison a été un succès, avec des résultats encourageants en ce qui concerne les taux d'audience et les réactions des clients.

Sponsoring

La première saison du cycle 2006-09 a été marquée par de nouveaux entrants qui ont rehaussé la barre, entraînant les autres. L'impact et la promotion de la compétition se sont ainsi trouvés renforcés. Près de 1000 demandes d'autorisation ont été enregistrées.

Marque

L'identité visuelle de l'UEFA Champions League «Ultimate Stage» s'est avérée être la production à ce jour la plus réussie pour la compétition, ce qui lui a valu deux récompenses prestigieuses dans les domaines du design et de la publicité.

Coupe UEFA 2006-2009 et Super Coupe de l'UEFA

Diffusion

Un impressionnant bouquet de chaînes à accès libre de première qualité a été attiré dans le cadre de l'approche centralisée, avec une large gamme de diffuseurs couvrant plus de 220 pays à travers le monde. La centralisation, via l'introduction d'une heure de visionnement fixe (jeudi soir à 20h45), a été bien accueillie par le marché. Elle s'est traduite par une présence dans les médias plus importante que par le passé et une augmentation significative du total des recettes par rapport aux ventes réalisées individuellement par les clubs.

Droits de sponsoring

Le concept de sponsoring basé sur un premier niveau de centralisation a connu un vif succès, comme l'atteste la désignation d'une excellente palette de sociétés renommées telles que Carlsberg, Vodafone, Toyota, Banco Santander, Intersport et Nike.

Développement de la stratégie de marketing pour les compétitions interclubs 2009-12

La division a préparé les stratégies marketing en vue des compétitions de l'UEFA Champions League et la Coupe UEFA pour le cycle commercial 2009-12. Le lancement des ventes est prévu pour décembre 2007.





Tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2007

Droits de diffusion

L'organisation de la compétition les années impaires (en dehors des créneaux de la Coupe du Monde de la FIFA et du Championnat d'Europe de football) s'est révélée judicieuse. Cette édition du tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans a réalisé des niveaux de couverture satisfaisants dans les pays des huit équipes participantes et une distribution étendue à 145 pays dans le monde. Les résultats financiers ont été très positifs.

HatTrick

Toutes les associations membres de l'UEFA ont participé aux séminaires HatTrick consacrés au marketing et aux médias au cours de cinq sessions organisées durant l'année. Cette plate-forme de partage des connaissances s'est avérée être un excellent outil pour les associations et l'UEFA, leur permettant d'échanger des points de vue sur l'univers des médias et du sponsoring, en rapide évolution. Les cinq séminaires ont reçu l'appui d'experts externes (par ex. Heineken, UBS).

Les séminaires ont été suivis de workshops, lesquels ont traité plus en détail les thèmes spécifiques mis en exergue par les associations pendant les séminaires.

Perspectives

Au cours des douze prochains mois, la division Marketing et droits des médias se concentrera essentiellement sur l'élaboration de la stratégie marketing de l'UEFA EURO 2012™, ainsi que sur la mise en place de la stratégie marketing 2009-12 pour les compétitions interclubs.

La division procédera également à un examen exhaustif des marques relatives au Championnat d'Europe de football, avant de travailler au logo de l'EURO 2012.

L'examen des marques de l'UEFA Champions League et de la Coupe UEFA débouchera, le cas échéant, sur une refonte ou une amélioration de celles-ci.

La finalisation de la procédure de vente aux médias en vue de l'EURO 2008 constitue un autre thème important auquel l'unité Droits des médias se consacrera au cours des prochains mois.

Le programme HatTrick continuera d'être soutenu et les premiers séminaires sont déjà planifiés.



WE CARE ABOUT FOOTBALL

POLAND
UKRAINE

UEFA EURO 2012™ Announcement Ceremony



Football professionnel

Giorgio Marchetti

«Le tour final des moins de 21 ans a été le point fort de la saison 2006/07. Le succès dont il a bénéficié en termes de qualité sportive, de présence dans les stades, de téléspectateurs et d'attrait de l'événement a montré que cette compétition constitue un atout important pour l'UEFA, validant la décision stratégique d'en faire un tournoi autonome, en dehors de l'ombre des équipes nationales A.»

Introduction

Toutes nos compétitions se portent bien et ont enregistré des succès considérables au cours de la saison 2006/07. L'UEFA Champions League reste probablement la meilleure compétition interclubs du monde et la Coupe UEFA a fortement bénéficié du marketing centralisé nouvellement introduit de la phase à élimination directe. Le tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans aux Pays-Bas a été une réussite extraordinaire, confirmant le bien-fondé de la décision d'organiser le tour final les années impaires. La Coupe féminine de l'UEFA et la Coupe de futsal de l'UEFA ont continué de progresser sur leur lancée.

Au cours de la première saison du cycle triennal des compétitions interclubs, l'essentiel de l'attention a porté sur la formule sportive et le marketing du cycle 2009-12.

La procédure d'appel d'offres 2012 pour la compétition phare de l'UEFA, le Championnat d'Europe de football, a monopolisé la plupart des énergies, dans la mesure où cette compétition représente non seulement le point fort de nos activités, mais constitue également l'élément vital de tout le football européen.

Le développement généralisé du football féminin étant à la hauteur du succès des compétitions que nous organisons, nous portons une attention particulière aux plans d'assistance dans ce domaine.

Les relations avec les parties prenantes dans le domaine du football professionnel ont trouvé leur conclusion dans l'ambitieux projet relatif à la création du Conseil stratégique du football professionnel.





Compétitions interclubs

UEFA Champions League 2006/07

Pour la première fois dans l'histoire de la compétition, six clubs est-européens se sont assurés une place en phase de groupe (FC Dynamo Kiev, FC Shakhtar Donetsk, FC Spartak Moscou, FC Steaua Bucarest, PFC CSKA Moscou et PFC Levski Sofia). Le nombre de buts par match a augmenté de près de 10%, passant à 2,48.

L'affluence moyenne dans les stades lors de la phase de groupe a correspondu à 82,4% de la capacité, l'audience TV en direct cumulée sur les six principaux marchés européens s'est élevée à 488 millions de téléspectateurs et quelque 20 000 heures ont été consacrées sur le plan mondial à la couverture de la compétition.

Dans le cadre de la stratégie sur trois ans visant à élever le niveau d'intérêt des matches de l'UEFA Champions League pour les supporters au-dessus de celui des matches normaux, de nouveaux éléments ont été introduits avec succès pendant la première saison, comme la mise en place d'un écran vidéo dans les stades indiquant les temps forts des autres rencontres de l'UEFA Champions League à la mi-temps et à la fin du match, ainsi qu'un système de recueil de données statistiques fournissant en direct à la télévision des éléments graphiques sur la vitesse des joueurs et la distance qu'ils ont parcourue.

Un élément important de la redistribution des recettes de l'UEFA Champions League a été mis en place. Il consiste à allouer aux clubs de la Coupe UEFA un certain pourcentage de la part des clubs de l'UEFA Champions League.

Finale de l'UEFA Champions League 2007

La finale 2007, à Athènes, a constitué un bel événement qui vit l'AC Milan l'emporter 2 à 1 sur le Liverpool FC, devant les 63 000 spectateurs d'un stade comble. Les chiffres de l'audience TV ont positionné l'événement au rang d'actif d'envergure planétaire ayant touché 230 territoires à travers le monde et réalisé une audience en direct de 43,2 millions sur les seuls six marchés principaux.

Le comité d'organisation local (COL) grec s'est montré un excellent partenaire dont l'engagement et la gestion compétente ont assuré un niveau élevé d'organisation. La ville a offert un cadre fabuleux, entièrement décoré aux marques et aux couleurs de l'UEFA Champions League.

Les sérieux problèmes de sécurité dans le camp de Liverpool FC obligeront l'UEFA à demander désormais aux COL de renforcer les mesures de sécurité déjà sévères en vigueur lors des finales.

Le Festival des champions de cinq jours organisé pour la population locale et les supporters visiteurs, ainsi que le tournoi de football de base Jeunes champions ont accueilli au total plus de 170 000 spectateurs dans l'ancien stade olympique. La fabuleuse «Galerie des champions» a constitué l'attraction la plus appréciée, permettant à des milliers de personnes de parcourir l'histoire de l'UEFA Champions League et de ses héros.



Coupe UEFA 2006/07

Le nombre de spectateurs présents dans les stades sur l'ensemble de la compétition a augmenté de 10% par rapport à la saison précédente, atteignant un taux moyen de remplissage de 63%.

485 émissions spéciales ont été diffusées sur les six principaux marchés, soit deux fois plus que lors des saisons précédentes.

Pour la Coupe UEFA, le marketing centralisé de la compétition à partir de la phase à élimination directe (à partir des quarts de finale) a été mis en place avec succès et l'excellente coopération avec les clubs s'est traduite par une prestation de services fluide aux sponsors et aux diffuseurs, sans aucun problème juridique ni opérationnel.

Finale de la Coupe UEFA 2007

La finale a connu un vif succès et le tenant du titre, le FC Séville, a confirmé sa suprématie lors de la finale entièrement espagnole face au RCD Espanyol, devenant de ce fait le deuxième club dans l'histoire de la compétition à la remporter deux fois de suite. Le match s'est disputé dans une atmosphère fantastique et joyeuse devant 50 000 supporters au Hampden Park à Glasgow, offrant 120 minutes de football captivant et les déchirements d'une séance de tirs au but. Les chiffres de l'audience TV ont été également élevés, avec une part de marché moyenne de près de 30% en Espagne.

L'organisation a été impeccable, tout comme la promotion de l'événement dans la ville. Le COL écossais a, une fois encore, apporté la preuve de l'excellence de ses capacités et de son expérience lors d'événements comme celui-ci.

Super Coupe de l'UEFA 2006 et coup d'envoi de la saison à Monaco

Le match, entièrement espagnol, a été disputé avec succès pour la dixième année consécutive au Stade Louis II de Monte Carlo. Au cours d'un match passionnant, le FC Séville l'a emporté 3 à 0 sur le FC Barcelone. L'audience TV en Espagne n'a jamais été aussi élevée pour une Super Coupe de l'UEFA, avec 4,5 millions de téléspectateurs pour une part de marché de 47,1%.

Structure des compétitions interclubs pour la période 2009-2012

Pendant 16 mois, les formules des compétitions interclubs de l'UEFA ont été analysées sur le plan sportif et du marketing en s'appuyant sur une vaste consultation des parties prenantes ainsi que sur des études. Un groupe de travail ad hoc composé de représentants des associations nationales, des ligues et des clubs a fait, en janvier 2007, un certain nombre de recommandations soutenant la formule existante de l'UEFA Champions League, tout en suggérant une nouvelle formule de 48 équipes et une centralisation accrue de marketing pour la Coupe UEFA. Un travail supplémentaire a été accompli afin de développer des propositions de changement relatives à la liste d'accès à l'UEFA Champions League, de manière à permettre une représentation plus importante de pays au sein de la compétition.

Finales des compétitions interclubs de l'UEFA en 2010 et 2011 – procédure de candidature

La procédure de candidature pour les finales de 2010 et 2011 a débuté. Un nombre élevé d'associations (11) se sont portées candidates tant pour les finales de l'UEFA Champions League que pour celles de la Coupe UEFA. Une présélection sera établie sur présentation des dossiers.



Compétitions pour équipes nationales

UEFA EURO 2008™

L'UEFA EURO 2008™ en Autriche et Suisse est en cours de préparation et de nombreux événements se sont déroulés au cours de la saison. Ceux-ci sont couverts dans le chapitre consacré à Euro 2008 SA.

UEFA EURO 2012™

La tâche principale de la saison a consisté à mettre la dernière main à la procédure débouchant sur la sélection des organisateurs de l'EURO 2012. La date de la décision a été repoussée de quatre mois afin de pouvoir adapter les conditions de candidature aux nouvelles exigences basées sur les tendances apparues lors de la Coupe du Monde de la FIFA 2006.

Les pays candidats ont fait l'objet de visites d'une semaine sur site (Croatie/Hongrie, Italie et Pologne/Ukraine), en septembre 2006. Après la soumission du dossier final des candidats, une évaluation exhaustive a été réalisée et, le 18 avril 2007 à Cardiff, au Pays de Galles, le Comité exécutif de l'UEFA a désigné la Pologne et l'Ukraine comme organisateurs du tour final 2012 du Championnat d'Europe de football.

Une réunion de coup d'envoi s'est tenue au siège de l'UEFA, le 18 juin 2007, avec les présidents et d'autres représentants des deux associations organisatrices afin de définir les stratégies et principes ainsi que les premières actions concrètes en vue de l'organisation de l'EURO 2012.

Formule du Championnat d'Europe de football

Pour répondre à une demande du Congrès de l'UEFA, une étude de faisabilité a été lancée. Elle envisage une nouvelle formule pour le Championnat d'Europe de football sur la base d'une participation de 24 équipes au tour final.

Championnat d'Europe des moins de 21 ans

Pour la première fois, le tour final s'est déroulé pendant une année impaire, conformément à la stratégie visant à augmenter la visibilité de cette compétition. La compétition de qualification, jouée selon une formule resserrée pour des raisons de calendrier, s'est déroulée sans problème; elle a permis d'organiser un superbe tour final du 10 au 23 juin 2007, avec de nombreux joueurs talentueux et des matches de haute qualité. Les «Oranje» ont mérité leur victoire 3 à 0 sur la Serbie, lors d'une finale à laquelle ils accédèrent à l'issue d'une étonnante et interminable série de 32 tirs au but contre l'Angleterre, en demi-finale.

Un nombre record de 212 500 spectateurs ont assisté aux 16 matches, soit une moyenne de plus de 13 000 spectateurs par match. Au total, huit festivals de supporters ont été organisés autour de certains des matches. Ce cadre a permis l'organisation de quatre marathons de football (21 heures non-stop) avant le coup d'envoi des matches. La production TV fut de haute qualité, avec des chiffres indiquant pour le direct une audience cumulée de 66 600 000 téléspectateurs dans 150 pays et territoires.

Depuis la désignation de la Suède comme organisatrice du tournoi 2009, deux groupes de Suède, comprenant des représentants de l'Association suédoise de football, du COL, des villes hôtes, de la police, etc., se sont rendus aux Pays-Bas pour un programme d'observation, ce qui, associé à la présence d'un représentant suédois au sein du COL néerlandais pendant le tour final 2007, constituera une aide précieuse lors de l'organisation de la prochaine édition.

S'agissant de l'édition 2007-09, 51 associations membres (en excluant le pays organisateur, la Suède) sur les 53 que compte l'UEFA se sont inscrites à la compétition de qualification qui a débuté en juin 2007.

Football féminin

Lors de la finale de la Coupe féminine de l'UEFA, Arsenal Ladies FC a remporté le trophée en battant Umeå IK 1 à 0. Eurosport avait été nommé comme organisme producteur du signal TV pour les matches aller et retour et des contrats de sous-licence avaient été signés avec SVT et ESPN. Pour la première fois, des graphismes TV aux marques de la compétition ainsi que des livrables de diffuseurs ont été utilisés. Ces éléments, auxquels s'ajoute la diffusion paneuropéenne, ont contribué à promouvoir et rehausser le statut de la compétition à travers l'Europe.

Le développement du football féminin fait partie de nos priorités. Des plans ont été mis en place en vue d'assister les associations nationales et une amélioration de la formule de la Coupe féminine est envisagée.

Le total de 46 associations membres inscrites au Championnat d'Europe féminin 2007-09 constitue un record et une augmentation de 12 associations par rapport à la compétition 2003-05. Les 15 associations éliminées au cours du tour préliminaire du Championnat d'Europe féminin 2007-09 se sont inscrites à un programme de soutien commençant en automne 2007, conçu par l'UEFA en vue d'assurer la poursuite du développement de ces 15 équipes féminines A.

La Finlande a été désignée comme organisatrice du tour final en 2009 et les préparatifs ont déjà débuté. Pour la première fois, cette saison, un manuel sur la compétition destiné à toutes les équipes participantes a été élaboré.

Futsal

La nouvelle formule de la Coupe de futsal de l'UEFA a été mise en œuvre avec succès sur la base du concept inédit d'événement (formule avec les quatre demi-finalistes), s'appuyant sur un contrat de trois ans avec les Eurosport et un marketing centralisé par l'UEFA.

Lors de cet événement, qui a eu lieu à Murcie en 2007, le Dinamo Moscou a réussi à battre les doubles champions européens Interviú Boomerang Madrid, l'emportant 2 à 1 à l'issue d'une finale passionnante.

Des efforts soutenus ont été accomplis afin d'attirer de nouvelles équipes. La Turquie a finalement inscrit une équipe nationale pour les matches de qualification du Championnat d'Europe de futsal, alors que la compétition interclubs continue de se développer avec quatre nouveaux champions (Israël, après une interruption de deux saisons, Estonie, République d'Irlande et Monténégro).

Tandis que le tour final du Championnat d'Europe de futsal 2007 au Portugal approche, le tirage au sort final s'est déroulé à Porto le 12 mai. La principale salle de Gondomar est maintenant terminée et prête à accueillir l'événement en novembre 2007.

La procédure de candidature pour le Championnat d'Europe de futsal 2009 (12 équipes) est en cours avec quatre pays – Belgique (Anvers et Charleroi), Bosnie-Herzégovine (Sarajevo), Hongrie (Budapest et Debrecen) et Turquie (Istanbul) – qui espèrent être sélectionnés comme organisateurs par le Comité exécutif de l'UEFA en automne 2007.

Enfin, le lancement à titre expérimental d'un Tournoi européen de futsal des moins de 21 ans a été approuvé par le Comité exécutif. La compétition se déroulera en 2008.

Football de plage

Une analyse de produit et de marketing a été réalisée pendant les finales européennes à Marseille ainsi que lors de la Coupe du Monde de Beach Soccer de la FIFA à Rio, en 2006. Compte tenu des réactions positives, d'autres mesures doivent être prises dans les prochains mois. La Commission du futsal et du football de plage nouvellement constituée étudiera le dossier en vue de l'éventuel lancement d'une compétition de football de plage de l'UEFA.



Administration des compétitions

L'administration de plus de 1600 matches de l'UEFA par an s'est effectuée de manière fluide. Elle comprend l'inscription de tous les joueurs, la coordination des matches ainsi que la vérification et l'enregistrement de tous les rapports de matches. L'unité fournit de plus en plus fréquemment un service d'assistance et de conseil dans le domaine administratif et opérationnel.

L'introduction du nouveau système informatique global de l'UEFA, FAME, s'est traduite par une augmentation de la charge de travail, ce qui a exigé l'embauche de plusieurs employés intérimaires. Les ressources de l'unité ont été essentiellement allouées à ce projet.

Délégués

Le 5^e séminaire de l'UEFA destiné aux délégués de match et aux observateurs d'arbitres s'est tenu au siège de l'UEFA, les 3 et 4 mai 2007. Quarante-six nouveaux délégués ont suivi ce cours qui a été d'une grande utilité grâce aux prestations d'intervenants expérimentés.

Afin de garantir que les nouveaux délégués bénéficieront d'une initiation adéquate et d'un entraînement sur site leur permettant de remplir leurs tâches spécifiques, des mentors ou «coaches» expérimentés ont été désignés. Ces derniers les accompagneront lors de leur première mission.

Un nouveau portail extranet a été lancé. Les délégués de matches et observateurs d'arbitre ont accès aux documents relatifs aux matches, aux informations portant sur leurs désignations, aux règlements et aux procédures.

Antidopage

Avant le début de la nouvelle saison, 27 000 exemplaires du dépliant antidopage pour les joueurs ont été distribués à toutes les associations de football et à tous les clubs participant aux compétitions de l'UEFA.

1048 joueurs ont été testés lors de compétitions et 471 analyses de recherche d'EPO ont été effectuées. Quatre cas positifs ont été relevés, dont trois pour des drogues récréatives.

Les 32 équipes de l'UEFA Champions League ont toutes été contrôlées au moins une fois hors compétition au cours de la saison. 51 visites auprès des clubs ont été effectuées (huit de plus que la saison précédente). 506 joueurs ont été testés, soit une augmentation de 83 joueurs par rapport à la saison dernière. 431 échantillons ont fait l'objet d'une recherche d'EPO et aucun cas positif n'a été relevé.

Des séances de formation antidopage ont été organisées lors des tours finals du Championnat d'Europe des moins de 17 ans en Belgique, des moins de 21 ans aux Pays-Bas, des moins de 19 ans en Autriche ainsi que du tour final du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans en Islande. Tous les joueurs, médecins d'équipe et entraîneurs des huit équipes présentes ont participé à des séances individuelles.

Un module antidopage mis au point pour «Training Ground», la plate-forme de formation en ligne du football de base, a été lancé officiellement le 12 mai 2007. Il s'agit d'un outil important permettant d'étendre la portée de l'information et de la prévention, deux aspects fondamentaux de la lutte contre le dopage.

Services du football professionnel

Une fois de plus, le travail de l'unité s'est concentré sur les questions stratégiques essentiellement liées au football professionnel. L'unité a fourni un soutien administratif au secrétaire général pour la séance inaugurale du Conseil stratégique du football professionnel. Par ailleurs, un travail préparatoire a été entrepris concernant la Charte du football professionnel européen.

L'unité a continué d'être le point focal pour le pilotage et le suivi des relations avec deux des quatre familles représentées au Conseil stratégique – les syndicats de joueurs et les ligues professionnelles. L'une des tâches majeures menées à bien avec ces groupes a été la publication d'un ensemble d'exigences minimales convenues devant figurer dans le contrat type de joueurs.

L'unité des Services du football professionnel a également travaillé en étroite collaboration avec le Service juridique et le Bureau de Bruxelles sur de nombreuses questions essentielles comme l'*Etude indépendante sur le sport européen*, le *Rapport sur l'avenir du football européen* du Parlement européen (appelé Rapport Belet), le Livre blanc sur le sport de l'UE, la question des relations au niveau du secteur, le dialogue social européen au sein du football professionnel et l'organisation d'une conférence à grande échelle avec le Conseil de l'Europe à Strasbourg ayant pour thème la gouvernance au sein du sport.

Parmi d'autres activités, il convient de signaler l'extension du Centre de documentation de l'UEFA chargé de gérer les archives et de continuer de développer les liens de l'UEFA avec les universités concernées par le sport, le lancement d'une étude destinée à déterminer si un modèle de «Supporters Direct» peut fonctionner hors du Royaume-Uni, ainsi qu'une enquête sur les différents types d'organisations de supporters à travers l'Europe et des activités conjointes avec les autres grandes fédérations européennes de sports d'équipe (basket-ball, hand-ball, hockey sur glace et volley-ball).





L'avenir

Toutes les activités entreprises au cours de la saison 2006/07 continueront de figurer parmi les points forts de la nouvelle saison.

Une fois prises les décisions relatives à la formule et à la liste d'accès des compétitions interclubs, nous travaillerons à la définition des détails concernant la mise en oeuvre sur le plan sportif et du marketing, en espérant bénéficier d'une bonne coopération de la part des parties prenantes concernées et, en particulier, du Forum des clubs européens.

S'agissant des compétitions pour équipes nationales, notre principale activité sera la mise sur pied de l'organisation en vue de l'EURO 2012, en coopération étroite avec les pays organisateurs, la Pologne et l'Ukraine. Dans le même temps, après la finalisation de l'étude de faisabilité sur une formule élargie applicable au tour final du Championnat d'Europe de football, le Congrès de l'UEFA et le Comité exécutif disposeront des informations nécessaires à la prise de décisions.

Les tours finals du Championnat d'Europe des moins de 21 ans et du Championnat d'Europe féminin en 2009 se rapprochent à grands pas de la phase opérationnelle, exigeant de grands efforts de planification et de définition de tous les détails. La phase finale du Championnat d'Europe de futsal qui se prépare au Portugal est un événement prometteur qui devrait confirmer les progrès notoires accomplis par cette discipline. Quant au football de plage, il pourrait devenir le dernier-né de la famille des compétitions de l'UEFA.

Le Conseil stratégique du football professionnel sera un outil exigeant – mais essentiel – permettant de gérer les relations avec les principales parties prenantes du football européen, d'élaborer des règlements consensuels dans les domaines conflictuels et d'apporter des solutions footballistiques aux problèmes du football.





Développement du football

Andy Roxburgh

«Au cours de la saison 2006/07, la division Développement du football, qui concentre ses efforts sur une participation accrue, le développement des joueurs et les progrès techniques, a étendu la portée de la Convention de l'UEFA sur la reconnaissance mutuelle des qualifications d'entraîneur et la Charte du football de base de l'UEFA. Elle a aussi organisé des événements importants pour les entraîneurs nationaux, les formateurs d'entraîneurs, le personnel médical et les responsables du football de base et a assumé la responsabilité de plusieurs compétitions juniors de l'UEFA, notamment la nouvelle Coupe Méridien CAF/UEFA et la version améliorée de la Coupe des régions de l'UEFA destinée aux joueurs amateurs.»

Introduction

S'agissant des activités du football de base, le maître mot a été celui de croissance. Faisant suite à six cours régionaux sur le football de base, les adhérents à la Charte du football de base sont passés de 6 à 21, et 16 candidats sont en cours d'évaluation. Entre-temps, l'Été du football de base a attiré un nombre record de joueurs, à savoir 2,3 millions de participants en 2006. Par ailleurs, le nombre de membres de la Convention de l'UEFA sur la reconnaissance mutuelle des qualifications d'entraîneur est passé à 52 et celui des associations autorisées à émettre la licence Pro de l'UEFA est désormais de 38.

Après l'excellente prestation de l'Europe lors de la Coupe du Monde de la FIFA 2006, la Conférence biennale des entraîneurs nationaux, qui s'est tenue à Berlin (en collaboration avec la FIFA), a connu un vif succès – plus de 200 participants de 70 pays ont apporté leur contribution à cette vitrine du football international.





Football junior et amateur

La saison 2006/07 a débuté sur l'organisation réussie du tour final du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans par l'Association suisse de football. L'Allemagne a battu la France 3 à 0 en finale. Ce tournoi était très important pour l'Association suisse de football en termes de promotion du football féminin dans le pays. Une semaine plus tard, l'Espagne l'emportait sur l'Ecosse 2 à 1 en finale du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans, point d'orgue d'un tournoi bien organisé par la Fédération polonaise de football. L'affluence dans les stades lors de ce tournoi a dépassé toutes les attentes, les matches d'ouverture et de finale attirant plus de 12 000 spectateurs dans le stade de Poznan.

Introduite pendant la dernière semaine de février 2007, la nouvelle formule de la Coupe Méridien UEFA/CAF comportait une Conférence des entraîneurs juniors et deux matches entre sélections de moins de 18 ans provenant d'Afrique et d'Europe. La coupe a été remportée par l'équipe européenne. Des entraîneurs de toutes les associations membres africaines et européennes ont participé à cet événement superbement organisé par la Fédération espagnole de football, en coopération avec la ville de Barcelone, la Fédération régionale de football de Catalogne et le FC Barcelone.

L'équipe nationale espagnole des moins de 17 ans a enrichi le palmarès de la Fédération espagnole de football en remportant le Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans en Belgique, après avoir battu l'Angleterre 1 à 0 à Tournai en mai 2007. Ce tournoi bien organisé et les bons résultats de son équipe ont permis à l'Union Royale Belge des Sociétés de Football Association de donner une plus grande visibilité à l'image du football junior dans son pays.

La saison s'est achevée sur la Coupe des régions de l'UEFA, extrêmement bien organisée par l'Association bulgare de football qui accueillait pour la première fois cet important événement footballistique de l'UEFA. L'association de football régionale polonaise de Dolnoslaski (Wroclaw) a battu l'équipe du Sud-Est de la Bulgarie sur le score de 2-1 après prolongation, devant plus de 3500 spectateurs.

Entraînement

Le Forum des entraîneurs d'élite européens s'est réuni en septembre 2006 à Genève pour sa séance annuelle. Dix-sept entraîneurs d'élite étaient présents, dont les vainqueurs de la Coupe du Monde de la FIFA, de l'UEFA Champions League et de la Coupe UEFA. Pour l'UEFA, il s'agissait à nouveau d'une excellente occasion de discuter des tendances du football avec des techniciens et d'écouter leur avis sur les grandes questions auxquelles est confronté le football interclubs d'élite.

Dans la foulée de la Conférence des entraîneurs nationaux, le 16^e cours pour formateurs d'entraîneurs s'est tenu au centre technique de la Fédération italienne de football à Coverciano. Le cours a mis l'accent sur la création d'un nouveau diplôme junior A pour les personnes qui travaillent avec des juniors de haut niveau.

Le 2^e Forum de l'UEFA pour entraîneurs d'équipes nationales féminines d'élite en décembre 2006 a réuni les principaux techniciens du football féminin. Ces experts ont été invités afin d'exprimer leurs vues concernant des questions techniques et organisationnelles liées aux compétitions féminines de haut niveau et le développement du football féminin.

Un logiciel tactique spécifique a été développé à l'intention des entraîneurs de futsal, tandis que de nouveaux échanges d'ordre technique ont été encouragés entre associations nationales. Sous les couleurs de la Convention sur la reconnaissance mutuelle des qualifications d'entraîneur, la division a contribué à coordonner et financer des stages pour de nombreux formateurs d'arbitres.

Le travail a progressé en ce qui concerne l'extranet du Cercle des entraîneurs de l'UEFA, lequel permet d'accéder à des supports d'entraînement exclusifs ainsi qu'au contenu de toutes les conférences techniques organisées par la l'UEFA. La rubrique «Training Ground» sur le site uefa.com, parrainée et encadrée par la division Développement du football, a été lancée en mai 2007.

Football de base

Comme il a été mentionné dans l'introduction, l'Été 2006 du football de base a une fois de plus remporté un énorme succès. Des prix spéciaux ont été attribués aux vétérans et au football handisport.

Sous la bannière du football de base, un plan en dix points visant à améliorer les structures du football handisport a été développé et un cours général d'apprentissage en ligne relatif au football handisport a été mis en place sur uefa.com.

Les 52 associations membres ont participé aux six workshops régionaux sur le football de base qui se sont achevés en octobre. L'élaboration de plans d'action pour toutes les associations nationales a contribué à augmenter le nombre de membres de la Charte du football de base.

L'un des principaux événements du printemps 2007 a été la 7^e Conférence de l'UEFA sur le football de base in Helsinki. Le programme de la conférence a été bien accueilli par l'ensemble des associations, confédérations, clubs et agences qui étaient présents. Il s'agissait d'une étape importante en vue de poursuivre la mise en œuvre de la Charte du football de base et de propager la philosophie de l'UEFA en matière de football de base.

La division Développement du football a soutenu les événements du football de base précédant la finale de l'UEFA Champions League à Athènes et celle de la Coupe UEFA à Glasgow.



Questions médicales

L'élargissement des études sur les blessures a été réalisé avec succès. Toutes les compétitions de développement ont été incluses dans l'étude effectuée par le professeur Ekstrand et son équipe. Les rapports sur les Championnats d'Europe des moins de 17 ans, des moins de 19 ans, des moins de 21 ans et le Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans ont été finalisés.

Le 4^e Symposium médical de l'UEFA s'est tenu à Istanbul en novembre 2006. Y ont assisté les médecins d'équipe des associations membres de l'UEFA ainsi que des 20 premiers clubs européens. Le symposium a permis de faire un bilan du passé, de passer en revue le présent et de prédire l'avenir du soutien médical dans le football. Des experts de renom ont fait des exposés et des présentations sur des sujets tels que la relation entre le médecin d'équipe et l'entraîneur principal, la lutte contre le dopage et l'analyse des blessures.

Les questions centrales traitées l'année passée ont été les besoins médicaux pour les compétitions d'élite de l'UEFA, le suivi médical et les soins d'urgence sur le terrain.





L'avenir

Pendant la saison 2007/08, la Convention de l'UEFA sur la reconnaissance mutuelle des qualifications d'entraîneur devrait faire le plein de ses membres, les 53 associations membres de l'UEFA y adhérant désormais, tandis que la Charte du football de base va sans nul doute connaître une augmentation de ses membres et une extension de sa portée.

Le nouveau diplôme junior d'élite de l'UEFA (niveau A) sera lancé et de nombreuses associations seront autorisées à délivrer des diplômes juniors ayant l'aval de l'UEFA. Les échanges techniques (par ex. entraînement, football de base, football féminin, futsal) seront intensifiés par le biais de stages et de brèves visites entre associations.

Le nouveau Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans sera mis sur pied, et le premier tournoi final (avec quatre équipes) se déroulera en mai 2008. Des conférences et des cours seront organisés pour le football junior d'élite, le futsal, les formateurs d'entraîneurs ainsi que pour les directeurs techniques, et des études techniques de haut niveau seront réalisées pendant l'UEFA Champions League 2007/08 et l'EURO 2008.





Communication et relations publiques

William Gaillard

«La saison 2006/07 a été une année remplie de défis en matière de communication, tant au plan politique que sportif. Notre dialogue et nos discussions avec les autorités européennes se sont poursuivis sans répit au plus haut niveau, notamment lors d'une réunion entre le président de l'UEFA, Michel Platini, et le président de la Commission européenne, José Manuel Barroso, notre objectif restant la reconnaissance par la législation européenne de la nature spécifique du sport.

La grande visibilité des compétitions interclubs et des matches de qualification en vue de l'UEFA EURO 2008™ s'est traduite par une forte charge de travail pour les services des médias, s'ajoutant aux tâches quotidiennes dans le domaine des médias et aux activités relatives aux tournois.»

Introduction

Le travail de lobbying et un agenda de réunions très chargé à Bruxelles ont continué de dominer le travail de l'UEFA auprès de l'UE pendant toute la saison 2006/07. Des progrès importants ont été accomplis avec les institutions politiques à Bruxelles, ce qui a permis de trouver de nombreux alliés. L'impact de ces actions en ce qui concerne l'article sur le sport dans le nouveau Traité européen reste à évaluer, mais nous avons certainement plaidé notre cause en faveur de l'autonomie du sport en général et l'aptitude du football à se gouverner de manière indépendante des décisions de l'UE ou des tribunaux.

Le changement de président de l'UEFA en janvier 2007 s'est traduit par une plus grande attention portée par les médias à l'UEFA en général et par une augmentation marquée des demandes et activités individuelles de leur part.





Services des médias

Pendant la saison 2006/07, l'unité Services des médias a poursuivi ses activités de communication au quotidien pour l'UEFA. Au nombre de celles-ci figurent le travail d'élaboration et de publication des communiqués de presse effectué en collaboration avec l'ensemble des divisions de l'UEFA, le traitement des demandes des médias, la rédaction et la révision d'articles destinés aux publications de l'UEFA ainsi qu'à des publications externes, la rédaction de discours et la production de documents de l'UEFA.

Par ailleurs, pendant la saison 2006/07, un soutien tout particulier, en termes d'expertise en communication, de matériel et de personnel, a été apporté à la tournée en Extrême-Orient du trophée de l'UEFA Champions League ainsi qu'au Festival des champions dans le cadre de la finale de l'UEFA Champions League à Athènes.

L'UEFA a également participé au Salon du Football à Marseille, en décembre 2006, où elle tenait un stand mettant en valeur sa responsabilité sociale et son implication dans la lutte contre le dopage.

Les trois collaborateurs du bureau de presse ont continué de jouer, par le biais du media desk, un rôle d'interlocuteur dans le dialogue quotidien entre l'UEFA et les médias internationaux, et ont traité de nombreuses demandes des médias allant des heures des coups d'envoi aux déclarations officielles.

Par ailleurs, l'unité a participé à la rédaction et à la production de programmes pour les Championnats d'Europe des moins de 17, 19 et 21 ans et le Championnat féminin des moins de 19 ans, la Coupe féminine de l'UEFA, la Coupe de futsal de l'UEFA, la Coupe des régions de l'UEFA et les programmes UEFA-CAF de la Coupe Méridien, ainsi qu'à la coordination et la supervision des interviews des principaux dirigeants de l'UEFA par les médias.

Enfin, les Services des médias ont traité toutes les accréditations des médias pour les tirages au sort des compétitions interclubs qui se sont déroulés à Nyon ainsi que les demandes de renseignements des supporters. Ils se sont également chargés de l'envoi des publications et des documents demandés.

Magazine Champions™

Dans la foulée d'un cycle triennal réussi, le magazine officiel de l'UEFA Champions League a entamé une nouvelle saison, proposant encore davantage de langues que l'an dernier. En 2006/07, *Champions* était disponible en six langues: anglais, français, japonais, espagnol, mandarin et cantonais.

Publications

L'unité Publications a été de nouveau très occupée cette année avec la rédaction et la production du magazine mensuel de l'UEFA pour la famille du football *uefadirect* ainsi que d'autres publications, en collaboration avec la division Développement du football, notamment la newsletter du football de base, *Medicine Matters* et *The Technician*. Elle a également continué de produire tous les rapports techniques sur les compétitions, le livret d'adresses des clubs de première division en Europe, l'agenda de l'UEFA et des membres de ses commissions, ainsi que la brochure officielle des résultats de tous les matches de l'UEFA pour la saison 2006/07. Signalons enfin une nouveauté de cette saison: *The Futsal Technician*, également produit en collaboration avec la division Développement du football.





Bureau de Bruxelles

Bruxelles est resté l'épicentre de nombreuses batailles politiques et juridiques qui définiront l'avenir du football européen. En 2006/07, notre bureau de Bruxelles a dû mobiliser l'ensemble du réseau d'alliés que nous avons patiemment constitué au sein de la Commission européenne et du Parlement européen.

Le bureau de Bruxelles a travaillé d'arrache-pied à trois campagnes politiques: le *Livre blanc sur le sport* de la Commission européenne, le *Rapport sur l'avenir du football professionnel en Europe* du Parlement européen («Rapport Belet») et la directive européenne Services de médias audiovisuels.

Livre blanc

Bien que le *Livre blanc* n'ait apporté aucune sécurité juridique supplémentaire aux instances dirigeantes du sport, il a néanmoins soutenu la politique de l'UEFA dans de nombreux domaines importants. Nous avons réussi à façonner des parties cruciales du texte, dans un sens soutenant fermement les équipes nationales, les politiques de formation pour les jeunes joueurs, le système international de transferts, la solidarité avec le sport de base et la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs.

Le rapport Belet a apporté un soutien encore plus net à la politique de l'UEFA. Ce document défend le modèle du sport européen (la pyramide), le marketing centralisé des droits des médias et la redistribution des recettes (versements de solidarité), les nouvelles règles de l'UEFA en matière de formation locale des joueurs, ainsi que la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs.

Nous avons réussi à limiter les dégâts en ce qui concerne la nouvelle directive européenne Services de médias audiovisuels, laquelle introduit des règles applicables aux courts reportages relatifs à des événements présentant

un grand intérêt pour le public. Nous sommes parvenus à faire retirer de la législation certains aspects potentiellement dommageables, en particulier en limitant la possibilité pour des tiers de revendre notre contenu afin d'en tirer un bénéfice commercial pour leur propre compte.

Match de célébration de l'UE, Old Trafford

Le bureau de Bruxelles a contribué à organiser le match de célébration avec Manchester United, marquant le 50^e anniversaire du Traité de Rome. Le bureau a coordonné les activités politiques et médiatiques à Bruxelles.

En collaboration avec la Commission européenne et une agence de publicité internationale, nous avons produit un film de 30 secondes visant à promouvoir l'activité physique, qui sera projeté lors de la mi-temps des matches pendant toute la saison 2007/08 de l'UEFA Champions League.

Le bureau de Bruxelles a contribué à concevoir et produire *Only a Game?*, une exposition de trois mois sur le football et l'identité européenne. L'UEFA a financé le projet avec la région de Bruxelles et invité Lilian Thuram à la parrainer.



Responsabilité sociale

L'UEFA a continué de soutenir des organisations sélectionnées et des campagnes assurant la promotion du football pour tous ou l'utilisation du sport comme vecteur de développement.

L'Association danoise de projets interculturels (CCPA) a organisé, en août, 138 «Open Fun Football Schools» d'une semaine. Destiné à 27500 garçons et filles d'Europe du Sud-Est et du Caucase, le projet a été conçu pour renforcer le processus de paix et de réconciliation et a contribué au développement du football de base.

En septembre, la «Homeless World Cup» (Coupe du monde des sans abris) s'est tenue au Cap, en Afrique du Sud. Cinq cents joueurs de 48 pays (dont 25 faisant partie de l'UEFA) y ont participé. Ce fut là le point fort d'activités footballistiques se déroulant tout au long de l'année et auxquelles participent plus de 10 000 sans abris.

La Fédération Internationale des Sports pour Aveugles (IBSA) s'est vu remettre le chèque caritatif de Monaco 2006 à l'occasion de la Super Coupe, le 25 août. Ce prix de CHF 1 million permettra à l'IBSA d'étendre son programme de développement du football à travers toute l'Europe.

La campagne *touscontreleracisme* a bénéficié d'une bonne visibilité lors de la Super Coupe à Monaco, grâce aux brassards de capitaine et panneaux publicitaires portant le slogan de la campagne ainsi qu'aux articles figurant dans le programme de match. Le guide *Lutter contre le racisme dans le football interclubs*, destiné aux clubs et issu de la conférence touscontreleracisme de Barcelone, a été publié en anglais et distribué lors du tirage au sort des compétitions interclubs. Les versions allemande, française, italienne, espagnole et russe ont été publiées à temps pour la semaine d'action FARE en octobre 2006.

La **Journée mondiale du cœur** a été célébrée le 24 septembre. Organisée par la Fédération mondiale du cœur, elle a fortement mis l'accent sur le rôle du sport dans la prévention des maladies cardiovasculaires et la lutte contre l'obésité chez les enfants qui lui est associée. L'UEFA a soutenu des activités de football faisant intervenir de nombreuses associations nationales membres en Europe.

Travail en réseau

Par ailleurs, l'UEFA a apporté une contribution déterminante au débat européen sur le sport, le développement et les questions sociales. Elle a participé et s'est exprimée à plusieurs conférences, entre autres sur des sujets comme Le choix du *fair-play* au Musée olympique de Lausanne et *Sport et développement* à la Maison du sport, à Vienne.

L'avenir

Les relations de l'UEFA avec l'Union européenne continueront d'exercer une influence significative sur le développement du football européen. Le litige Charleroi – FIFA, qui constitue probablement le prochain grand défi, nous appellera à mobiliser nos alliés politiques au sein de toutes les institutions européennes.

Par ailleurs, notre travail auprès des médias internationaux devra se poursuivre à un rythme soutenu afin de contribuer à influencer d'importants leaders d'opinion à travers le continent, ainsi qu'à répondre aux besoins des médias du sport et des supporters du football.

Enfin, notre travail de responsabilité sociale en vue de soutenir nos principaux partenaires se poursuivra pendant la saison 2007/08, à travers les activités supplémentaires prévues autour de l'EURO 2008.



Associations nationales

Jacob Erel

«Le dialogue avec les associations membres, qui a été le leitmotiv de la division Associations nationales au cours de la saison dernière, se poursuivra à l'avenir. Des tables rondes destinées aux hauts dirigeants, des programmes de partage des connaissances pour l'encadrement intermédiaire et des cours personnalisés pour les arbitres et le personnel de sécurité ont figuré au premier plan de nos activités, tout comme l'assistance financière aux associations en matière d'infrastructures physiques et intellectuelles par le biais du programme HatTrick.»

Introduction

La division a eu la charge d'introduire la nouvelle Convention sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage, d'élaborer les règlements concernant les stades et la sécurité pour la saison 2007/08, d'intensifier les activités du programme HatTrick grâce aux fonds supplémentaires mis à la disposition des associations et, enfin, de poursuivre le développement du programme Top Executive.

Le terrain a également été préparé pour permettre aux associations de débiter le travail sur une Convention définissant les exigences de qualité minimales par le biais de workshops et de discussions.

La collaboration avec la FIFA sur les questions relatives aux associations nationales a nettement progressé – un élément crucial dans certains cas où les deux organisations ont dû imposer des mesures drastiques afin de résoudre divers problèmes de nature politique.





Associations nationales

Les résultats du programme Top Executive (PTE), devenus beaucoup plus visibles au cours de la saison 2006/07, ont montré l'impact réel et positif de celui-ci. Une série de huit tables rondes PTE organisées en 2006 avec des dirigeants de 46 associations nationales a fortement contribué à la réalisation d'un souhait exprimé de longue date par de nombreuses associations, celui d'étudier la possibilité d'élargir le tour final du Championnat d'Europe de 16 à éventuellement 24 équipes. Au Congrès 2007 de l'UEFA, pas moins de 47 des 52 associations alors membres de l'UEFA se sont prononcées en faveur d'une étude sérieuse de cette possibilité. Un autre résultat direct du PTE a été le lancement en 2007 du projet d'assistance équipement UEFA-adidas, visant notamment à apporter un soutien aux petites associations et à réaliser des centaines de milliers d'euros d'économies.

S'agissant du PTE, sa vision sous-jacente consiste à soutenir les hauts dirigeants des associations dans leur rôle de décideurs. La meilleure façon d'y parvenir n'est pas de les former, mais de travailler avec eux au développement de leur rôle, de leur organisation et de leurs activités, en répondant à leurs demandes sur la base du volontariat.

Par ailleurs, à l'appel de certaines associations nationales, des visites de suivi ont été effectuées dans le cadre du PTE et les activités du volet conseil du programme ont été maintenues.

Enfin, les discussions relatives à l'élaboration d'une norme de bonne gouvernance pour les associations nationales se sont poursuivies pendant l'année 2007.

Programmes d'assistance

A ce jour, soit un an environ avant la fin de l'actuel programme HatTrick, le Comité HatTrick a approuvé des projets d'investissement pour un total de CHF 113 millions (87% des financements disponibles), dont CHF 98 millions (75%) ont déjà été versés. On peut supposer que l'UEFA aura utilisé tous les fonds affectés à ces projets d'ici la fin du programme.

Il en va largement de même du projet de miniterrains. Toutes les associations sauf quatre ont déjà soumis leurs projets. Un financement d'un peu plus de CHF 47 millions (presque 91% des fonds totaux disponibles) a été octroyé, dont environ CHF 42 millions ont été versés.

Dans le cadre du programme de formation HatTrick, un total de CHF 20 millions a été réservé au développement du professionnalisme au sein des associations.

Pendant la période sous revue, d'autres cours destinés à l'encadrement intermédiaire ont été organisés dans le domaine de la gestion de projets, du marketing, de la finance, de la communication et des médias. Les 53 associations y ont participé.

UEFA a organisé un total de six workshops, tous décentralisés et prenant en compte les intérêts des associations. L'objectif de ces workshops est de traiter de domaines spécifiques dont l'importance pratique est particulièrement importante pour les associations (par ex. gestion des événements, droits TV, gestion de crise, nouveaux médias).

Parallèlement, l'UEFA a lancé sa plate-forme HatTrick pour le partage des connaissances. Le but de celle-ci est de remettre à niveau et d'améliorer l'expertise professionnelle et les talents des membres du personnel des associations à l'aide de présentations électroniques, vidéos, jeux et tests. A ce jour, seuls les modules sur les thèmes gestion de projet, marketing, communication et médias ont été lancés.

Lors d'un workshop spécial à Vienne, un nouvel outil appelé «Tableau de bord» a été présenté aux 53 associations membres. Il permet de définir des objectifs précis et d'introduire des indicateurs mesurant correctement le degré de réalisation des objectifs.

Désormais entré dans la deuxième phase du programme «Enseigner aux enseignants» destiné aux entraîneurs et aux arbitres, le nouveau projet de formation Méridien a permis d'organiser cinq cours régionaux en Tanzanie, au Congo, en Libye, au Mali et en Namibie. Au total, plus de 190 entraîneurs et arbitres ont participé aux différents séminaires.

Le projet de distribution de ballons de football aux 53 associations africaines dans le cadre du jubilé de la CAF a débuté et a été très bien accueilli.

Arbitrage

Les dix premières associations nationales ont signé la Convention de l'UEFA sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage (Belgique, Finlande, France, Allemagne, Hongrie, Luxembourg, Norvège, Ecosse, Slovénie et Suisse). La cérémonie de signature a eu lieu le 28 juin 2007 et ces associations bénéficieront désormais d'un soutien financier pendant les cinq prochaines années dans le cadre de projets relatifs à l'arbitrage.

L'activité principale de l'unité Questions d'arbitrage a consisté à assurer le service des compétitions de l'UEFA en désignant des équipes d'arbitres pour tous les matches de l'UEFA disputés au cours de la saison 2006/07.

Dans le cadre des programmes de formation et de développement, cinq nouveaux cours ont été organisés pour les observateurs d'arbitre. Il s'agit d'une formation très pratique, où les participants assistent ensemble à un match, puis discutent de l'évaluation de la performance de l'arbitre sous la direction des instructeurs.

Stades et sécurité

Le Programme de formation stades et sécurité de l'UEFA (PFSS) a été lancé fin 2006. Entre novembre 2006 et février 2007, l'unité a organisé cinq workshops de lancement de trois jours pour tous les experts des stades et de la sécurité des associations nationales.

L'unité a aidé les associations nationales suivantes à organiser des workshops nationaux sur les stades et la sécurité: Grèce, Italie, Pologne, Turquie et Ukraine.

Par ailleurs, elle a dirigé l'élaboration des nouveaux règlements concernant les stades et la sécurité. Ceux-ci ont été approuvés par le Comité exécutif de l'UEFA en octobre 2006 et présentés aux experts en matière de stades et de sécurité des associations nationales lors des workshops de lancement du PFSS.

Un nouveau partenariat paneuropéen, composé d'experts issus des services publics et des forces de police de toute l'Europe ainsi que de l'UEFA, a été créé afin de continuer d'améliorer les dispositifs relatifs à la sécurité lors des matches internationaux en Europe. Un programme de travail paneuropéen sur la sécurité est en cours d'élaboration, esquissant un cadre d'action cohérent et exhaustif destiné à renforcer les normes à travers l'Europe, tout en les adaptant aux conditions locales.

Des responsables de la sécurité ont été nommés sur la base d'une évaluation des risques ainsi que d'un suivi attentif de la planification et de la mise en œuvre de la sécurité lors des diverses compétitions de l'UEFA.

Pendant la saison 2006/07, plus de 100 visites d'inspection de stades ont été effectuées. Les améliorations nécessaires ont été vérifiées et surveillées en permanence.



L'avenir

Services aux associations nationales

A l'avenir, il conviendra, par le biais de tables rondes, d'entreprendre davantage d'actions de suivi concret en fonction des demandes. En collaboration avec les associations, des services de conseil et des bases de données seront développés au cours de la saison 2007/08. Ceux-ci se concentreront notamment sur les moyens d'augmenter les recettes et/ou de réduire les coûts des associations membres de l'UEFA. Ils les soutiendront également en matière de relations associations-Etat et associations-ligue.



Programmes d'assistance

L'unité supervisera la mise en œuvre correcte de l'ensemble du programme d'investissement et de miniterrains HatTrick au titre de la période 2003 à 2008, notamment la bonne utilisation du montant supplémentaire de CHF 1,2 million par association, avec une attention toute particulière pour les fonds réservés à des projets ayant trait à la gestion de la qualité.

La formation couvrira, en particulier, la sécurité, les événements, l'image, les sponsors et les nouveaux droits des médias par le biais de workshops, de réunions virtuelles, de visites de suivi et de modules d'apprentissage en ligne.

Le projet Méridien continuera d'être centré sur la mise en œuvre du programme «Enseigner aux enseignants» destiné au développement des juniors et du football de base en Afrique. Une nouvelle convention relative aux entraîneurs de la CAF sera introduite et mise en œuvre. L'UEFA distribuera 81 000 ballons de football aux 53 associations nationales africaines dans le cadre du projet Alive & Kicking.



Arbitrage

L'unité Questions d'arbitrage se concentrera sur la préparation, sur le plan technique et logistique, de l'équipe des arbitres (12 arbitres, 24 arbitres assistants et quatre quatrièmes officiels) pour l'EURO 2008.

Le deuxième groupe de huit associations qui ont demandé à faire partie de la Convention sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage fera l'objet d'une visite en automne et signera en décembre 2007, tandis qu'un troisième groupe entamera la procédure en vue de son adhésion en juin 2008.

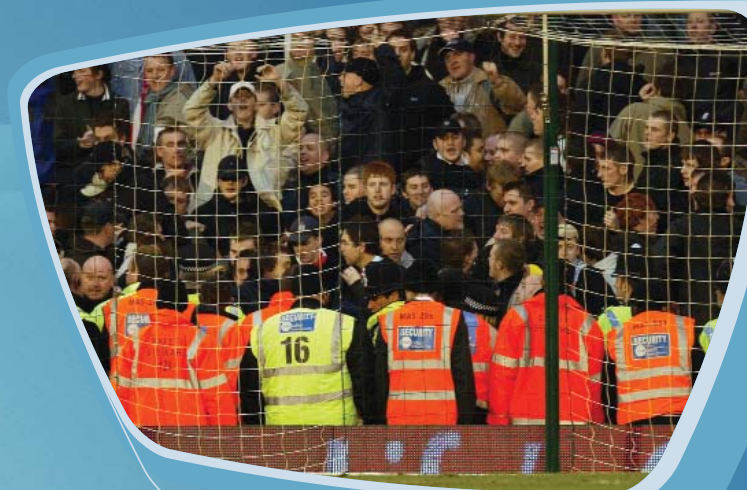
Enfin, le programme pour arbitres, instructeurs et observateurs se poursuivra avec l'objectif d'améliorer la qualité des officiels de matches dans l'Europe entière.

Stades et sécurité

L'unité continuera d'assister les associations nationales de manière proactive à mettre en place leurs politiques et activités dans le domaine des stades et de la sécurité et dirigera le développement de la plate-forme pour le partage des connaissances en matière de stades et de sécurité.

L'unité continuera de promouvoir le nouveau partenariat paneuropéen, composé d'experts issus des services publics et des forces de police de toute l'Europe ainsi que de l'UEFA, tout en contribuant à l'élaboration d'un programme de travail paneuropéen sur la sécurité.

L'unité supervisera étroitement les dispositifs de sécurité mis en place pour les compétitions et les finales de l'UEFA.





Service juridique et licence des clubs

Gianni Infantino

«La saison 2006/07 a été marquée, sur le plan juridique, par les amendements aux Statuts de l'UEFA, votés à l'unanimité par le Congrès extraordinaire du 28 mai 2007, à Zurich. Ces amendements projettent l'UEFA vers une nouvelle ère et mettent en pratique le manifeste du président de l'UEFA et les souhaits des associations nationales.

Entre février et juin 2007, j'ai eu l'honneur de me voir confier la tâche de diriger l'administration en tant que directeur général par intérim afin de préparer l'arrivée du nouveau secrétaire général, David Taylor. Je voudrais remercier sincèrement le président de l'UEFA et le Comité exécutif pour la confiance qu'ils m'ont accordée, ainsi que les membres de la famille du football et tous mes collègues de l'UEFA pour leur coopération et leur soutien pendant ces mois.»





Introduction

Outre les conseils et l'assistance juridiques qu'elle apporte à l'UEFA et à ses associations membres sur de nombreux sujets, la division Service juridique et licence des clubs a pour mission de s'occuper de manière proactive du nombre sans cesse croissant de défis juridiques auxquels le football est confronté.

Malgré une intense implication dans la campagne de lobbying relative au *Livre blanc* sur le sport de la Commission européenne, menée en coopération avec la FIFA, le CIO et les fédérations européennes de sports d'équipe, le résultat de ce document longtemps attendu – à savoir l'obtention d'un meilleur niveau de sécurité juridique – s'est avéré décevant. L'UEFA avait espéré que la Commission européenne prenne plus clairement position, dans l'intérêt du modèle européen du sport et de la spécificité du sport. D'importantes affaires juridiques, comme le cas Charleroi, soulignent la nécessité de réaliser des progrès dans ce domaine.

Suite aux élections de janvier, toutes les associations nationales ont été consultées sur les projets d'amendements aux *Statuts de l'UEFA*. Ces amendements, qui ont été acceptés à l'unanimité par le Congrès extraordinaire de mai, établissent une nouvelle structure élargie des commissions donnant une meilleure représentation aux associations nationales. Les statuts amendés reconnaissent également le nouveau Conseil stratégique du football professionnel qui rassemble à un haut niveau toutes les parties prenantes (associations nationales, ligues, clubs et joueurs). Un nouveau *Règlement d'organisation de l'UEFA* a ensuite été élaboré, qui détaille l'organisation des nouvelles instances.

Questions relatives à l'UE

Une fois de plus, l'UEFA a traité de nombreuses questions liées à l'UE ayant des répercussions importantes sur la façon dont le football est organisé en Europe.

En juillet 2006, la Cour européenne de justice a rendu un important arrêt dans l'affaire Meca-Medina (un cas de dopage concernant deux nageurs). Cet arrêt, qui a des conséquences considérables, rend encore plus probable la contestation des règlements sportifs en vertu du droit de l'UE et met en évidence la nécessité d'assurer une meilleure reconnaissance légale de la spécificité du sport dans le droit européen.

A cet égard, l'UEFA s'est très activement impliquée dans le travail de suivi relatif à *l'Etude indépendante sur le sport européen* dont Jose Luis Arnaut est l'auteur. Cette étude contient de nombreuses recommandations précieuses, susceptibles de créer un environnement juridique plus sûr pour le football.

En mars 2007, le Parlement européen a adopté un *Rapport sur l'avenir du football professionnel en Europe*, un document contenant de nombreux éléments positifs et qui a donné largement satisfaction à l'UEFA. Il n'en reste pas moins que le très attendu *Livre blanc* sur le sport de la Commission européenne, adopté pendant l'été 2007, n'a que très peu contribué à clarifier la situation sur le plan juridique. Cela signifie que beaucoup de travail reste à faire, notamment en ce qui concerne des questions juridiques vitales comme le cas Charleroi, toujours en instance.

Services juridiques commerciaux

Cette unité fournit un soutien juridique dans tous les domaines de l'activité commerciale de l'UEFA et de ses filiales, notamment pour l'exploitation des droits des médias, de sponsoring, et de licence. L'année dernière, l'unité a conclu plus de 450 contrats commerciaux en relation avec les différentes compétitions de l'UEFA, lesquels ont apporté plus d'un milliard d'euros de recettes à l'UEFA.

S'agissant de l'UEFA EURO 2008™, l'unité a finalisé des contrats avec tous les sponsors et continué de travailler avec l'agence de marketing Sportfive pour

la conclusion d'accords relatifs aux droits des médias, ainsi qu'avec UEFA Media Technologies (UMET) pour la mise en place de la toute première production du signal TV par l'UEFA. Par ailleurs, l'unité a conclu de nombreux accords relatifs aux médias, au sponsoring et à l'octroi de licences pour toutes les autres compétitions pour équipes nationales et pour la Coupe Méridien.

En ce qui concerne les compétitions interclubs, l'unité a travaillé avec TEAM Marketing AG à la conclusion d'accords relatifs au sponsoring, aux médias et à l'octroi de licences portant sur la période 2006 à 2009 pour l'UEFA Champions League, la Super Coupe de l'UEFA et la Coupe UEFA.

L'unité a en outre continué de jouer un rôle actif dans la protection des intérêts commerciaux de l'UEFA ainsi que de ceux de chacune de ses associations membres et de ses partenaires. Elle a ainsi participé à des consultations sur de nombreuses questions réglementaires, notamment celles concernant les «événements répertoriés» (directive de l'UE Télévision sans frontières, directive de l'UE Services de médias audiovisuels relative à l'accès à l'information/les brefs reportages d'actualité et, dans le contexte du piratage Internet, directive de l'UE Accès conditionnel ainsi que projet de traité de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) sur la protection des organisations de radiodiffusion). De même, s'agissant des problèmes de plus en plus fréquents de piratage sur Internet, l'unité a continué de lutter contre ceux qui s'y adonnent, afin de les empêcher d'exploiter illégalement le contenu audiovisuel de l'UEFA.

Services juridiques d'entreprise

L'unité est responsable de la gestion du risque, de la protection contre le risque, des conseils d'ordre fiscal, de la gestion fiscale de l'UEFA et de ses filiales, ainsi que de l'assistance juridique en matière d'organisation, de structures, d'emploi, d'immobilier et d'informatique. Suite aux changements de fonctions au sein de l'UEFA

et à la réorganisation de l'Administration de l'UEFA, l'unité s'est occupée de l'enregistrement des nouvelles structures d'entreprise, les adaptant aux contrats existants.

Le risque de l'UEFA, en tant qu'organisation, a été réévalué et, suite à un examen externalisé de la gouvernance financière de l'UEFA, la gestion du risque de l'entreprise a été rationalisée et répartie entre les différentes entités organisationnelles. L'assurance et la protection juridique pour tous les tournois et compétitions de l'UEFA ont été adaptées aux risques afférents à chaque site, avec une attention toute particulière aux risques élevés et aux fortes probabilités. Cette année, l'accent a notamment été mis sur la couverture d'assurance des tiers en relation avec les événements de l'UEFA, y compris l'assurance responsabilité civile des comités d'organisation locaux (COL) et des stades.

Le statut d'organisation à but non lucratif de l'UEFA, bénéficiant de l'exemption fiscale, ainsi que les accords fiscaux «cost-plus» des filiales de l'UEFA ont continué d'être consolidés. Un contrôle de TVA réalisé officiellement par les autorités suisses a conduit l'UEFA à renforcer les politiques de déclaration et les contrôles mis en place en son sein. Pour l'UEFA EURO 2008™, un accord exhaustif sur la TVA a été conclu avec la Suisse et l'Autriche, afin d'harmoniser la charge fiscale lors du tournoi et d'éviter toute double imposition. S'agissant de ce tournoi, l'imposition des joueurs reste donc la principale question d'ordre fiscal à régler.

Par ailleurs, l'unité a continué de conseiller et soutenir l'UEFA et la famille du football dans un grand nombre de domaines juridiques, allant de la protection des données aux structures d'entreprise à l'étranger, en passant par la lutte contre la corruption, le statut des sportifs et celui des organisations internationales en Suisse et dans d'autres pays membres de l'UEFA.



Services juridiques disciplinaires

Au cours de la période sous revue, l'unité a traité 929 affaires disciplinaires, sur un total de 1722 matches officiels joués. Des appels ont été interjetés contre 33 décisions, ce qui correspond à 3,5% des affaires disciplinaires. La décision de la première instance, l'Instance de contrôle et de discipline, a été confirmée dans 18 cas (54%) et révisée dans 7 cas (21%). S'agissant des huit affaires restantes, la procédure d'appel a été résolue en recourant à la solution apportée par l'article 55 du *Règlement disciplinaire* de l'UEFA qui permet à l'Instance d'appel de ratifier les demandes des parties si elles sont identiques.

Les instances disciplinaires de l'UEFA ont été confrontées à plusieurs cas graves de débordements de spectateurs, dans lesquels les clubs responsables ont dû être disqualifiés de la compétition en question. L'une de ces affaires a été portée devant le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) où la position ferme de l'UEFA à l'encontre de la violence des supporters a été confirmée.

Services juridiques Événements

En ce qui concerne l'UEFA EURO 2008™, l'unité a travaillé en étroite collaboration avec les autorités nationales et locales en Suisse et en Autriche afin de préparer le programme de protection des droits de l'UEFA, tout en procédant à des enregistrements en matière de propriété intellectuelle dans le monde entier et en engageant des actions juridiques afin de sauvegarder les intérêts de l'UEFA. Elle a par ailleurs fourni tout le soutien nécessaire en ce qui concerne la rédaction et le suivi de centaines de contrats ayant trait à l'organisation du principal événement de l'an prochain. L'assistance juridique requise a également été fournie avant et après la désignation des organisateurs de l'UEFA EURO 2012™, la Pologne et l'Ukraine.

L'unité a continué de développer et standardiser le cadre juridique relatif à l'organisation des compétitions interclubs, juniors et féminines, tout en apportant son plein soutien aux nombreux projets caritatifs et de responsabilité sociale que l'UEFA a lancés au cours de l'année passée.

D'une manière plus générale, l'unité a participé à ou dirigé plusieurs projets liés à la promotion du football en relation avec des autorités et organisations nationales et internationales, en vue d'amorcer ou d'engager des modifications législatives dans des pays comme l'Angleterre, le Pays de Galles, la Suisse, l'Autriche, la Norvège, la Hongrie, la Croatie, l'Ukraine et la Pologne dans les domaines de la billetterie, de la sécurité dans les stades, de la propriété intellectuelle, de la concurrence déloyale et du marketing parasitaire, ou même de la protection des consommateurs et des projections publiques.

Services juridiques sportifs et licence des clubs

L'unité s'est fortement impliquée dans la préparation des amendements aux *Statuts de l'UEFA*, lesquels ont été révisés cette saison à deux reprises, d'abord pour le Congrès ordinaire en janvier 2007 à Düsseldorf, puis pour le Congrès extraordinaire en mai 2007 à Zurich. Elle a par ailleurs rédigé le nouveau *Règlement d'organisation de l'UEFA*. En collaboration avec la FIFA, nous avons continué d'aider plus de 20 associations membres à adapter et améliorer leurs propres statuts. Enfin, nous nous sommes impliqués dans la procédure d'affiliation de la plus récente association membre de l'UEFA, la Fédération de football du Monténégro. Notre personnel chargé de coordonner les règlements a aidé les chefs de produits à rédiger et imprimer les différents règlements des compétitions.

Vingt-quatre nouvelles licences d'agents de matches ont été accordées et deux ont été renouvelées. L'UEFA dispose désormais de plus de 100 agents de matches de l'UEFA titulaires d'une licence.

La principale tâche de l'équipe responsable de l'octroi de licence aux clubs a consisté à accréditer l'ensemble des 53 règlements nationaux pour l'octroi de licence aux clubs. Deux séminaires importants consacrés à la présentation des nouveaux standards d'octroi de licence ainsi que des études de cas ont été organisés à Vienne et Genève, avec la participation de tous les bailleurs de licence et leurs instances décisionnaires. Par ailleurs, plusieurs réunions de groupe impliquant un nombre limité d'associations ont été organisées en vue d'un partage de bonnes pratiques et d'expériences. Les réunions de ce type sont appréciées des participants, car elles constituent d'utiles plates-formes d'échanges.

Le projet d'analyse comparative, visant à la mobilisation et à l'analyse des données rassemblées par le biais du canal d'octroi de licence, a été engagé en coopération avec un groupe de travail composé d'experts désignés par 11 bailleurs de licence. Enfin, l'unité a mis en œuvre le concept de conformité consistant en plusieurs visites de site et audits (sept contrôles ponctuels) au niveau du bailleur de licence. Les résultats ont été considérés comme partiellement satisfaisants pour l'UEFA et trois cas ont été soumis pour enquête aux organes de juridiction de l'UEFA, qui ont décidé d'infliger des amendes et des avertissements aux bailleurs de licence concernés.





L'avenir

Notre stratégie pour l'avenir reste axée sur la mise en place d'un environnement juridique spécifique pour le football et, pour cette raison, nos relations avec l'UE continueront d'être de la plus haute importance.

Nous poursuivons également notre collaboration étroite avec la FIFA et d'autres fédérations sportives sur les questions ayant trait à la législation et à l'environnement réglementaire du sport.

Une étroite coopération s'est par ailleurs établie avec la FIFA en ce qui concerne le cas Charleroi, dans le but de défendre la règle exigeant que les clubs mettent à disposition des joueurs pour des matches de l'équipe nationale, et l'UEFA espère une issue favorable à cette importante affaire.

L'année 2008 sera celle du tour final du Championnat d'Europe de football en Autriche et en Suisse: pour la division Services juridiques, il s'agira de relever le défi qui consiste à assurer le déroulement sans accroc de cet événement dans tous les domaines juridiques.

L'an prochain verra l'application du nouveau *Manuel sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs*, avancée importante dans les efforts de l'UEFA, de ses associations membres et des clubs visant à améliorer la bonne gouvernance et la conformité au sein du football dans toute l'Europe.

Enfin, s'agissant des questions disciplinaires, plusieurs incidents graves liés à la violence dans les tribunes et au racisme se sont malheureusement produits au cours de l'année passée. Dans tous ces cas, les instances disciplinaires de l'UEFA ont adopté une attitude de fermeté et continueront de s'y tenir à l'avenir si de tels incidents devaient se reproduire. Cette approche est conforme à la politique de tolérance zéro maintes fois affirmée par le président de l'UEFA et le Comité exécutif.

UEFA Club Licensing System
Standard Version 2.0

UEFA Club Licensing System
Manual Version 2.0



Services

Jean-Paul Turrian

«La division Services a vécu l'une de ces années passionnantes que l'on peut qualifier d'année du renouveau, en ce sens qu'après cinq années d'efforts intenses visant à créer une équipe solide, stable et professionnelle, nous apportons désormais une contribution significative à la mise en place de la nouvelle équipe dirigeante de l'UEFA et à la réalisation de ses objectifs.»





Introduction

La mise en œuvre des projets liés à la nouvelle orientation de l'UEFA, menée parallèlement à nos tâches quotidiennes, a exigé des efforts exceptionnels. Grâce à la confiance et au soutien de notre direction, nous avons toutefois été en mesure de répondre avec enthousiasme à tous les besoins administratifs, organisationnels et logistiques.

Bureau du directeur

Notre politique de disponibilité, d'information et de coopération à l'égard de tous nos partenaires continue de nous valoir un capital de sympathie et de respect remarquables. De nombreux témoignages nous le confirment, à l'instar du vote à l'unanimité du conseil communal de Nyon en faveur du nouveau plan de quartier «La Métairie» ou l'excellente collaboration avec les autorités cantonales pour la gestion de toutes les démarches qui s'inscrivent dans leurs domaines de compétences.

Ressources humaines

Cette unité a connu une réorganisation importante. En premier lieu, elle a été rattachée à la division Services le 1^{er} février 2007. Un nouveau responsable d'unité extrêmement professionnel a été engagé qui partage totalement la vision du directeur s'agissant de mettre en place un véritable processus de management au sein de l'UEFA.

L'unité a également bénéficié de l'arrivée d'un nouveau responsable des recrutements unanimement apprécié pour son professionnalisme et son engagement.

Sur le plan interne, les tâches ont été précisées et les procédures clarifiées et améliorées. Les horaires de travail des collaborateurs ont aussi été redéfinis et – aspect important – un membre de l'équipe s'est vu confier la responsabilité du contrôle de la qualité au sein de l'unité.

Recrutement

Le recrutement s'est poursuivi de manière intense à l'UEFA et massive chez Euro 2008 SA. Notre nouvelle application de recrutement en ligne (Vurv) est devenue opérationnelle à partir du 23 avril. Elle permet de gérer les candidatures avec plus d'efficacité et de professionnalisme. Sur l'ensemble de l'année, plusieurs milliers de dossiers ont été traités.

Procédure d'évaluation annuelle

Un système simplifié d'évaluation annuelle AAA («annual appraisal activity») du personnel a été mis en place en juin. Il consiste en une évaluation des performances, du salaire et du poste. La gestion des ressources humaines est désormais alignée sur l'année footballistique au lieu de l'année civile, un changement qui donne de bons résultats.

Formation

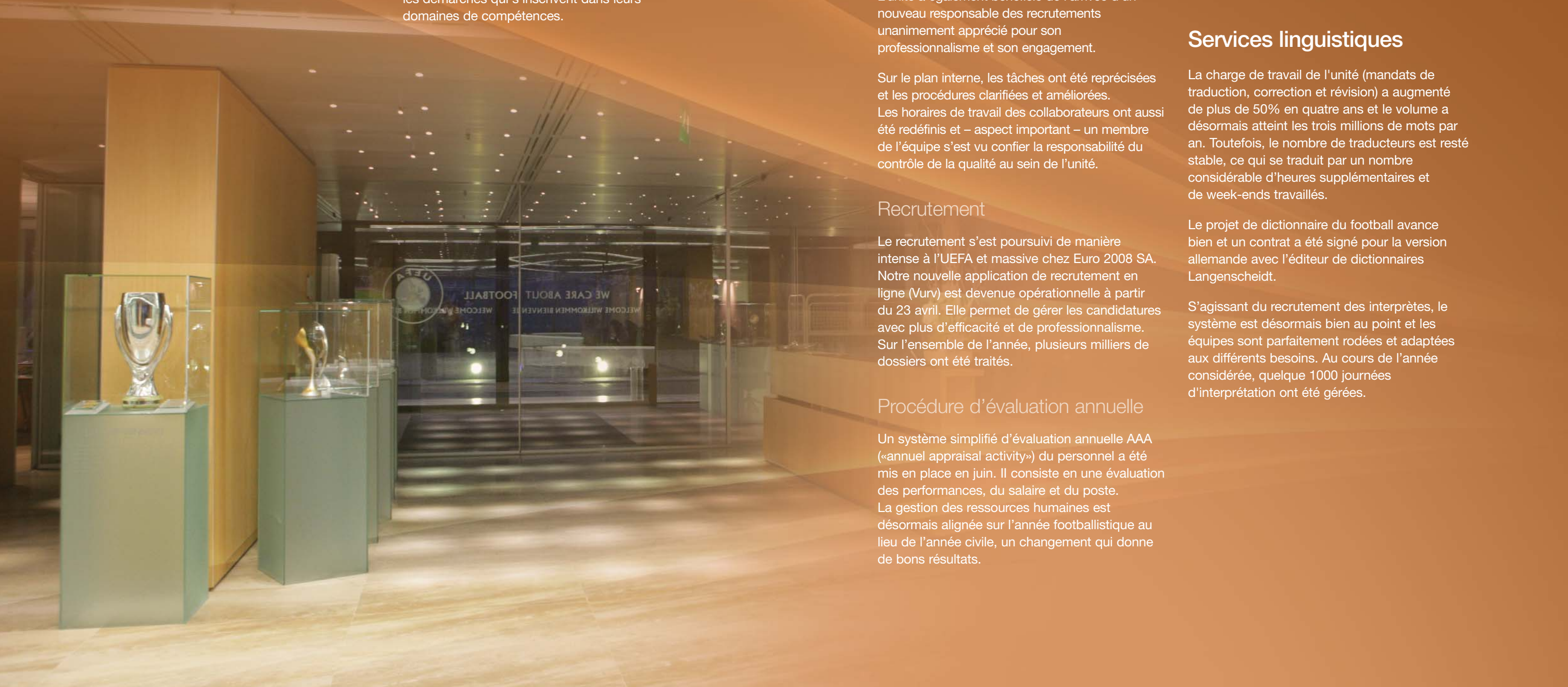
Une attention particulière a été accordée aux compétences des cadres et des collaborateurs, en veillant à ce qu'elles soient en permanence conformes à nos besoins dans les domaines de la gestion de projets, de l'informatique, des langues et de la gestion.

Services linguistiques

La charge de travail de l'unité (mandats de traduction, correction et révision) a augmenté de plus de 50% en quatre ans et le volume a désormais atteint les trois millions de mots par an. Toutefois, le nombre de traducteurs est resté stable, ce qui se traduit par un nombre considérable d'heures supplémentaires et de week-ends travaillés.

Le projet de dictionnaire du football avance bien et un contrat a été signé pour la version allemande avec l'éditeur de dictionnaires Langenscheidt.

S'agissant du recrutement des interprètes, le système est désormais bien au point et les équipes sont parfaitement rodées et adaptées aux différents besoins. Au cours de l'année considérée, quelque 1000 journées d'interprétation ont été gérées.





Voyages et conférences

Congrès de l'UEFA 2007 à Düsseldorf

Trois hôtels gérés, 400 invités hébergés et 16 réunions organisées à l'hôtel principal.

Finale de la Coupe UEFA à Glasgow

539 nuitées, 232 invités hébergés, 7 réunions à l'hôtel principal.

Finale de l'UEFA Champions League à Athènes

Trois hôtels gérés, 850 nuitées, 353 invités hébergés et 17 réunions à l'hôtel principal.

Finales 2008/09

Les négociations ont été difficiles avec l'une des villes candidates.

Finales 2010/11

Le coup d'envoi du projet a été donné et il se déroule normalement. A l'avenir, nous devrions pouvoir résoudre tous les problèmes très en amont.

EURO 2008

L'unité a négocié les contrats avec les principaux hôtels en Suisse et en Autriche, ainsi que pour le tirage au sort à Lucerne. Ils seront gérés par l'équipe en charge de l'hébergement d'Euro 2008 SA.

Congrès de l'UEFA en 2008

Toutes les négociations ont été menées par l'unité.

Gestion des voyages

Sur la base de nos négociations, 15 compagnies aériennes offrent désormais à l'UEFA des conditions privilégiées et simplifiées, générant des économies annuelles de plus de CHF 10 millions par rapport à 2003. 11 152 billets ont été émis (22,1% de plus que l'an dernier), à un prix moyen par billet (en Europe) de CHF 1392 hors taxes (soit 15,6% de moins que l'an dernier et 44,6% de moins qu'en 2003).

Carlson Wagonlit

La collaboration au cours de l'année a été excellente. Les bureaux ont été réaménagés et une nouvelle collaboratrice s'occupe des activités liées à l'EURO 2008. 15 887 opérations ont été menées à bien, soit 31,7% de plus que l'an dernier.

Chiffres clés

Nombre de séances organisées à Nyon: 1279 (+10,9%)

Nombre d'invités (toutes catégories): 23 000 (+5,6%)

Nombre de séances/jours: 730 (+14%)

Restaurant de l'UEFA (Compass)

Forte augmentation de la demande: en moyenne, 157 repas par jour (+7,6%) ont été servis dans la section self-service à l'origine conçue pour recevoir 80 à 100 clients, et 730 par mois dans la section VIP (+15,5%).

Une étude coût-prix (audit et analyse) a été réalisée et a débouché sur des mesures d'amélioration de la gestion et du reporting.

Services généraux

Projet La Métairie

Le nouveau plan de quartier a été, après de longues études, accepté par les autorités vaudoises et mis à l'enquête publique. Trois objections ont pu être levées à l'issue de difficiles négociations. Le plan a été entériné à l'unanimité par le conseil communal et la problématique de la réserve de terrain réglée avec les autorités vaudoises. Le terrain a été acheté et le projet lancé.

Réception

L'équipe de la réception a été rattachée à l'unité Services généraux le 6 mars 2007, dans le but d'améliorer les services fournis à nos clients internes et externes dans le cadre d'un processus de gestion dynamique. La première mesure a été la mise en place d'un système informatisé de gestion des visiteurs.

Déménagements

De nombreux déménagements de bureaux ont été effectués dans le cadre de la nouvelle structure de l'UEFA.

Equipement technique

Une unité de refroidissement nécessitant un investissement de CHF 300 000 a dû être installée pour résoudre les problèmes causés par l'élévation de la température de l'eau du lac, utilisée par le système de climatisation du bâtiment.

Afin d'améliorer la circulation et la sécurité, le parking a été équipé de panneaux électroniques indiquant le nombre de places encore disponibles dans le parking. Un nouveau système de surveillance vidéo a été installé pour l'immeuble principal et ses alentours.

Gestion des stocks

Le système est maintenant mis en place et un inventaire complet a été réalisé fin juillet.

Transport

Un nouveau contrat a été signé afin de réduire les frais de transport et de stockage.

Achats

La gestion des achats s'est encore développée dans le sens du professionnalisme et de la maîtrise des coûts.

Courrier

La gestion du courrier entrant et sortant, des colis/lettres et des envois normaux et exprès a été améliorée, malgré d'énormes volumes et des demandes très exigeantes.

Sécurité

Sur la base d'un concept de sécurité réactualisé, un exercice d'évacuation du bâtiment a été réalisé avec succès.



L'avenir

La division des Services vit avec enthousiasme et total engagement la nouvelle orientation de l'UEFA. Elle aura à apporter une contribution majeure à la mise en place d'une organisation et d'un mode de management moderne et intégré, impliquant tous les acteurs de l'administration.

Le projet de construction d'un second bâtiment pour l'administration sur le site de la Métairie constituera également un défi majeur.

Dans le domaine des ressources humaines, tous les processus et documents seront révisés et simplifiés au maximum et intégrés dans notre procédure de gestion. Un effort particulier sera nécessaire pour mener à bien tous les recrutements nécessaires à Euro 2008 SA et préparer le départ des collaborateurs d'Euro 2008 SA, une fois leur mission achevée.

Enfin, comme c'est le cas pour les collaborateurs de toutes les autres divisions, 2008 sera une année très intense, beaucoup de nos activités étant liées à l'EURO 2008. Un énorme effort sera nécessaire, mais l'équipe de la division Services est prête et motivée, ce qui est un gage de succès.





UEFA Media Technologies SA

Alexandre Fourtoy (Chief Executive Officer)

«Une saison de convergence, c'est le qualificatif qui semble convenir pour décrire la saison 2006/07. UEFA Media Technologies a été confrontée, simultanément, à la fusion télévision-Internet, à l'intégration de toutes les applications commerciales sur une plate-forme dynamique et évolutive et à la création d'un département de production TV dans le cadre d'une nouvelle approche technologique unifiée. Toutes ces mesures nous ont permis de répondre aux attentes des supporters du football et d'apporter une contribution optimale à la promotion du football européen.»

Introduction

Comme toujours lors de la première année d'un cycle de l'UEFA Champions League, la saison 2006/07 a apporté son lot de nouveautés à mettre en œuvre à la suite des changements intervenus dans la structure de la compétition, que ce soit au niveau des droits et ou au niveau commercial. L'un des principaux points forts a évidemment été la «convergence» qui est désormais reconnue comme faisant partie intégrante de la structure des droits. Elle fusionne droits télévisuels et droits Internet et aboutit à la création d'une plate-forme Internet complexe en direct, permettant à UEFA Media Technologies (UMET) d'apporter son support à nos partenaires et de garantir la présence de nos compétitions à l'échelle planétaire.

La campagne 2006/07 a également vu l'avènement de FAME (Football Administration Management Environment), la plate-forme logicielle intégrée qui couvre les besoins commerciaux de l'UEFA. Cette plate-forme est essentiellement conçue pour traiter les activités de gestion des événements, ainsi que celle du marketing et des droits. La plate-forme gère désormais l'intégralité des activités de l'UEFA Champions League.

Dans la mesure où nous sommes dans l'année précédant l'UEFA EURO 2008™, les activités de la saison actuelle incluent également les prestations à fournir à l'UEFA en vue de l'organisation du tournoi. UMET, qui est le deuxième fournisseur de solutions destinées à l'UEFA après Euro 2008 SA, couvre trois domaines principaux: les solutions informatiques, le site web officiel et la production du signal TV – domaines qui recèlent tous une profusion de nouveaux défis pour l'entreprise.





uefa.com dépasse le milliard de pages consultées

Avec une augmentation de 44% au cours de la dernière saison, uefa.com a dépassé le nombre symbolique du milliard de pages consultées par saison – enregistrant 1,2 milliard de consultations soit une moyenne de 5,4 millions d'utilisateurs uniques par mois, avec un pic à 8 millions. Une attention particulière a été portée cette saison aux compétitions féminines et juniors auxquelles une plus grande visibilité a été conférée au sein des activités de l'UEFA, ainsi qu'à la relance des langues asiatiques – notamment le chinois – et au lancement du «Football Europe Match Centre», directement depuis les 52 pays membres de l'UEFA. Le site uefa.com confirme ainsi son rôle spécifique dans la promotion du football européen à travers le monde, ainsi que son lien exclusif avec les supporters.

Lancement de la section «Training Ground»

Dans le cadre d'un projet de développement du football supervisé par le directeur technique de l'UEFA Andy Roxburgh, uefa.com intègre désormais une toute nouvelle section dédiée à la formation footballistique et destinée à soutenir le secteur du football de base. La section «Training Ground» qui propose, entre autres, des cours pour entraîneurs et des conseils prodigués par des joueurs vedettes, constitue la future structure d'accueil des cours de football en ligne. La section a recours aux technologies les plus récentes (vidéo, outils de partage, etc.) au service de tous ceux qui désirent enseigner ou apprendre «le beau jeu».

FAME opérationnel pour l'UEFA Champions League

Avec le lancement de FAME, le développement de la plate-forme logicielle dédiée à la gestion des activités de l'UEFA sur le terrain et en dehors du terrain a franchi une étape majeure. FAME remplace l'ensemble des anciennes plates-formes extranet consacrées à la gestion de l'UEFA Champions League.

Gérant les accréditations, les droits des médias, les réservations, le transport, l'hébergement, le sponsoring des émissions, la gestion des marques, etc., FAME révèle déjà ses premiers effets bénéfiques par l'intégration au sein du système de tous les groupes cibles externes. Les diffuseurs, sponsors, agences et, bien sûr, le personnel de l'UEFA peuvent intervenir sur le système depuis n'importe où, ce qui assure davantage de sécurité, de stabilité et de productivité. Au nombre des principales mesures futures figure celle – importante et sensible – du remplacement par FAME du Système des compétitions, ce qui permettra notamment aux associations nationales et aux arbitres d'accéder au système et de l'utiliser depuis l'extérieur. Il convient également de signaler la poursuite du développement lié à la gestion d'EURO 2008, dans la foulée du lancement réussi des modules dédiés à la billetterie (plus de 10 millions de demandes traitées sans problèmes) et au bénévoles (7000 inscrits un mois après le lancement).



Vidéo en direct sur Internet: c'est désormais une réalité

La saison 2006/07 a vu une mutation profonde du paysage médiatique. Anticipant en permanence les changements au niveau sociétal, l'UEFA a pris acte de la «convergence» en ce qui concerne la vente des droits de l'UEFA Champions League – c'est-à-dire le fait qu'une chaîne de télévision n'est plus seulement captable sur un téléviseur, mais également par le biais de nombreuses autres plates-formes en constante évolution (Internet, etc.).

La première mesure consiste à donner aux diffuseurs la possibilité de diffuser en direct, sur Internet, les matches qu'ils ont achetés pour la télévision – ce qu'ils ont d'ailleurs l'obligation de faire afin de garantir l'équité et l'utilisation correcte des droits. Toutefois, les niveaux technologiques variant considérablement de pays à pays, l'UEFA s'est également engagée à soutenir les diffuseurs en leur proposant un service vidéo en direct de bout en bout sur Internet et en assurant la promotion de tous les flux en direct sur uefa.com.



Opérationnel dès la 1^{re} journée de matches de l'UEFA Champions League, le service vidéo de l'UEFA a offert un service Internet de haute qualité permettant d'utiliser directement le signal de retransmission, de protéger tous les signaux contre le piratage dans chacun des territoires, de gérer la télévision pay-per-view et d'adapter l'offre en fonction du pays et des droits achetés dans chaque cas par les diffuseurs.

Ce service a été un succès en ce qui concerne les diffuseurs, 50% des diffuseurs des matches de l'UEFA Champions League – parmi lesquels des noms prestigieux comme Canal Plus France, Sky Italia ou ESPN aux Amériques – ayant choisi de faire confiance à l'UEFA pour leurs activités sur Internet. Conjointement avec les diffuseurs de l'UEFA Champions League, l'UEFA a fourni plus de 680 000 flux vidéo au cours de la saison.

Etendu aux associations nationales, le service a été proposé pour la couverture des matches de qualification en vue de l'EURO 2008 (environ la moitié des rencontres étaient disponibles sur le service, par le biais d'un accord avec les agences des associations). En tant qu'élément central de notre volonté de promouvoir les «petites» compétitions dans le cadre de nos solutions globales, nous avons diffusé certaines compétitions dans tous les pays dépourvus de couverture TV. Grâce à Internet, le tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2007 était ainsi disponible en direct dans le monde entier, ce qui a suscité un grand intérêt dans des pays comme le Japon et les Etats-Unis.



Production du signal TV pour l'UEFA EURO 2008™

UEFA Media Technologies fournira un nombre considérable de services pour l'UEFA EURO 2008™, notamment toutes les solutions informatiques et de connectivité, le site web officiel ainsi que l'ensemble du contenu y relatif et, pour la première fois, la production du signal TV pour le tournoi.

La création d'un département de production de télévision, conséquence de la décision de l'UEFA d'assumer la responsabilité de la production du signal TV pour le tour final du Championnat d'Europe de football, a constitué l'un des principaux objectifs de l'an dernier, de même que l'intégralité du plan de production permettant d'assurer la couverture du tournoi.

Le plan de production pour le tournoi a été présenté aux partenaires de diffusion de l'EURO 2008 lors d'un workshop à Vienne, en juin 2007, dans le but de fournir une couverture ultramoderne du tournoi, d'établir une base concrète pour un véritable partenariat avec les partenaires diffuseurs, ainsi que d'intégrer et soutenir les innovations techniques et les développements créés par UEFA Media Technologies. L'excellent accueil de la part des diffuseurs TV détenteurs de droits a prouvé le bien-fondé de cette approche ainsi que les avantages d'une relation directe entre l'UEFA et ses principaux partenaires – les diffuseurs.

UEFA Media Technologies a opté pour un dispositif léger autour du Head of Television Production – afin de conserver le cœur des connaissances au sein de la société – et a décidé d'externaliser la production vers un panel de fournisseurs. Cette approche assure un meilleur contrôle et constitue une mesure de maîtrise avérée des coûts.

L'autre avantage de cette approche a été l'utilisation plus large de l'expertise interne disponible au sein du département télévision, lequel a également assumé la responsabilité de la production du signal TV pour les événements du coup d'envoi de la saison européenne interclubs à Monaco, ainsi que la production de nombreuses vidéos internes. Le département a également joué un rôle d'évaluation pour la production du signal TV de divers événements tels que le tour final du Championnat d'Europe de football des moins de 21 ans aux Pays-Bas.

L'avenir

Cette saison a constitué un défi en termes de prestations à fournir par UEFA Media Technologies à l'intention de l'UEFA et des compétitions de l'UEFA. Ce travail n'est, bien sûr, qu'un prélude à l'année à venir, au cours de laquelle l'EURO 2008 sera l'objectif central. Néanmoins, il s'agira également de poursuivre la fourniture des services contribuant au bon déroulement et à la promotion de toutes les autres compétitions de l'UEFA.

Les défis passionnants qui attendent UEFA Media Technologies dans le cadre de l'EURO 2008 aident à stimuler et motiver notre équipe. Chacun est impatient de présenter les solutions et services que nous avons intégrés et implémentés l'an dernier.

Internet et la télévision sont produits sous un même toit, en utilisant les technologies de l'information et de la communication de la dernière génération, dans un esprit de «convergence» permettant à l'UEFA de s'adapter constamment aux exigences de plus en plus sophistiquées du public du football européen.





Marketing et gestion des médias de l'UEFA

Philippe Margraff

«En nous retournant sur les douze derniers mois, nous pouvons constater que la stratégie et la planification des années précédentes ont véritablement commencé à porter leurs fruits. Le tour final du Championnat d'Europe de football des moins de 21 ans aux Pays-Bas a rehaussé la barre en termes de marketing et de promotion de cet événement, et le programme de sponsoring de l'UEFA EURO 2008™ a été mené à bien en un temps record. Une excellente planification nous a permis, l'an passé, de relever quelques défis difficiles.»





Introduction

Les principales réalisations de la saison passée ont concerné le programme de sponsoring de l'EURO 2008 et du Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2007. Le tour final du Championnat d'Europe de football a, une fois encore, montré qu'il restait l'un des plus appréciés du monde de la part des sponsors. Canon est de retour dans le programme et l'UEFA a conclu, pour la première fois, un accord de sponsoring d'événement avec une marque de montres de luxe. La planification se poursuit à un bon rythme: au total, huit workshops et sommets pour le top management des partenaires ont été organisés au cours des douze derniers mois.

La saison dernière ne s'est pas limitée au Championnat d'Europe de football. Le Championnat d'Europe des moins de 21 ans aux Pays-Bas a impressionné tout le monde, non seulement à cause de la qualité du football, mais aussi en raison de sa promotion hautement professionnelle. De nouvelles idées de marketing ont été utilisées pour la première fois et les sponsors, qu'ils soient locaux ou internationaux, ont contribué à populariser un événement qui ne cesse de s'affirmer, autant sur le terrain qu'en dehors.

UEFA EURO 2008™

Les programmes EUROTOP et de sponsoring mondial pour l'EURO 2008 ayant été bouclés, l'attention s'est portée sur les supporters nationaux. Les entreprises qui soutiennent la compétition phare pour équipes nationales de l'UEFA dans les pays organisateurs jouent un rôle vital en matière de promotion de l'événement. Au cours de l'année passée, la division Marketing et gestion des médias de l'UEFA (UMMM) a clôturé le programme en couvrant les cinq positions restantes. Outre UBS, Telekom Austria et Austria Post, la qualité de notre proposition de sponsoring a également convaincu une sélection d'entreprises allant des biens de luxe aux produits de consommation les plus populaires, en passant par des banques réputées.

L'un des principaux confiseurs du monde, Ferrero, est ainsi devenu sponsor. En Autriche, un contrat a été conclu avec UniCredit (Bank Austria), garantissant l'implication de l'importante catégorie des banques dans les deux pays organisateurs. Swisscom a rejoint son homologue d'Autriche en soutenant l'EURO 2008 et fournira un support en matière de télécommunications, essentiel pour l'événement.

La gestion des droits marketing de l'UEFA pour le Championnat d'Europe de football donne fréquemment lieu à des difficultés qui doivent alors être transformées en nouvelles opportunités commerciales. BenQ, la société taiwanaise d'électronique qui avait racheté Siemens Mobile, a dû faire face à des difficultés financières la contraignant à de délicates négociations en vue de quitter le programme. UMMM a profité de cette occasion pour ranimer l'intérêt de Canon pour l'événement (à l'issue de l'UEFA EURO 2004™, très réussi, la direction de Canon avait décidé de concentrer les énergies de la société sur le développement de produits au cours du cycle suivant). Canon a réagi rapidement, prenant la place de BenQ en qualité de dixième sponsor mondial.

À la suite du départ de BenQ, la catégorie des «appareils mobiles» était devenue disponible. En prenant l'initiative d'approcher Swisscom et Telekom Austria, UMMM a été en mesure de s'assurer des recettes supplémentaires de la part de ces deux supporters nationaux pour l'utilisation des droits en cause, tout en offrant à ceux-ci une excellente occasion d'activer leur présence promotionnelle dans les deux pays organisateurs.

Le sponsoring n'a pas été le seul domaine ayant connu un nouveau développement commercial l'an dernier. Pour la première fois, l'UEFA a conclu des accords directs avec des détaillants pour la vente de produits officiels sous licence (POL) à l'occasion du Championnat d'Europe de football. Intersport (magasin de sport officiel pour la vente de POL), le plus grand détaillant du monde dans le secteur du sport, et Manor (détaillant officiel de POL) ont tous deux annoncé leur engagement dans l'événement.

Intersport, qui dispose au total de droits dans 24 pays d'Europe, s'est engagé vis-à-vis de l'UEFA à un montant minimum d'achats de plus d'EUR 10 millions. Manor détiendra le titre de détaillant de POL en Suisse et a été récemment rejoint par Billa, qui sera le magasin officiel pour les produits sous licence en Autriche. Cette évolution concrétise un élément du plan stratégique mis au point il y a quelques années. Dans ce cadre,

il avait été admis que pour développer et faire croître les activités d'octroi de licence, il fallait non seulement disposer de bons produits mais aussi établir des liens directs et forts avec les détaillants. Nos prévisions ambitieuses en ce qui concerne cet aspect des activités visent à doubler les recettes de l'UEFA par rapport aux tournois précédents et à augmenter le niveau de visibilité du Championnat d'Europe de football.

Le premier trimestre 2007 a démarré sur une réunion générale avec les villes hôtes, consacrée aux directives de marketing et aux zones pour supporters, et beaucoup d'autres ont été organisées depuis lors. UMMM et Euro 2008 SA ont collaboré étroitement afin de présenter aux villes les nombreuses opportunités qui s'ouvrent à elles dans le cadre des programmes de promotion et de marketing entourant l'événement. Les relations n'ont pas été faciles à gérer et l'importance de travailler en partenariat avec les villes n'a pas toujours été bien perçue, créant des tensions en ce qui concerne le programme de sponsoring mis au point et qu'il incombe à UMMM de fournir aux partenaires. Nous continuons à travailler étroitement avec Euro 2008 SA dans ce domaine complexe mais vital de l'événement.

Le programme d'hospitalité a constitué un autre domaine de collaboration avec Euro 2008 SA. La stratégie a été mise en place et le contrat d'agence de vente avec IMG a été finalisé. Les ventes ont déjà commencé et, à ce jour, les commandes reçues dépassent les EUR 95 millions, ce qui montre une fois de plus la popularité et l'importance financière de l'hospitalité lors des principaux événements de football.





Championnat d'Europe des moins de 21 ans – triomphe des Pays-Bas

Les Pays-Bas ont non seulement gagné cet extraordinaire festival du football, mais les partenaires, qu'ils soient locaux ou internationaux, ont fait le maximum pour tirer le meilleur parti de cet événement avec les «stars du futur». Plus de 16 000 billets ont été distribués aux supporters de tous âges dans le cadre de promotions sponsorisées, contribuant ainsi à remplir les stades dont chacun attend qu'ils soient comblés à l'occasion d'un match. Pour la première fois lors d'un événement pour équipes nationales en dehors du Championnat d'Europe de football, UMMM a convaincu adidas de créer un design spécifique pour le «ballon officiel». Notre partenaire sportif a ajouté deux autres premières à ce tableau en prenant en charge le programme des ramasseurs de ballons et en décernant un «Soulier d'or adidas» – tous deux n'étant normalement activés que pour un Championnat d'Europe de football. Grâce à un excellent support promotionnel, tous les sponsors ont contribué à renforcer l'impact d'un tournoi dont l'avenir est clairement aussi prometteur et ambitieux que certains des joueurs qui y ont brillé.

L'avenir

La phase finale du Championnat d'Europe de futsal au Portugal est le prochain événement inscrit à l'agenda d'UMMM en novembre 2007 et plusieurs partenariats sont déjà en place en vue d'aider à promouvoir et rehausser la visibilité de ce sport en salle.

Le rythme va véritablement s'accélérer au cours de prochains mois, à l'approche de l'EURO 2008. Plus de 500 personnes ont déjà participé aux workshops et aux réunions du top management des sponsors organisés par UMMM. Le défi à relever sera de mettre en œuvre les chartes des sites d'accueil et de livrer les zones de supporters et les autres promotions que chacun est en droit d'attendre d'un événement aussi prestigieux que le tour final du Championnat d'Europe de football. Nous sommes à la veille d'une année passionnante, qui nous verra accueillir le monde du football en Autriche et en Suisse, et nous sommes impatients de livrer un programme surpassant encore celui d'il y a quatre ans, au Portugal.





Euro 2008 SA

Martin Kallen (Chief Operating Officer)

«Au cours de l'année passée, d'importantes étapes ont été franchies dans la mise en œuvre du projet UEFA EURO 2008™, notamment le lancement de la mascotte en septembre 2006, la vente de billets en mars et les ventes du programme d'hospitalité pour entreprises en avril 2007, ainsi que l'événement «One year to go» en juin. Le projet respecte totalement le calendrier, mais de nombreux autres défis nous attendent.

S'agissant de toutes les autres compétitions de l'UEFA, l'unité Evénements de l'UEFA a organisé avec succès les finales des compétitions interclubs et les tournois juniors de cette saison.»





Introduction

Cette année a vu l'ajustement de nombreux concepts et la transition vers une phase de développement pour l'UEFA EURO 2008™. Telle qu'elle a été mise en œuvre, l'approche de la gestion du projet a contribué à la compréhension des interdépendances. L'augmentation rapide de la taille de l'équipe d'Euro 2008 SA à l'approche du tour final a également constitué un défi important.

Au terme de la Coupe du Monde de la FIFA, la couverture médiatique a considérablement augmenté pour l'EURO 2008. Le démarrage de la vente des billets et des packages d'hospitalité, la présentation des mascottes Trix et Flix, le slogan «L'émotion au rendez-vous» et l'événement «One year to go» se sont traduits par une visibilité accrue. Quant aux activités de merchandising, elles se sont développées parallèlement au bouclage du programme de sponsoring.

La bonne coopération avec les pouvoirs publics s'est poursuivie, ce qui a permis d'assurer une planification organisationnelle cohérente et de franchir une étape majeure avec la signature des chartes des sites d'accueil.

L'unité Evénements de l'UEFA a organisé avec succès les finales des compétitions interclubs de la saison, des compétitions juniors et amateurs, les tirages au sort et les Congrès de l'UEFA.

Billetterie

Le lancement des ventes de billets a débuté le 1^{er} mars 2007. Dans l'ensemble, ce lancement a été réussi et la demande de billets a été plus forte que prévu. Le premier jour, dix fois plus de demandes de billets avaient été enregistrées que durant le premier jour de vente pour l'EURO 2004 au Portugal. On a enregistré un total de 10 359 177 demandes de billets.

Différentes phases opérationnelles du processus ont ensuite suivi: apurement des données (rapprochement avec la liste noire), processus de loterie, confirmation des demandes de billets et procédure de paiement. Pendant cette dernière phase, une analyse complémentaire a été effectuée concernant d'éventuelles commandes frauduleuses de billets.



Hospitalité

Suite à la procédure ouverte d'appel d'offres pour les services d'hospitalité et de restauration, IMG a été nommé agent exclusif pour le marketing et la vente auprès des entreprises à l'occasion de l'EURO 2008.

Les ventes aux entreprises ont débuté en avril 2007, après l'expiration de la période d'exclusivité réservée aux partenaires commerciaux. Les ventes ont dépassé les projections initiales et, trois mois après le lancement, 65% des billets avaient déjà été vendus. Il était devenu évident que la combinaison des options de produits et les niveaux de prix correspondaient aux attentes du marché.

Gestion des sites et stades

Le début des visites régulières sur site en octobre 2006 a facilité les discussions relatives à l'utilisation des installations et à l'allocation d'espaces pour les différentes zones opérationnelles, ce qui a permis de régler les détails de l'organisation des stades et de réaliser une planification sur site. De la même manière, des réunions régulières du groupe de travail Gestion des sites ont permis de coordonner les différentes zones dans les stades et à leurs abords.

Les capacités de Salzbourg et d'Innsbruck ont pu être augmentées et de nombreuses zones ont été observées à l'occasion de matches importants disputés sur les sites de l'EURO 2008.





Promotion et relations avec les villes hôtes

Point d'orgue d'une longue période de négociations, les chartes des sites d'accueil ont été signées en janvier 2007. Des directives de marketing ont également été finalisées, définissant le cadre de tous les aspects marketing liés aux zones officielles des supporters. Un groupe de travail consacré aux zones de supporters, commun à la division Marketing et gestion des médias (UMMM) et Euro 2008 SA, a été mis sur pied afin de régler les détails.

Afin d'augmenter la visibilité du tournoi, l'UEFA, Euro 2008 SA et les villes hôtes ont convenu d'une stratégie à long terme en matière de décoration qui a débuté le 7 juin 2007, à l'occasion de la célébration de «One year to go». Les villes hôtes augmenteront constamment le nombre de drapeaux dans leur ville et veilleront à l'instauration d'une atmosphère festive.

A l'occasion de «One-year-to-go», Euro 2008 SA a également organisé un événement destiné aux médias et aux VIP au sommet du Jungfrauoch, à 3454 mètres d'altitude. Cet événement a été bien reçu et la couverture médiatique était excellente.

Par ailleurs, en guise d'outil promotionnel, des cérémonies de présentation des horloges de compte à rebours dans les huit villes hôtes se sont déroulées le 7 juin. La présence des mascottes, l'implication des sponsors de l'UEFA et les discours prononcés par l'UEFA, Euro 2008 SA et les représentants des organisateurs ont contribué au succès de cet événement qui a bénéficié d'une bonne couverture médiatique.

Au cours de l'année, des accords de coopération ont été conclus avec les offices du de tourisme autrichien et suisse, afin de promouvoir le tournoi et les pays organisateurs.

Relations avec les pouvoirs publics

Le groupe de coopération binational (BIKO) initié par les coordinateurs du projet au niveau national et la direction d'Euro 2008 SA a tenu sa première séance fin 2006 et s'est régulièrement réuni depuis.

Signalétique

Cette année, ICON Display a été désigné comme responsable de la production et de la gestion de toute la signalétique d'EURO 2008. Cette société, qui est également le fournisseur des autres compétitions de l'UEFA, est soutenue par les partenaires d'EUROTOP et des synergies vont certainement naître de ce partenariat.

Camps de base des équipes

La brochure sur les camps de base des équipes et la procédure de réservation ont été finalisées et distribuées aux associations membres de l'UEFA en janvier 2007. Les réservations progressent bien et des visites des sites ont eu lieu.

Bénévoles

Le département des bénévoles au bureau du tournoi, à Berne, a été mis sur pied et le lancement de la campagne de recrutement de bénévoles a été préparé.

Transports publics

La mesure la plus significative dans ce domaine a été l'accord visant à instituer un billet combiné (combi-ticket), c'est-à-dire un billet de match pour l'EURO 2008 servant également de laissez-passer pour voyager sur les réseaux de transport public des deux pays organisateurs. Déjà signé par la Suisse, il est sur le point de l'être par l'Autriche.

Tirage au sort du tour final

Le Centre des congrès et de la culture de Lucerne a été choisi comme site du tirage au sort du tour final, le 2 décembre 2007. La dernière main a également été mise au concept de divertissement en direct.

Ressources humaines

Pendant l'exercice, le nombre d'employés a augmenté de 60 personnes, portant à 119 les collaborateurs d'Euro 2008 SA à la fin du mois de juin 2007.

Unité Evénements de l'UEFA

L'année a débuté avec l'organisation du coup d'envoi de la saison européenne de football interclubs à Monaco. Le reste de l'année a été consacré à l'organisation réussie des autres événements footballistiques, comme les tours finals des Championnats d'Europe des moins de 17 ans (mai), des moins de 19 ans (juillet) et des moins de 21 ans (juin), du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans (juillet), de la Coupe féminine de l'UEFA (mai), de la Coupe Méridien UEFA/CAF (février-mars), de la Coupe des régions de l'UEFA (juin) et de la Coupe de futsal de l'UEFA (avril). L'unité Evénements de l'UEFA s'est également impliquée dans l'organisation du XXXI^e Congrès de l'UEFA à Düsseldorf, ainsi que dans celle de la finale de la Coupe UEFA à Glasgow et de la finale de l'UEFA Champions League à Athènes, toutes deux en mai 2007.

L'unité s'est par ailleurs engagée activement dans la préparation des différents tirages au sort pour les compétitions de l'UEFA. Grâce à l'intégration de l'unité Evénements de l'UEFA au sein d'Euro 2008 SA, les effets de synergie ont été multipliés.





L'avenir

UEFA EURO 2008™

Le prochain exercice sera essentiellement centré sur la réalisation des différents projets. Peu après le tirage du tour final, en décembre 2007, la société mettra les bouchées doubles, l'intégration d'un personnel en augmentation et la coordination des activités devenant cruciales.

Bénévoles

Le recrutement de bénévoles commence fin juillet 2007, avec des événements de Zurich et Linz. Les interviews débutent en septembre et l'équipe est convaincue qu'elle parviendra à recruter les 5000 bénévoles requis.

Tirage au sort du tour final

Le tirage au sort du tour final à Lucerne constitue une étape importante. Les derniers préparatifs sont en cours, en étroite coordination avec la ville. Il s'agira du premier véritable test de notre capacité opérationnelle, sachant que cet événement déterminera l'image de l'organisation du futur tournoi.

Sites

L'inauguration des stades de Zurich et de Klagenfurt en septembre et octobre 2007 marquent la fin de la construction ou de la rénovation des huit sites de l'EURO 2008. Dès lors, les équipes d'exploitation des sites vont mettre en place tous les éléments du cahier des charges en vue du tournoi final.

Personnel sur site

La décentralisation du personnel sur les différents sites doit en principe débuter en novembre 2007 afin de superviser les derniers préparatifs dans les stades. Dès ce moment, les canaux de coordination et de communication devront fonctionner comme un mécanisme bien huilé.

Événements de l'UEFA

Le coup d'envoi de la saison aura de nouveau lieu à Monaco et outre les compétitions annuelles de l'UEFA, la saison 2007/08 verra l'organisation de la phase finale du Championnat d'Europe de futsal.





Finances

Hanspeter Jenni

Comme d'habitude, tous les détails des comptes annuels sont publiés dans un rapport financier séparé. Les deux compétitions phares de l'UEFA ont eu un impact très positif sur l'exercice 2006/07.

- Lors de la première saison d'un nouveau cycle de trois ans, les comptes de l'UEFA Champions League 2006/07 montrent un résultat très réjouissant, qui s'est traduit par une distribution plus élevée aux 32 équipes et par des versements de solidarité plus élevés à la famille du football européen.
- L'EURO 2008 a déjà marqué de son empreinte le bilan au 30 juin 2007. Le poste Trésorerie et équivalents a ainsi connu une forte croissance grâce aux versements anticipés importants effectués par les diffuseurs et les sponsors de l'EURO 2008 ainsi qu'aux recettes de la première phase de vente des billets et des ventes des forfaits d'hospitalité de l'EURO 2008.





Etablissement des états financiers de l'UEFA

Les comptes consolidés 2006/07 sont présentés sous la même forme que l'année dernière. L'euro a été choisi comme monnaie de présentation des comptes parce que la majeure partie des recettes de l'UEFA et, par conséquent, la distribution et les versements de solidarité sont comptabilisés dans cette monnaie.

Chiffres consolidés

Tous les chiffres publiés se rapportent à l'UEFA et aux comptes des deux sociétés filles à 100% de l'UEFA, UEFA Media Technologies SA et Euro 2008 SA. Ces dernières opèrent exclusivement pour l'UEFA et aucune d'elles ne génère de revenus tiers (sauf, dans le cas d'Euro 2008 SA, en ce qui concerne la vente des billets et des forfaits d'hospitalité pour l'EURO 2008, qui compensera une partie de ses coûts organisationnels). Toutes deux sont des sociétés de service, ce qui signifie que toutes leurs dépenses annuelles sont remboursées par l'UEFA. Tous ces montants sont par conséquent présentés selon la même structure comptable que celle de l'UEFA.

Effets de change

Le franc suisse reste la monnaie de compte officielle de l'UEFA, étant donné que la majorité des transactions sont enregistrées dans la monnaie du pays où l'UEFA a son siège.

L'UEFA utilise l'euro comme monnaie de présentation des comptes depuis l'année dernière. Cette décision est logique car la majorité des contrats et, par conséquent, la distribution et les versements de solidarité liés aux compétitions d'élite de l'UEFA sont calculés et effectués en euros. De plus, l'euro deviendra bientôt la monnaie officielle de près de la moitié des associations membres de l'UEFA.

Rapport financier 2006/07

Des détails supplémentaires concernant des questions financières, ainsi que les méthodes comptables et les principes de consolidation, sont disponibles dans le Rapport financier 2006/07, lequel fait partie intégrante du présent rapport.

Bon résultat pour 2006/07

Le résultat net 2006/07 de EUR 38,82 millions est nettement plus élevé que le budget approuvé par le Congrès de l'UEFA 2006 (EUR 10 millions, équivalant à CHF 15,2 millions).

Un aperçu des finances de l'UEFA est donné dans les pages suivantes sous la forme:

- d'un compte de résultat consolidé résumé
- d'un bilan consolidé résumé
- de chiffres clés relatifs à l'EURO 2008
- de chiffres clés relatifs à l'UEFA Champions League
- de chiffres clés relatifs à l'UEFA

Comme mentionné plus haut, tous les détails ainsi que des informations plus complètes et des tableaux supplémentaires sont disponibles dans le rapport financier 2006/07 séparé.

Transfert de CHF 610 millions dans l'EURO Pool en vue du financement du programme HatTrick

L'exercice 2006/07 était le dernier des trois exercices financiers suivant l'EURO 2004 à être cofinancé par les recettes de cette compétition phare pour équipes nationales. Le tableau ci-dessous montre les montants mis à disposition à partir des recettes de l'EURO 2004 afin de financer les services et programmes futurs au profit du football européen, notamment en faveur des associations nationales.

(Tous les montants sont en millions CHF)

	EURO Pool pour financer le programme HatTrick 2004 - 2008	Bénéfice reporté de l'UEFA pour cofinancer les trois exercices financiers 2004/05-2006/07
Crédité en 2003/04	490	240
Transfert du Bénéfice reporté de l'UEFA dans l'EURO Pool		
• En 2005/06	+60	-60
• En 2006/07	+60	-60
Montant final crédité sur la période 2004-2008	610	120
Montant budgété en 2003	400	200



Compte de résultat consolidé 2006/07

Le résultat net 2006/07 d'EUR 38,82 millions est nettement plus élevé que le budget approuvé par le Congrès de l'UEFA 2006 (EUR 10 millions, équivalant à CHF 15,2 millions). Il est d'autant plus satisfaisant que seuls EUR 36,3 millions (CHF 60 millions, au lieu des 100 millions budgétés) ont été prélevés des provisions constituées pour cofinancer les nombreuses activités de l'UEFA.

A titre d'exemple, les recettes de l'UEFA Champions League ont été plus élevées que prévu. Cela est également vrai pour la Coupe UEFA pour la deuxième fois consécutive. Toutefois, l'augmentation du résultat net est en partie due à des dépenses inférieures, par exemple pour des projets. Au cours de l'exercice

sous revue, le renforcement de l'euro face au franc suisse a également laissé des traces. Les gains de change se sont élevés à EUR 25,1 millions, même si, dans une large mesure, ce sont des gains non réalisés.

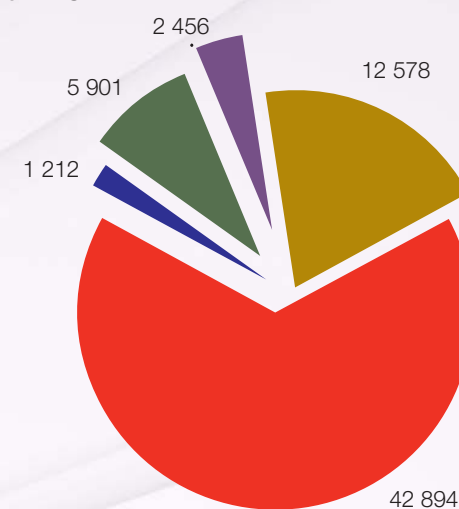
Etant donné ces bons résultats, il a de nouveau été possible de transférer EUR 36,3 millions (CHF 60 millions) du «Bénéfice reporté de l'EURO 2004» dans l'EURO Pool afin de financer les futurs programmes HatTrick en faveur des associations membres.

Un montant impressionnant de EUR 156,1 millions – l'année dernière, il était de EUR 123,3 millions – a été affecté aux versements de solidarité.

	2006 / 07	2005 / 06
Recettes des droits de retransmission	810 759	511 628
Recettes des droits commerciaux	269 471	175 345
Autres recettes	71 367	13 475
TOTAL RECETTES	1 151 597	700 448
Distribution aux équipes participantes	- 638 569	-450 831
Autres dépenses liées aux événements & Ajustement périodique	-372 674	-140 238
Total dépenses liées aux événements	-1 011 243	-591 069
Résultat brut	140 354	109 379
Total frais de personnel	-40 833	-32 980
Total dépenses diverses	-49 767	-37 752
Résultat d'exploitation	49 754	38 647
Total charges & produits hors exploitation	145 167	117 132
Total paiements de solidarité	-156 101	-123 351
RÉSULTAT NET	38 820	32 428

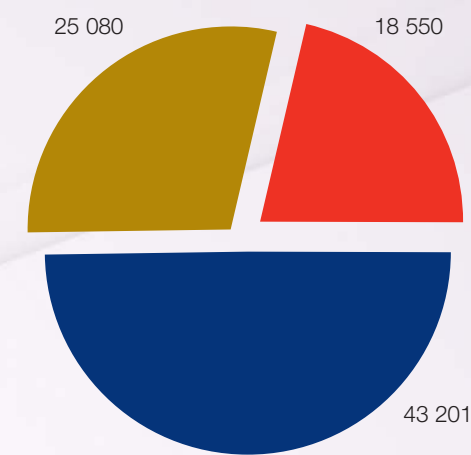
Tous les montants sont en 1 000 EUR (KEUR)

Détails des paiements HatTrick & Convention des arbitres en KEUR



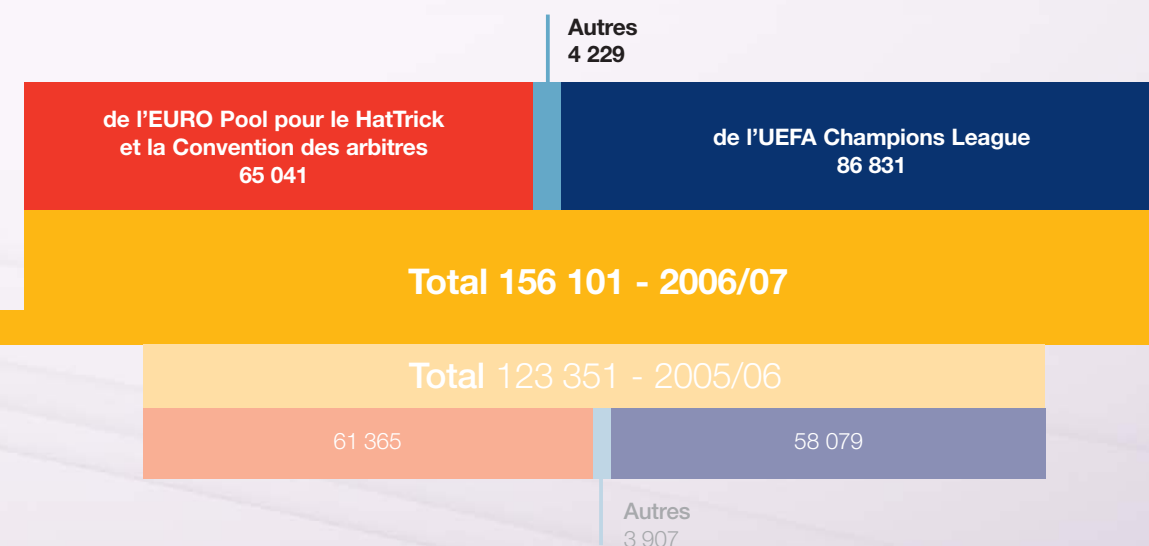
- Programme d'investissement
- Miniterrains
- Programme de formation
- Versements de solidarité annuels
- Convention des arbitres

Détails versements solidarité UEFA Champions League en KEUR



- Transfert dans EURO Pool
- Ligues (développement du football junior)
- Clubs (éliminés lors de la première phase)

Détails des paiements de solidarité en KEUR





UEFA EURO 2008™

Lors de la clôture de l'exercice financier de l'UEFA, il ne restait plus que 343 jours avant le début de l'EURO 2008. Comme cela a déjà été mentionné, cet événement ou, pour être plus précis, les versements contractuels des partenaires de l'EURO 2008, ont déjà un impact sur les comptes 2006/07 de l'UEFA. La présente page indique les transactions financières relatives à l'EURO 2008 déjà comptabilisées au 30 juin 2007.

Il est toutefois important de noter que ces transactions n'affectent pas le résultat net 2006/07. Comme lors des années précédentes, l'UEFA a inscrit l'équivalent des paiements reçus d'avance, moins les dépenses déjà encourues au 30 juin 2007 au Passif du bilan, au poste Produits constatés d'avance. L'équivalent du poste du bilan Produits constatés d'avance sera ensuite repris en 2007/08. De cette manière, le résultat de l'EURO 2008 sera pris en compte dans l'exercice pendant lequel la compétition aura lieu.

Le tableau ci-dessous indique la répartition du solde d'EUR 249 millions au 30 juin 2007.

EURO 2008 compte du bilan Produits constatés d'avance

	2004/05	2005/06		2006/07
	KCHF	KCHF	KEUR	KEUR
Solde reporté	0	907	585	45 076
EURO 2008 Paiements reçus	4 800	77 568		256 082
EURO 2008 Dépenses encourues	-3 893	-7 618		* -52 188
Transfert des dépenses relatives à l'EURO 2008 saisies pendant l'exercice 2003/04 (ex : position du bilan "Projets en cours")		- 252		
Solde au 30 juin	907	70 605	45 076	248 970

* Ce total inclut le montant de KEUR 12 645 représentant les coûts d'Euro 2008 SA qui avaient été capitalisés et inclut dans le compte figurant au bilan "Projets en cours" au 30 juin 2006.

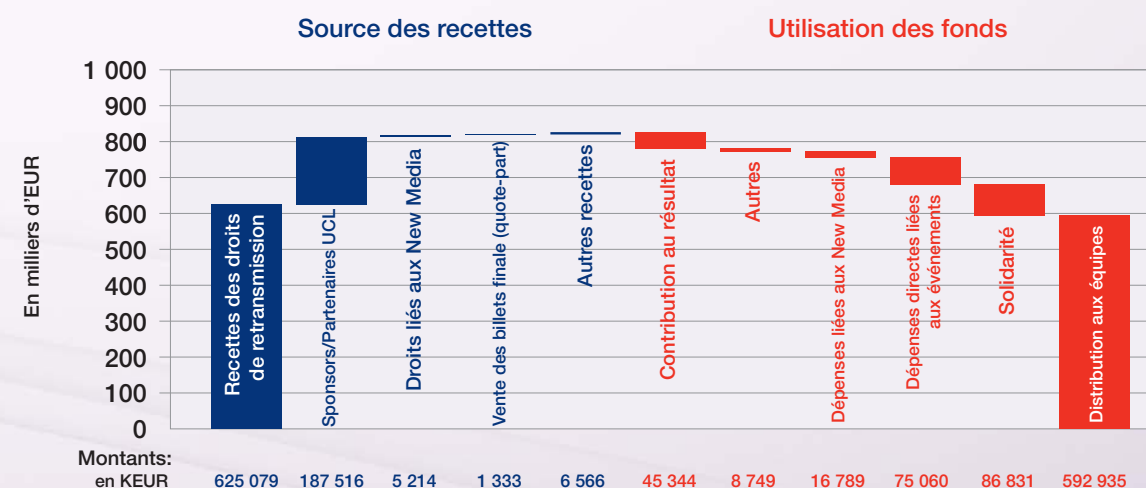
UEFA Champions League 2006/07

La saison 2006/07 était la première du nouveau cycle contractuel de trois ans mais elle s'est disputée selon la même formule que l'année précédente. Compte tenu du fait que la plupart des contrats ont été conclus en euros et que la distribution aux 32 équipes et les versements de solidarité sont calculés et effectués en euros, il a été décidé l'année dernière d'établir également les décomptes de l'UEFA Champions League en euros. Cela permet une couverture naturelle de l'exposition aux risques de change, pas uniquement pour l'UEFA mais également pour les clubs, dont la majorité sont domiciliés dans des pays de la zone euro.

Le bon résultat de l'UEFA Champions League a bénéficié à toutes les parties prenantes. Tout d'abord, il a été possible d'augmenter nettement les montants distribués aux équipes participantes et les versements de solidarité. Pour la première fois, une subvention croisée en faveur des 80 équipes participant au premier tour de la Coupe UEFA a été distribuée en provenance du surplus réalisé.

A titre de comparaison, les résultats de la saison précédente figurent dans le tableau ci-dessous.

	2006/07 effectif (en millions d'euros)	2005/06 effectif (en millions d'euros)
Total des recettes des diffuseurs et droits commerciaux (base de distribution)	819	607
Autres recettes (p. ex. billets finale, effets de change)	7	2
Montant distribué aux 32 équipes UCL	585	437
Subvention croisée en faveur des 80 clubs UCUP	8	
Versements de solidarité	87	58
Dépenses liées aux événements	101	78
Contribution au résultat brut de l'UEFA	45	36





Chiffres clés de l'UEFA

Tous les montants en KEUR	2006/07	2005/06
Flux de trésorerie		
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	423 802	54 407
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	26 491	-20 917
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	-156 101	-123 351
Variation de la Trésorerie & équivalents nets	294 192	-89 861
Administration		
Total des coûts d'administration de l'UEFA	31 532	27 408
Résultat financier		
Total du Résultat financier	49 170	17 479
Nombre d'employés		
UEFA (contrats durée indéterminée)	187.3	183.5
UEFA Media Technologies SA (contrats durée indéterminée)	54.7	53.0
Euro 2008 SA (contrats durée déterminée)	103.0	46.0
UEFA Apprentis & Stagiaires	4.0	2.5
Total (correspondant à un taux équivalent de 100%)	349.0	285.0
Nombre de matches organisés par l'UEFA		
Compétitions des clubs	637	659
Compétitions des équipes nationales (inclus moins de 21 ans)	267	273
Football féminin (inclus moins de 19 ans)	296	345
Futsal	148	69
Compétitions juniors (moins de 17 ans & 19 ans)	259	259
Autres compétitions (Coupe des régions & Coupe Méridien)	75	0
Total	1 682	1 605

L'avenir

En comparaison de l'EURO 2004, la division Finances est directement impliquée dans la comptabilité journalière de l'EURO 2008. Cela est dû au fait que la comptabilité d'Euro 2008 SA est tenue dans notre division et que l'EURO 2008 a lieu en Suisse et en Autriche.

Un nombre considérable de transactions devront être traitées en 2007/08. Parmi les transactions concernant l'EURO 2008, se trouvent la vente des billets et des forfaits d'hospitalité, d'une part, et les nombreux services devant être fournis et facturés aux diffuseurs de l'EURO 2008, d'autre part. Il faudra réconcilier des milliers de paiements afin de s'assurer que la billetterie et les forfaits d'hospitalité ainsi que la production du signal TV soient correctement traités.

Sur un plan plus stratégique, nous devons être prêts pour l'entrée en vigueur de la nouvelle législation en Suisse. A partir de l'exercice financier 2008/09, nos auditeurs statutaires devront, pour la première fois, examiner le système de contrôle interne de l'UEFA, qui inclura évidemment une véritable gestion des risques.

Comme cela a été mentionné dans de précédents rapports, l'UEFA ne doit pas repartir de zéro étant donné que de nombreuses initiatives sont déjà en cours. Toutefois, beaucoup de travail administratif doit encore être effectué, comme les processus de standardisation et de documentation, notamment pour assurer le traitement standardisé de toutes les transactions des comptabilités de l'UEFA, d'UEFA Media Technologies SA et d'Euro 2008 SA.

Notre système de commande en ligne (POS) est un des outils clés pour la mise en œuvre d'un système de contrôle interne. Il garantit la pleine conformité du traitement des achats et du travail administratif correspondant dans toute l'organisation de l'UEFA. Il sera ainsi possible non seulement de réaliser une comparaison budgétaire en début de processus, mais aussi d'obtenir des données exactes sur les montants engagés. De plus, le POS garantit l'observation du principe des quatre yeux en tout temps. L'information au management s'en trouve grandement améliorée et les transactions de fin d'année sont enregistrées beaucoup plus rapidement.

En conclusion, nous pouvons dire que la consolidation reste un des termes clés pour l'avenir. Après le succès de la consolidation financière, le temps est arrivé de consolider les processus et les procédures.



Impressum

Edition et production:
Services des médias de l'UEFA, division Communication.

Crédits photos:
AFP, DOMENIC AQUILINA, Empics, Getty Images,
Joe Pepler, PA Photos, Sportsfile, Woods.

Conception et impression:
Works Ltd, Leeds, Grande-Bretagne.

Copyright UEFA. Tous les noms et logos de l'UEFA sont des
marques déposées de l'UEFA. Tous droits réservés.



WINNER
UEFA CHAMPIONS LEAGUE 2007

