

# UEFA

RAPPORT ANNUEL 2017/18





Lyon, le 16 mai 2018. Antoine Griezmann inscrit le deuxième but de l'Atlético Madrid face à Marseille lors de la finale de l'Europa League.

# SOMMAIRE

- 6 Message du président
- 8 Décisions clés
- 10 Commissions

## ASPECTS SPORTIFS

- 16 Compétitions pour équipes nationales
- 20 Compétitions interclubs
- 24 Compétitions féminines
- 28 Compétitions juniors et amateurs
- 30 Compétitions de futsal
- 32 Le jeu et ses lois
- 33 Gestion opérationnelle du football

## DÉVELOPPEMENT

- 38 Gouvernance des associations nationales
- 40 Solidarité
- 46 Formation
- 48 Développement technique
- 50 Football de base

## GOUVERNANCE

- 58 Gouvernance d'entreprise
- 59 Parties prenantes et instances de l'Union européenne
- 60 Finances
- 61 Services juridiques
- 62 Questions disciplinaires
- 63 Questions médicales
- 64 Services et administration
- 67 Stades et sécurité
- 68 Responsabilité sociale
- 72 Fondation UEFA pour l'enfance
- 73 Communication
- 74 Centre de recherche et d'analyse
- 76 Octroi de licence aux clubs et fair-play financier

## ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

- 82 Travailler avec les comités d'organisation locaux
- 86 Manager de terrain
- 87 Billetterie
- 88 Match pour la Solidarité
- 90 Activités de marketing et de sponsoring
- 94 Droits médias et services de production
- 95 Numérique



# L'AMOUR DU FOOTBALL AU CŒUR DE NOS ACTIONS

Une saison footballistique représente une longue période, mais si cette année est riche en succès et en réalisations, les mois semblent passer à la vitesse de l'éclair. La saison 2017/18 a été fructueuse pour l'UEFA : nous avons consolidé notre position d'instance dirigeante du football européen en continuant à montrer la voie à suivre, sans jamais perdre de vue nos objectifs actuels.

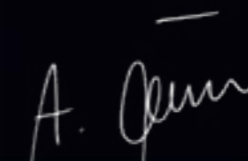
Nous avons fait preuve de courage, de transparence et de leadership en nous acquittant de notre mission visant à protéger, promouvoir et développer le football sur notre continent. Les réformes en matière de bonne gouvernance ont donné à l'UEFA la stabilité nécessaire ; les parties prenantes clés du football européen, tels les clubs et les ligues, peuvent désormais jouer un rôle plus actif dans le processus décisionnel ; le fair-play financier, même s'il reste un système perfectible, a des répercussions positives sur la gestion financière des clubs ; et le dialogue avec les autorités politiques européennes reste constructif. De plus, nos activités de responsabilité sociale ont pris de nouvelles dimensions impressionnantes. Enfin, notre structure administrative a été réorganisée avec succès, et nous avons élaboré avec soin des perspectives stratégiques pour les années à venir.

Les compétitions européennes montrent la qualité du football joué sur notre continent. Nos compétitions interclubs captivent les supporters du monde entier. Par ailleurs, les derniers préparatifs ont été mis en place pour une nouvelle compétition passionnante, la Nations League, qui renforcera encore davantage le statut du football des équipes nationales. L'EURO féminin 2017 a clairement montré que le football féminin européen est en excellente santé. Sur le front du football mondial, les équipes nationales européennes ont réalisé une superbe performance lors de la Coupe du monde de la FIFA, en Russie. Et concernant le futsal, une nouvelle stratégie globale semble dessiner un avenir radieux à cette discipline de notre sport.


Nous sommes également satisfaits d'être parvenus à maintenir un niveau de recettes solide. Par conséquent, nous pouvons investir de manière significative dans tous les domaines du football européen tout en redistribuant des fonds importants à nos associations membres pour soutenir leurs propres infrastructures sportives et administratives. Cette stratégie cadre parfaitement avec notre mission, qui consiste à développer tous les aspects du football européen.

Je souhaite remercier tous ceux qui ont contribué à la réussite de la saison 2017/18 : le Comité exécutif et nos commissions, nos panels d'experts et nos organes spécialisés, les clubs, nos partenaires et nos parties prenantes, l'Administration de l'UEFA et, bien entendu, nos 55 associations membres. Nous pouvons tous être fiers des efforts spécifiques communs entrepris pour défendre les intérêts du football européen et pour préserver son bien-être global.


Cette année, notre rapport annuel fait peau neuve : nous avons combiné les rapports du président, du Comité exécutif et de l'Administration de l'UEFA, et donné au tout un parfum plus actuel. Nous espérons que ce bilan de la saison 2017/18 constituera une précieuse source d'information pour ceux qui souhaitent savoir qui nous sommes et ce que nous faisons. Bien entendu, nous ne sommes pas toujours parfaits, mais l'amour du football est au cœur de toutes nos actions.




**Aleksander Čeferin**  
Président de l'UEFA




**Aleksander Čeferin**  
Président,  
président du CSFP,  
vice-président de la FIFA




**Karl-Erik Nilsson**  
Premier vice-président,  
président de la  
Commission HatTrick




**Fernando Gomes**  
Vice-président,  
président de la  
Commission des  
compétitions interclubs,  
membre du Conseil de la  
FIFA




**Reinhard Grindel**  
Vice-président,  
président de la Commission  
en charge de la gouver-  
nance et de la conformité,  
membre du Conseil de la  
FIFA




**Grigoriy Surkis**  
Vice-président,  
président de la  
Commission des  
associations nationales




**Michele Uva**  
Vice-président,  
président de la  
Commission des licences  
aux clubs




**David Gill**  
Vice-président et  
trésorier de l'UEFA,  
président de la  
Commission des finances,  
président du Comité de  
rémunération,  
vice-président de la FIFA




**Zbigniew Boniek**  
Membre,  
président de la  
Commission sur le statut,  
le transfert et les agents  
de joueurs et sur les  
agents de matches




**Sándor Csányi**  
Membre,  
président de la Commission  
des compétitions pour  
équipes nationales,  
vice-président de la FIFA



**John Delaney**  
Membre,  
président de la  
Commission du football  
junior et amateur



**Peter Gilliéron**  
Membre,  
président de la  
Commission du fair-play  
et de la responsabilité  
sociale



**Florence Hardouin**  
Membre,  
présidente de la  
Commission de conseil en  
marketing

DÉCISIONS CLÉS  
PRISES EN 2017/18  
PAR LE CONGRÈS ET  
LE COMITÉ EXÉCUTIF  
DE L'UEFA

Genève : 13<sup>e</sup> Congrès extraordinaire de l'UEFA

- Élection d'Alexey Sorokin (Russie) en tant que membre européen du Conseil de la FIFA pour un mandat allant jusqu'au Congrès électoral de l'UEFA 2021
- Confirmation des deux représentants de l'Association des clubs européens (ECA), Andrea Agnelli et Ivan Gazidis, au sein du Comité exécutif de l'UEFA pour un mandat allant jusqu'au Congrès électoral de l'UEFA 2021

Nyon : séance du Comité exécutif de l'UEFA

- Désignation des organisateurs des finales 2019 des compétitions interclubs :
  - UEFA Women's Champions League – 18 mai : Stade Ferencváros, Budapest, Hongrie
  - UEFA Europa League, 29 mai : Stade olympique, Bakou, Azerbaïdjan
  - UEFA Champions League, 1<sup>er</sup> juin : Stade Metropolitano, Madrid, Espagne
  - Super Coupe de l'UEFA, 14 août : Stade de Beşiktaş, Istanbul, Turquie
- Désignation de Michele Uva (Italie) en tant que vice-président de l'UEFA
- Nomination de Fernando Gomes (Portugal) en tant que membre européen du Conseil de la FIFA pour un mandat allant jusqu'au Congrès ordinaire de l'UEFA 2018
- Approbation du Protocole d'accord avec l'Association des ligues européennes de football professionnel (EPFL), désormais connue sous le nom de European Leagues (EL)

Bratislava : 42<sup>e</sup> Congrès ordinaire de l'UEFA

- Élection de Juan Luis Larrea Sarobe (Espagne) en tant que membre du Comité exécutif de l'UEFA pour un mandat d'un an allant jusqu'au Congrès électoral de l'UEFA 2019
- Élection de Sándor Csányi (Hongrie) en tant que vice-président de la FIFA pour un mandat d'un an allant jusqu'au Congrès électoral de l'UEFA 2019
- Confirmation de Lars-Christer Olsson comme représentant de European Leagues (EL) au sein du Comité exécutif de l'UEFA pour un mandat allant jusqu'au Congrès électoral de l'UEFA 2021

20 septembre 2017

**Nyon : séance du Comité exécutif de l'UEFA**  
Désignation du Pabellón Príncipe Felipe, à Saragosse (Espagne), pour accueillir la phase finale 2018 de la Coupe de futsal de l'UEFA

UEFA EURO 2020 :  
– Décision d'organiser quatre matches supplémentaires au Stade de Wembley, à Londres (Angleterre)  
– Sélection du Stadio Olimpico, à Rome (Italie), en tant que site pour le match d'ouverture

Approbation du Protocole d'accord avec l'Alliance des associations des entraîneurs de football européens (AAEE)

7 décembre 2017

**Bratislava : séance du Comité exécutif de l'UEFA**

- Augmentation de 23 % du montant des primes de l'UEFA EURO 2020 (qui passe de 301 millions d'euros pour l'EURO 2016 à 371 millions pour l'EURO 2020)
- Approbation du programme de solidarité et de développement HatTrick V, qui connaît une augmentation d'environ 30 % ; le montant total alloué passe de 600 millions d'euros pour le programme HatTrick IV (2016-20) à 775 millions pour le programme HatTrick V (2020-24), soit jusqu'à 14,1 millions pour chaque association sur quatre ans
- Nomination de Fernando Gomes (Portugal) en tant que membre européen du Conseil de la FIFA pour un mandat d'un an allant jusqu'au Congrès électoral de l'UEFA 2019

25 février 2018

**Kiev : séance du Comité exécutif de l'UEFA**

- Désignation des organisateurs des finales 2020 des compétitions interclubs de l'UEFA :
  - UEFA Champions League : Stade olympique Atatürk, Istanbul, Turquie
  - UEFA Europa League : Arena Gdansk, Gdańsk, Pologne
  - UEFA Women's Champions League : Austria Arena, Vienne, Autriche
  - Super Coupe de l'UEFA : Estádio do Dragão, Porto, Portugal
- Nomination de Georgios Koumas (Chypre) en remplacement de feu Costakis Koutsokounnis en tant que membre européen du Conseil de la FIFA jusqu'au Congrès électoral de l'UEFA en 2019
- Approbation de la nouvelle édition du Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier
- Approbation du calendrier des matches pour l'UEFA EURO 2020

26 février 2018

**Bratislava : 42<sup>e</sup> Congrès ordinaire de l'UEFA**

- Élection de Juan Luis Larrea Sarobe (Espagne) en tant que membre du Comité exécutif de l'UEFA pour un mandat d'un an allant jusqu'au Congrès électoral de l'UEFA 2019
- Élection de Sándor Csányi (Hongrie) en tant que vice-président de la FIFA pour un mandat d'un an allant jusqu'au Congrès électoral de l'UEFA 2019
- Confirmation de Lars-Christer Olsson comme représentant de European Leagues (EL) au sein du Comité exécutif de l'UEFA pour un mandat allant jusqu'au Congrès électoral de l'UEFA 2021

24 mai 2018



**Borislav Mihaylov**  
Membre,  
président de la  
Commission de  
développement et  
d'assistance technique



**Juan Luis Larrea Sarobe**  
Membre



**Davor Šuker**  
Membre,  
président de la  
Commission HatTrick



**Michael van Praag**  
Membre,  
président de la  
Commission des stades et  
de la sécurité



**Servet Yardımcı**  
Membre,  
président de la  
Commission des médias



**Andrea Agnelli**  
Membre,  
représentant de l'ECA



**Ivan Gazidis**  
Membre,  
représentant de l'ECA



**Lars-Christer Olsson**  
Membre,  
représentant d'EL



**Evelina Christillin**  
Membre du Conseil de la  
FIFA



**Georgios Koumas**  
Membre du Conseil de la  
FIFA



**Dejan Savičević**  
Membre du Conseil de la  
FIFA



**Alexey Sorokin**  
Membre du Conseil de la  
FIFA



Conseil stratégique du football professionnel

Président	Aleksander Čeferin
Représentants du Comité exécutif de l'UEFA	Karl-Erik Nilsson (Suède) Fernando Gomes (Portugal) Reinhard Grindel (Allemagne) Grigoriy Surkis (Ukraine)
Membres nommés par l'Association des clubs européens (ECA)	Nasser Al-Khelaifi (France) Josep Maria Bartomeu (Espagne) Peter Lawwell (Écosse) Edward Woodward (Angleterre)
Membres nommés par European Leagues (EL)	Lars-Christer Olsson (Suède) Sergey Pryadkin (Russie) Javier Tebas (Espagne) Jacco Swart (Pays-Bas)
Membres nommés par la FIFPro, division Europe	Bobby Barnes (Angleterre) Jonas Baer-Hoffmann (Pays-Bas) Mads Øland (Danemark) Damiano Tommasi (Italie)
Observateurs	UEFA Michele Uva (Italie) FIFA Marco Villiger (Suisse) ECA Michele Centenaro (Italie) EL Georg Pängl (Autriche) FIFPro Theo van Seggelen (Pays-Bas)
Séances :	23 janvier 2018, 16 mai 2018

Commission en charge de la gouvernance et de la conformité

Président	Reinhard Grindel (Allemagne)
Membres	Marco Casagrande (Finlande) Charles Deguara (Malte, membre indépendant) Herbert Hübel (Autriche) José Juan Pinto Sala (Espagne, membre indépendant)
Séances :	21 septembre 2017, 25 février 2018

Comité de rémunération

Président	David Gill (Angleterre)
Membres	Herbert Hübel (Autriche) José Juan Pinto Sala (Espagne, membre indépendant)
Consultant	Stephan Hostettler (Suisse - HCM International Ltd)
Séances :	24 août 2017, 23 novembre 2017, 31 janvier 2018, 26 février 2018, 16 mai 2018



Commission des associations nationales

Président	Grigoriy Surkis (Ukraine)
Président suppléant	Fernando Gomes (Portugal)
Président suppléant	Reinhard Grindel (Allemagne)
1 <sup>er</sup> vice-président	Greg Clarke (Angleterre)
2 <sup>e</sup> vice-président	Hugo Quaderer (Liechtenstein)
3 <sup>e</sup> vice-président	Levan Kobiashvili (Géorgie)
Membres	Alaatin Aykac (Turquie) Pål Bjerketvedt (Norvège) Ofar Eini (Israël) Virgar Hvidbro (Îles Féroé) Slaviša Kokeza (Serbie) Patrick Nelson (Irlande du Nord) Charles Robba (Gibraltar) Alexey Sorokin (Russie) Radu Visan (Roumanie) Dimitar Zisovski (ARY de Macédoine)
Membre coopté	Noël Le Graët (France)

Membres ayant quitté la commission durant la saison 2017/18 : Kanysh Aubakirov (Kazakhstan), Kaarlo Kankkunen (Finlande)

Séances : 7 septembre 2017, 17 mai 2018

Commission des finances

Président	David Gill (Angleterre)
Membres	Sándor Csányi (Hongrie) Michele Uva (Italie)

Séances : 24 août 2017, 19 septembre 2017, 24 novembre 2017, 6 décembre 2017, 23 janvier 2018, 25 février 2018, 16 mai 2018

Commission des arbitres

Président	Pierluigi Collina (Responsable en chef de l'arbitrage de l'UEFA)
Président suppléant	Hugh Dallas (Responsable de l'arbitrage de l'UEFA)
1 <sup>er</sup> vice-président	Marc Batta (Responsable de l'arbitrage de l'UEFA)
2 <sup>e</sup> vice-président	Vladimir Sa (Responsable de l'arbitrage de l'UEFA)
3 <sup>e</sup> vice-présidente	Dagmar Damková (Responsable de l'arbitrage de l'UEFA)
Membres	David R. Elleray (Angleterre) Herbert Fandel (Allemagne) José Fontelas Gomes (Portugal) Bo Karlsson (Suède) Nikolay Levnikov (Russie) Jaap Uilenberg (Pays-Bas) Kyros Vassaras (Grèce)
Séances :	6 décembre 2017, 29 mai 2018

Commission des compétitions pour équipes nationales

Président	Sándor Csányi (Hongrie)
Président suppléant	Michele Uva (Italie)
1 <sup>er</sup> vice-président	Alan McRae (Écosse)
2 <sup>e</sup> vice-président	Mahmut Özgener (Turquie)
3 <sup>e</sup> vice-président	Martin Glenn (Angleterre)
4 <sup>e</sup> vice-président	Tiago Craveiro (Portugal)
Membres	Angelo Chetcuti (Malte) Friedrich Curtius (Allemagne) Gijs de Jong (Pays-Bas) Hubert Fournier (France) Rotem Kamer (Israël) Emil Kostadinov (Bulgarie) Alfred Ludwig (Autriche) Alex Miescher (Suisse) Alberto Pacchioni (Saint-Marin) Maciej Sawicki (Pologne) Håkan Sjöstrand (Suède) Terje Svendsen (Norvège) Geir Thorsteinsson (Islande) Damir Vrbanović (Croatie)

Membres ayant quitté la commission durant la saison 2017/18 : Jesper Møller Christensen (Danemark), Bert van Oostveen (Pays-Bas)

Séances : 6 septembre 2017, 22 novembre 2017, 3 mai 2018

Commission des compétitions interclubs

Président	Fernando Gomes (Portugal)
Président suppléant	David Gill (Angleterre)
Président suppléant	Michael van Praag (Pays-Bas)
1 <sup>er</sup> vice-président	Umberto Gandini (Italie)
2 <sup>e</sup> vice-président	Sofoklis Pilavios (Grèce)
3 <sup>e</sup> vice-président	Andrea Agnelli (Italie)
Membres	Josep Maria Bartomeu (Espagne) Peter Fossen (Pays-Bas) Michael Gerlinger (Allemagne) Peter Lawwell (Écosse) Pedro López Jimenez (Espagne) (Conseil d'administration d'UEFA Club Competitions SA) Dariusz Mioduski (Pologne) (Conseil d'administration d'UEFA Club Competitions SA) Nikola Prentić (Monténégro) Aki Riihilahti (Finlande) Vadim Vasilyev (France) Michael Verschueren (Belgique) (Conseil d'administration d'UEFA Club Competitions SA) Edward Woodward (Angleterre) (Conseil d'administration d'UEFA Club Competitions SA) Steven Zhang (Italie)
Représentant d'EL	Didier Quillot (France)

Membres ayant quitté la commission durant la saison 2017/18 : Andrea Agnelli (Italie), Nasser Al-Khelaifi (France), Bernhard Heusler (Suisse)

Séances : 24 août 2017, 2 février 2018, 25 mai 2018

Commission du football junior et amateur

Président	John Delaney (République d'Irlande)
Président suppléant	Grigoriy Surkis (Ukraine)
1 <sup>er</sup> vice-président	Aivar Pohlak (Estonie)
2 <sup>e</sup> vice-président	Sergei Roumas (Bélarus)
3 <sup>e</sup> vice-président	Armen Minasyan (Arménie)
Membres	Hans-Dieter Drewitz (Allemagne) Mustafa Erögüt (Turquie) Alessandro Giaquinto (Saint-Marin) Richard Havrilla (Slovaquie) Marc Keller (France) Christian Kofoed (Danemark) Yordan Letchkov (Bulgarie) Trefor Lloyd Hughes (Pays de Galles) Paul Lyon (Gibraltar) David Martin (Irlande du Nord) Rudolf Marxer (Liechtenstein) Marcelino Maté (Espagne) Ludovico Micallef (Malte) Savo Milošević (Serbie) Vito Roberto Tisci (Italie) Rudi Zavrl (Slovénie)

Séances : 16 novembre 2017, 17 avril 2018

Commission du football féminin

Présidente	Anne Rei (Estonie)
Président suppléant	John Delaney (République d'Irlande)
1 <sup>re</sup> vice-présidente	Hannelore Ratzeburg (Allemagne)
2 <sup>e</sup> vice-président	Jasmin Baković (Bosnie-Herzégovine)
3 <sup>e</sup> vice-présidente	Laura McAllister (Pays de Galles)
Membres	Mette Bach Kjaer (Danemark) Bernadette Constantin (France) Sue Hough (Angleterre) Monica Jorge (Portugal) Annelie Larsson (Suède) Anne McKeown (Écosse) Nikola Mužiková (République tchèque) Camelia Nicolae (Roumanie) Aleksandra Pejkovska (ARY de Macédoine) Francesca Sanzone (Italie) Gudrun Inga Sivertsen (Islande) Marina Tashchyan (Arménie) Sharon Zeevi (Israël)
Représentants de l'ECA	Linda Wijkström (Elitfotbol Dam, Suède) Christina Saß (VfL Wolfsburg, Allemagne)

Observateur de l'ECA Olivier Jarosz

Membre ayant quitté la commission durant la saison 2017/18 : Minke Booij (Pays-Bas)  
† Marc Lesenfans (Belgique)

Séances : 6 août 2017, 3 octobre 2017, 1<sup>er</sup> février 2018



A dynamic action shot from a soccer match. In the foreground, a French player wearing a blue jersey with the number 20 is dribbling the ball. He is being closely marked by an Argentine player in a white jersey with the number 19. To the right, another French player in a blue jersey with the number 13 is running. The background shows other players and a blurred crowd in a stadium.

# ASPECTS SPORTIFS

**16** Compétitions pour  
équipes nationales

**20** Compétitions  
interclubs

**24** Compétitions  
féminines

**28** Compétitions juniors  
et amateurs

**30** Compétitions  
de futsal

**32** Le jeu et ses lois

**33** Gestion  
opérationnelle  
du football

## COMPÉTITIONS POUR ÉQUIPES NATIONALES

# LA PLANIFICATION DES COMPÉTITIONS S'ACCÉLÈRE

La saison 2017/18 a vu l'organisation de compétitions nouvelles et l'aboutissement des European Qualifiers pour la Coupe du monde 2018 en Russie.

Les préparatifs de la première édition de la Nations League se sont résolument poursuivis en septembre 2017 : la Commission des compétitions pour équipes nationales de l'UEFA a approuvé le règlement correspondant, y compris de nouvelles règles sur la reprogrammation des matches et un descriptif détaillé des procédures relatives au tirage au sort et au calendrier des matches.

Les détails de ces décisions clés ont ensuite été présentés lors d'un workshop qui s'est tenu à Genève en octobre, ce qui a permis aux associations membres de l'UEFA de se familiariser avec la structure de la nouvelle compétition ainsi que d'être informées du remaniement

des European Qualifiers et de la centralisation des matches amicaux internationaux.

Le tirage au sort de la Nations League a eu lieu à Lausanne en janvier 2018. Les 55 équipes nationales européennes ont été réparties en quatre ligue, la Ligue A comptant 12 équipes, la Ligue B, 12, la Ligue C, 15, et la ligue D, 16, conformément au classement par coefficient des associations nationales. Chaque ligue était constituée de quatre groupes de trois ou quatre équipes.

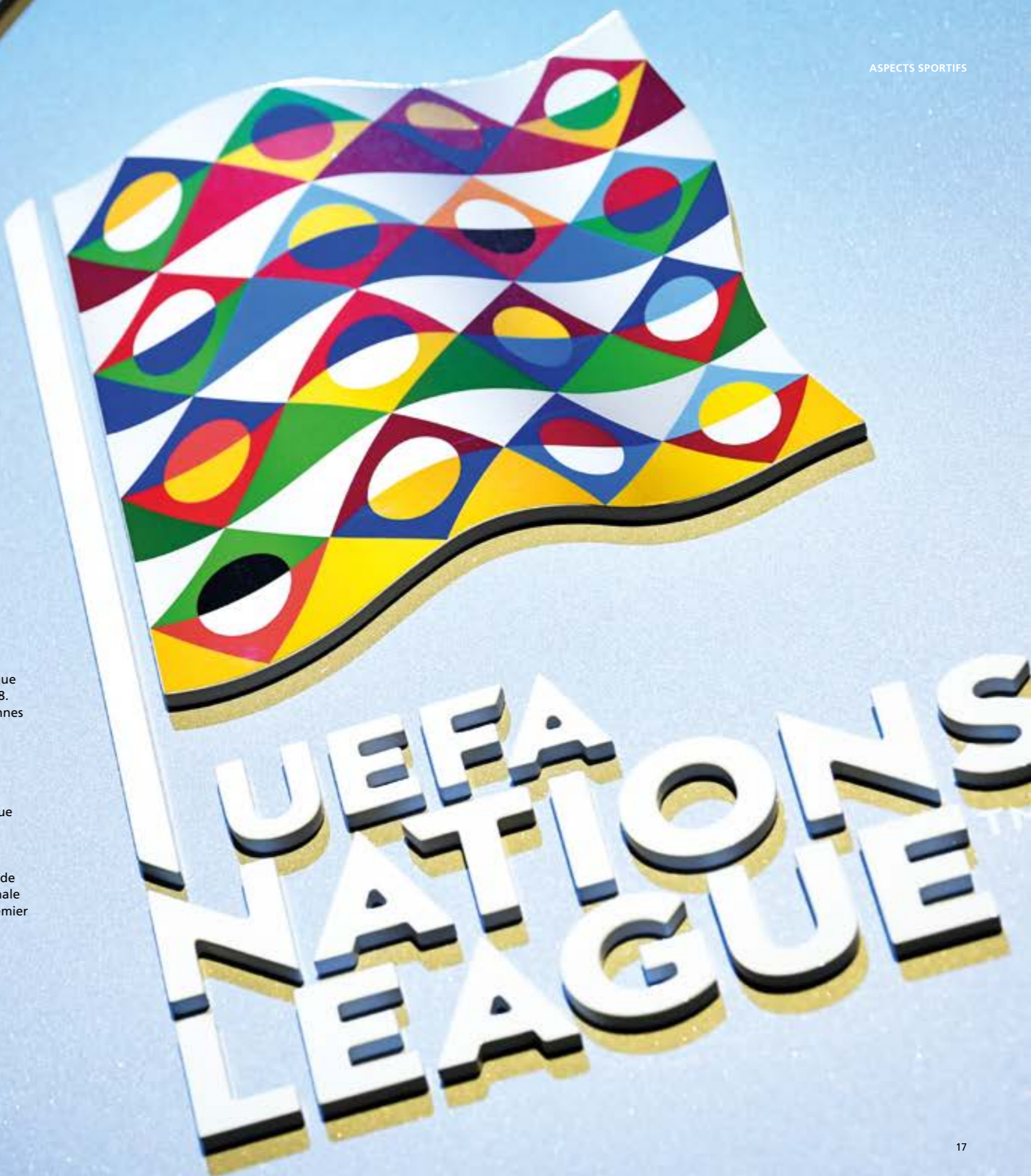
Les vainqueurs des quatre groupes de la Ligue A accéderont à la phase finale en juin 2019, qui déterminera le premier vainqueur de la Nations League. ►



Le calendrier des matches comprend

## 138

MATCHES SUR SIX JOURNÉES,  
de septembre  
à novembre 2018





270

matchs de groupes  
et 8 matchs de barrage  
réalisés avec succès

Cependant, le suspense ne manquera pas non plus dans les autres ligues. Si les équipes s'affronteront pour éviter la relégation dans une ligue inférieure pour l'édition suivante de la compétition, les vainqueurs de groupe seront promus dans la ligue supérieure et auront une nouvelle chance de se qualifier pour l'EURO 2020 grâce aux matchs de barrage des European Qualifiers.

En effet, chaque ligue aura son propre mode de qualification ; les quatre vainqueurs de groupe disputeront des demi-finales et une finale en un match pour décrocher une place pour l'EURO 2020.

« Si, jusqu'à présent, chaque année paire comportait une Coupe du monde ou un EURO, chaque année impaire couronnera désormais un vainqueur de la Nations League », a déclaré le président de l'UEFA, Aleksander Čeferin.

En mars 2018, les associations nationales italienne, polonaise et portugaise ont fait

part de leur intérêt pour accueillir la phase finale de la Nations League en juin 2019.

Le mois suivant, les directeurs de match des 55 associations membres ont été invités à un workshop à Genève pour planifier et préparer le nouveau cycle 2018-21, à commencer par les matchs de la Nations League en 2018.

Tandis que ces préparatifs en vue de la compétition ont pu offrir un aperçu du nouvel avenir passionnant qui s'annonce pour le football international en Europe, le workshop a également permis de revenir sur le bon déroulement des European Qualifiers pour la Coupe du monde 2018 en Russie.

La réalisation réussie de cette compétition de qualification tient aux intenses efforts déployés en coulisses, dont un workshop destiné aux directeurs de match en juillet 2017 et un suivi minutieux des matchs de groupe et des matchs de barrage des European Qualifiers.

Étant donné que la formule de la Nations League est étroitement liée aux European Qualifiers en vue de l'EURO 2020, l'approbation par la Commission des compétitions pour équipes nationales de la formule des matchs de barrage de l'EURO 2020, qui aligne la Nations League sur l'EURO, a marqué une étape importante dans l'organisation des deux compétitions.

« Le football des équipes nationales est une grande source de fierté et d'identité. L'UEFA Nations League répond aux souhaits de nos associations et apportera une nouvelle dimension passionnante au jeu. »

Theodore Theodoridis  
Secrétaire général de l'UEFA



178

matchs de qualification  
disputés au  
cours de la  
saison 2017/18



La Commission des compétitions pour équipes nationales a également approuvé en 2017/18 d'autres éléments clés, tels que le calendrier des matchs de l'EURO 2020 et les procédures relatives au tirage au sort et au calendrier pour les European Qualifiers. Elle a également été informée de l'avancement des préparatifs opérationnels en vue de l'EURO 2020, notamment

concernant les camps de base des équipes et la réattribution à Londres de certains matchs du tournoi initialement prévus à Bruxelles.

Au-delà de l'EURO 2020, l'Administration de l'UEFA a aussi commencé à examiner les dossiers de candidature soumis par la Fédération allemande de football et l'Association turque de football avant la décision finale, qui sera prise par le Comité exécutif de l'UEFA concernant l'organisation de l'édition 2024.

Enfin, la Commission des compétitions pour équipes nationales est revenue sur la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2015-17, qui s'est déroulée en Pologne, et a évalué les préparatifs en vue de la phase finale du championnat 2017-19, qui sera organisée par l'Italie et Saint-Marin. Elle a également examiné un projet visant à modifier la formule et la catégorie d'âge pour les futures compétitions des M21.



## COMPÉTITIONS INTERCLUBS

## TOUJOURS PLUS HAUT

Des matches mémorables et des recettes record en Champions League et en Europa League au succès grandissant de la Youth League, les perspectives des compétitions de clubs sont prometteuses alors que s'ouvre un nouveau cycle de trois ans.

À l'heure d'entamer un nouveau cycle de trois ans des compétitions interclubs, l'UEFA peut se féliciter du travail accompli ces douze derniers mois, où elle a introduit une série de mesures visant à pérenniser le succès de ses compétitions phares.

En février 2018, le Comité exécutif de l'UEFA s'est réuni à Bratislava pour approuver la mise en œuvre de nouvelles règles d'un spectre étendu régissant la Champions League, l'Europa League et la Super Coupe.

Parmi ces changements figurent la possibilité de procéder à un quatrième remplacement durant la prolongation

lors des matches à élimination directe ainsi qu'un assouplissement des restrictions concernant la composition des équipes pour les finales des trois compétitions (23 joueurs pourront désormais être annoncés, contre 18 pour tous les autres matches).

Un nouvel horaire du coup d'envoi des matches de la Champions League a également été annoncé. La quasi-totalité de ces derniers, des matches de barrage jusqu'à la finale, commenceront ainsi à 21h00 HEC. La phase de groupe sera la seule exception : quatre matches par semaine (deux le mardi et deux le mercredi) pourront débuter plus tôt, à 18h55 HEC. Dans le même

temps, les horaires des coups d'envoi pour les matches de l'Europa League, jusqu'aux huitièmes de finale, s'afficheront à 18h55 et 21h00 HEC, et à 21h00 pour les stades suivants de la compétition. Quant à la Super Coupe, elle débutera à 21h00 HEC.

La Commission des compétitions interclubs de l'UEFA s'est réunie à plusieurs reprises cette année, en vue de discuter d'un certain nombre de propositions et de les adopter, notamment concernant les points de coefficient des clubs, les principes relatifs aux tirages au sort des tours de qualification, le placement du tenant du titre de l'Europa League et les inscriptions des joueurs. ►



### Real Madrid règne à Skopje

En août 2017, Real Madrid CF est devenu le premier club depuis l'AC Milan en 1990 à conserver la Super Coupe de l'UEFA, suite à sa victoire 2-1 contre Manchester United à la Philip II Arena de Skopje. Cette rencontre a permis aux supporters locaux d'assister pour la première fois à une finale européenne dans leur pays. Jouée à guichets fermés, elle a certainement fait rêver les supporters : 30 421 spectateurs sont venus admirer l'affrontement entre ces deux poids lourds du football.

Avant le match, les supporters locaux et les visiteurs ont pu profiter des rayons de soleil de fin d'été dans la zone des supporters du Macedonia Square, puis se promener le long du Vardar pour rejoindre le stade à l'heure pour la cérémonie d'ouverture. Celle-ci a mis en scène de jeunes déficients auditifs d'une école locale, qui ont interprété une chanson en langue des signes dans le cadre d'une initiative de la Fondation UEFA pour l'enfance.

La commission a également approuvé la redistribution des recettes de la saison 2016/17 : les participants à la phase de groupes et aux matches de barrage de la Champions League se sont ainsi partagé plus de 1,396 milliard d'euros, tandis que 423,1 millions ont été répartis entre les 56 clubs ayant disputé la phase de groupes et la phase à élimination directe de l'Europa League.

Par ailleurs, les versements de solidarité en faveur du développement du football junior dans les clubs d'élite européens se sont montés à 124,37 millions d'euros.

En outre, la Commission des compétitions interclubs a approuvé un nouveau système de distribution financière pour le cycle 2018-21, qui promet d'accorder aux clubs une part encore plus importante des gains, ce qui en dit long sur la très bonne santé du football interclubs européen, illustrée notamment par l'immense succès des finales 2018 de la Champions League et de l'Europa League.

Les recettes commerciales brutes pour la saison 2018/19 devraient atteindre un total de 3,25 milliards d'euros, et les clubs qui ont pris part à la Champions League et à l'Europa League à partir de la phase de groupe devraient recevoir sur ce montant respectivement 1,95 milliard et 560 millions. De plus, 295 millions ont été affectés pour couvrir les frais d'organisation des deux compétitions, et 237,5 millions supplémentaires ont été réservés pour les versements de solidarité.

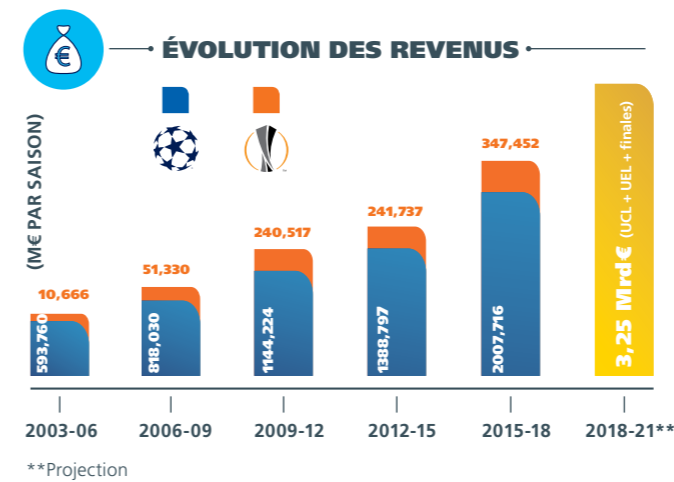
Dans le même temps, tout en suivant les préparatifs opérationnels en vue des finales 2018 de la Champions League et



de l'Europa League, qui se sont tenues respectivement à Kiev et à Lyon, la Commission des compétitions interclubs a également conclu la procédure de candidature pour les finales 2019. L'Estadio Metropolitano de Madrid s'est ainsi vu attribuer la finale de la Champions League, et le Stade olympique de Bakou celle de l'Europa League.

Des informations ont également été communiquées concernant la procédure de candidature pour les finales 2020 des compétitions interclubs, et un nouveau groupe de travail a été lancé en vue d'étudier la formule pour le cycle 2021-24, avec un accent mis sur l'Europa League. La Commission des compétitions interclubs a été régulièrement informée des avancées de ce groupe de travail au cours de l'année.

La cinquième édition de la Youth League a été une autre réussite majeure enregistrée durant la saison 2017/18. Dans la lignée de la tendance positive observée les saisons précédentes, le nombre de joueurs qui sont passés de la Youth League à la Champions



League et à l'Europa League a continué à augmenter. En effet, 343 d'entre eux ont maintenant pris leurs marques dans les deux plus grandes compétitions du football interclubs européen.

Mais la progression de la compétition ne se limite pas aux seuls joueurs. Un nombre record d'associations membres ont pris part à l'édition 2017/18 de la Youth League : 64 clubs de 43 associations ont disputé au total 167 matches au cours de la saison. Et la rencontre entre le FC Krasnodar et le Real Madrid CF lors des matches de barrage a été jouée à guichets fermés : 32 150 spectateurs ont fait le déplacement, une affluence très impressionnante pour une compétition junior. Ce chiffre est la preuve de la popularité croissante de la Youth League auprès des supporters, ce qui laisse présager un bel avenir.



**343**

joueurs sont passés de la Youth League à la Champions League ou à l'Europa League

### Distribution des prix à Monaco

Outre les tirages au sort des phases de groupes de l'édition 2017/18 de la Champions League et de l'Europa League, le Forum Grimaldi, à Monaco, a également accueilli, en août 2017, la cérémonie de remise des distinctions de Joueur et de Joueuse de l'année de l'UEFA 2016/17.

L'attaquant de Real Madrid Cristiano Ronaldo s'est vu décerner le titre masculin pour le rôle central qu'il a joué dans l'obtention historique par les Merengues de leur deuxième titre consécutif de la Champions League. Il a décroché au passage le titre de meilleur buteur, avec 12 réalisations, dont deux pendant la victoire de Real Madrid 4-1 face à Juventus en finale, à Cardiff.

Cristiano Ronaldo a également reçu la première distinction de Meilleur attaquant de la saison 2016/17 de la Champions League, aux côtés de Gianluigi Buffon de Juventus (Meilleur gardien) et de ses coéquipiers madrilènes Sergio Ramos (Meilleur défenseur) et Luka Modrić (Meilleur milieu de terrain).

Le titre de Meilleure joueuse de l'année 2016/17 est revenu à Lieke Martens, en reconnaissance de ses performances exceptionnelles pour les Pays-Bas lors du parcours victorieux du pays organisateur de l'EURO féminin de l'UEFA 2017, tandis que le milieu de terrain de Manchester United Paul Pogba a été sacré Joueur de l'Europa League 2016/17. Enfin, le président de l'UEFA, Aleksander Čeferin, a pu remettre en personne la Distinction du président de l'UEFA 2017 à la star de l'Italie et de l'AS Roma Francesco Totti, en reconnaissance de sa carrière exceptionnelle et des services qu'il a rendus au football.



### Liste des vainqueurs des compétitions interclubs 2017/18



COMPÉTITIONS FÉMININES

# SUR LA LANCÉE D'UN EURO HISTORIQUE

La saison 2017/18 a été marquée par des avancées majeures pour le football féminin en Europe, aussi bien sur le terrain qu'en dehors, depuis un EURO féminin 2017 historique aux Pays-Bas jusqu'à une série de projets, d'événements et d'initiatives sans précédent sur tout le continent.

« Nous devons modifier les comportements envers le football féminin et donner aux femmes de tous âges davantage d'occasions de jouer et les encourager. Le football féminin dispose d'un fort potentiel. »

C'est ainsi que s'est exprimé le président de l'UEFA, Aleksander Čeferin, lors du lancement de l'initiative Ensemble #WePlayStrong avant la finale 2017 de la Women's Champions League à Cardiff, qui a clôturé la saison.

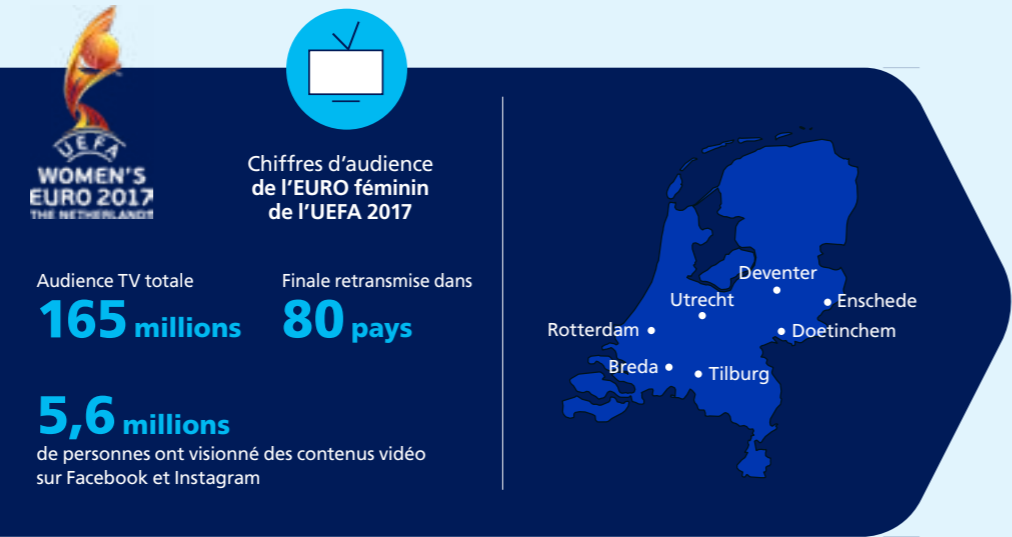
À en juger par l'organisation et la réalisation des compétitions d'élite de l'UEFA, les signes sont certainement prometteurs. En effet, le football féminin a connu de grandes avancées en 2017/18, en particulier à l'occasion de l'EURO féminin 2017, lors duquel les Pays-Bas (pays organisateur) ont offert un spectacle de tous les records pour conquérir à domicile leur premier titre international majeur, faisant rêver au passage les supporters de football de toute l'Europe.

Le tournoi, qui s'est déroulé dans sept villes en juillet et en août 2017, a marqué une étape charnière pour le football féminin européen : pour la première fois dans l'histoire de la compétition, 16 équipes étaient en lice dans la phase finale. Qui plus est, cinq de ces équipes faisaient leurs débuts dans le tournoi, ce qui témoigne de la compétitivité croissante du football féminin. Et les supporters se sont déplacés en masse : l'affluence totale, de 240 055 spectateurs, a dépassé le précédent record établi par l'édition 2013 en Suède. ▶

## Construire l'avenir

En plus des travaux importants menés par la Commission du football féminin, plusieurs séances et événements organisés durant l'année ont eu pour but de contribuer à la discussion concernant la meilleure façon de promouvoir le développement du football féminin. Par exemple, la table ronde de l'UEFA sur le football féminin organisée à Kiev après la finale 2018 de la Women's Champions League a rassemblé des joueuses, des entraîneuses et des femmes arbitres actuelles et retraitées, qui se sont penchées sur le présent et l'avenir du football féminin. Les participantes ont évoqué de nombreux domaines dans lesquels l'UEFA pourrait apporter

des améliorations et couvert un large éventail d'aspects tels que les questions liées aux compétitions, les activités promotionnelles et la formation des entraîneuses. En outre, le workshop stratégique interne dédié au football féminin, qui s'est tenu à Nyon en février 2018, a rassemblé des membres du personnel de différentes unités de l'UEFA pour aider à construire l'avenir du football féminin en Europe. Les participants ont travaillé ensemble en vue de comprendre la situation actuelle. Ils ont apporté des idées créatives et suggéré des domaines prioritaires sur lesquels l'UEFA devait se concentrer pour veiller à ce que le football féminin continue à se développer.



« Le public nous a donné un moral d'enfer », a déclaré Vivianne Miedema, qui a marqué deux buts lors de la victoire 4-2 remportée par les Oranje face au Danemark lors de la finale. « Il nous a soutenues tout au long du tournoi. On l'a bien senti. Partout, il y avait de l'orange, et le public nous encourageait chaque fois que nous avions le ballon. »

Et les supporters n'ont pas manifesté leur intérêt uniquement dans les tribunes. L'audience mondiale cumulée en direct a atteint 165 millions de téléspectateurs dans 154 territoires, une preuve de la popularité toujours croissante du football féminin.

De plus, bien que des inquiétudes aient été formulées avant le tournoi concernant une baisse de l'intérêt sportif liée à la nouvelle formule élargie, une évaluation réalisée par la Commission du football féminin de l'UEFA a mis en évidence que ces craintes n'auraient pas pu être plus éloignées de la réalité. Comme l'a montré un rapport technique du tournoi, les plus petites nations sont en réalité en train de combler l'écart. L'EURO féminin 2021 promet

donc d'être plus compétitif que jamais. Dans ce contexte, la commission a convenu de recommander un changement de formule de la phase de qualification pour la prochaine édition de la compétition, de sorte que toutes les équipes prennent part à la phase de groupes. Jusqu'ici, certaines d'entre elles participaient à un tour de qualification préliminaire comprenant des minitournois.

Pendant ce temps-là, dans le football interclubs, Olympique Lyonnais est entré dans l'Histoire en 2017/18 en devenant la première équipe à remporter la Women's Champions League pour la troisième année consécutive grâce à sa victoire 4-1 face au VfL Wolfsburg après prolongation lors de la finale à Kiev. L'équipe française détient aujourd'hui cinq titres, un record supplémentaire.

Reconnaissant l'ampleur acquise au fil des ans par la compétition interclubs la plus prestigieuse du football féminin, la Commission du football féminin a décidé en 2017/18 que les finales masculine et féminine de la Champions League



**Le football féminin continue sa progression**

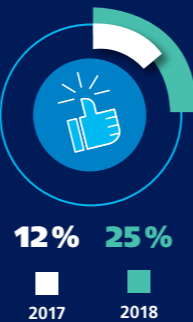
En 2017/18, une saison qui a vu le plus grand EURO féminin de jamais organisé, aux Pays-Bas, un nouveau rapport de l'UEFA a mis en évidence le fort gain de popularité du football féminin en Europe. Ce rapport, qui s'intitule *Women's football across the national associations 2016/17* (en anglais) et se fonde sur les données fournies par les 55 associations membres dans le cadre d'une enquête annuelle sur le football féminin, montre que le nombre de joueuses enregistrées avait progressé de 7,5 % en 2017 par rapport à 2016. Le nombre d'entraîneuses qualifiées et de femmes arbitres s'est lui aussi accru, tandis que le nombre d'équipes juniors féminines a progressé de plus de 14 000 depuis 2013. « Ce rapport est une excellente preuve de notre progression, et ces données justifient tous les efforts qui sont mis en œuvre afin de communiquer sur la portée du football féminin dans nos associations nationales et dans le monde », a commenté Nadine Kessler, cheffe Football féminin de l'UEFA.

**Première année réussie pour la nouvelle campagne**

Lancée en juin 2017, la campagne Ensemble #WePlayStrong met en avant les bienfaits de la pratique du football féminin, en particulier pour les adolescentes, qui sont nombreuses à abandonner en raison d'un manque d'estime d'elles-mêmes et de la pression sociale. L'initiative a affiché des résultats impressionnants pour sa première année; elle s'est adressée aux filles sur les canaux numériques et les médias sociaux, a impliqué une étroite collaboration avec les associations nationales et a encouragé

les investissements dans le football féminin. La campagne a contribué à accroître l'audience de l'UEFA sur les médias sociaux pour les compétitions de football féminin et les contenus lifestyle, qui a atteint 5,2 millions durant cette année. Elle a notamment interagi avec plus de cinq millions d'adolescentes, et ses vidéos ont été vues plus de 15 millions de fois. L'initiative a été unanimement saluée, aussi bien par les médias traditionnels et les médias sociaux que par les parties prenantes. En outre, une série de partenariats et de packages de contenus a permis de développer davantage l'engagement. Ainsi, le blog vidéo « Press Play » a donné aux filles un aperçu unique de la vie quotidienne de quatre joueuses professionnelles, totalisant en moyenne plus de 200 000 vues par semaine sur YouTube, tandis que l'initiative du sponsoring de la tournée « Girls Tour » de Rita Ora a permis à la pop star d'apporter son soutien à la campagne, atteignant plus de deux millions de filles.

Pourcentage de personnes considérant que le football féminin est "cool"



pourraient se dérouler dans des villes différentes à partir de 2019. Par conséquent, la finale 2019 de la Women's Champions League a été attribuée à Budapest et la finale 2020 se tiendra au Viola Park, à Vienne.

« Le potentiel du football féminin est illimité, et c'est dans cette optique que nous avons décidé de séparer les événements masculin et féminin de l'UEFA », a déclaré Anne Rei, présidente de la Commission du football féminin. « Ainsi, le football féminin disposera de sa propre plateforme, ce qui l'aidera à poursuivre sa croissance et à devenir un événement incontournable et un spectacle télévisé à part entière. »

Malgré le succès de la Women's Champions League 2017/18, l'UEFA est déterminée à exploiter toutes les possibilités d'amélioration. Dans cet esprit, la Commission du football féminin a recommandé en 2017/18 que l'unité Football féminin procède à une analyse approfondie de la compétition (comprenant l'étude d'éventuels changements concernant la formule, la liste d'accès et le système de calcul du coefficient) en vue d'accroître la compétitivité de la Women's Champions

League et le niveau d'intérêt des différentes parties prenantes.

La commission a appuyé les projets de l'Administration de l'UEFA visant à étudier l'introduction de critères spécifiques d'octroi de licence pour les clubs inscrits à la Women's Champions League. Le but de cette mesure est d'améliorer la qualité de la compétition elle-même mais aussi des championnats féminins nationaux.

La commission a approuvé à l'unanimité la proposition de verser des bonus à tous les clubs participant aux tours à élimination directe et de geler les montants versés aux deux finalistes en vue de préserver l'équilibre de la compétition.

Dans un même ordre d'idée, le Projet de développement des entraîneuses de football de l'UEFA, qui a été lancé en 2016 pour augmenter le nombre d'entraîneuses qualifiées engagées dans le jeu, a également apporté une contribution importante en 2017/18 en proposant des bourses pour les cours de diplôme A ou Pro de l'UEFA et en soutenant les cours de diplômes B et C de l'UEFA.

**CROISSANCE DU FOOTBALL FÉMININ :**

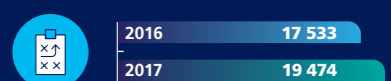
Six pays comptent plus de 100 000 joueuses licenciées



Nombre de joueuses licenciées



Entraîneuses diplômées



Arbitres diplômées



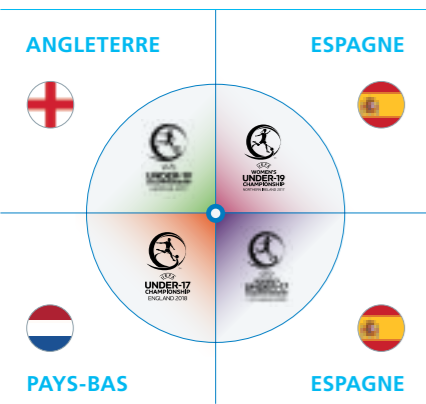
COMPÉTITIONS JUNIORS ET AMATEURS

# PREMIÈRES POUR LE FOOTBALL JUNIOR

Au cours de la saison 2017/18, les compétitions des M17 et des M19 de l'UEFA ont permis à plusieurs associations nationales d'organiser une phase finale pour la première fois, et l'Espagne s'est illustrée dans le football féminin.



Vainqueurs des compétitions de football junior



Pendant la saison 2017/18, les quatre tournois annuels des M17 et des M19 de l'UEFA ont visité les confins du continent, en commençant par la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 19 ans, qui s'est déroulée en juillet 2017 en Géorgie. Cette édition a été l'occasion de premières à de nombreux égards : c'était la première fois que le pays d'Europe de l'Est organisait un tournoi de l'UEFA, la première fois que la Suède se qualifiait pour la phase finale, et la première fois que le nouveau stade David Petriashvili, à Tbilissi, était utilisé.

La population locale a certainement fait preuve d'un fort engouement pour le tournoi, et un public nombreux, de 25 124 spectateurs, est venu assister au dernier match de groupes de l'organisateur contre la République tchèque. Ce sont toutefois les supporters anglais qui ont laissé éclater leur joie à la fin du tournoi, vu que leur équipe a gagné ses cinq matches, dont une victoire 2-1 contre le Portugal en finale, et soulevé le trophée pour la première fois de son histoire.

Le mois suivant, l'Irlande du Nord a organisé son premier tournoi féminin de l'UEFA et accueilli la phase finale du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans. L'Espagne y a été couronnée championne : en battant la France 3-2 lors de la finale, elle a mis fin à une série de trois défaites consécutives en finale de la compétition. Cette phase finale a également servi de compétition de qualification pour la Coupe du monde féminine des M20 de la FIFA 2018. L'Allemagne, L'Angleterre, l'Espagne et les Pays-Bas ont ainsi rejoint la France, le pays organisateur.

L'événement suivant sur le calendrier du football junior de l'UEFA, la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 17 ans, a eu lieu non loin de là, en Angleterre. Ce tournoi, qui s'est déroulé du 4 au 20 mai 2018 sur six sites dans les Midlands et le Yorkshire du Sud, a été une grande réussite, en particulier pour les Pays-Bas, qui ont remporté leur troisième titre en battant l'Italie 4-1 aux tirs au but lors de la finale (après une égalité 2-2



à l'issue du temps réglementaire), égalant ainsi le record de la compétition. La finale a enregistré une audience record : un million de spectateurs l'ont suivie en direct. Au total, 996 participants au programme junior du tournoi ont contribué à l'organisation de ce dernier.

Pendant que les joueurs des équipes des M17 s'affrontaient en Angleterre, la phase finale du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans se jouait en Lituanie. Le pays balte organisait pour la première

fois un tournoi féminin de l'UEFA. Il a également été le premier pays organisateur à bénéficier du programme d'héritage de l'UEFA ; à ce titre, le staff technique de l'équipe lituanienne a pu bénéficier de deux ans de mentorat avant le début du tournoi. L'Espagne s'est finalement imposée, remportant le quatrième titre de son histoire grâce à une victoire 2-0 face à l'Allemagne lors de la finale, prenant ainsi sa revanche après avoir perdu contre ce même adversaire lors des deux finales précédentes. Dans le même temps, vu que

cette phase finale faisait également office de compétition de qualification pour la Coupe du monde féminine des M17 2018, qui se jouera en Uruguay, la Finlande a rejoint les deux finalistes en se qualifiant pour la première fois, après avoir vaincu l'Angleterre lors d'un match de barrage.

Dans un autre registre, le coup d'envoi de la 11<sup>e</sup> coupe des régions de l'UEFA a été donné en juin 2018. Les équipes de 39 associations membres ont ainsi pris part aux tours préliminaire et intermédiaire de la compétition. Parallèlement, la Commission du football junior et amateur de l'UEFA a proposé plusieurs amendements importants pour les règlements 2018/19 des compétitions. Elle a ainsi proposé d'augmenter le nombre maximum de remplacements et de le faire passer à cinq par équipe dans les compétitions juniors, chaque équipe étant autorisée à utiliser au maximum trois arrêts de jeu pour procéder à des remplacements durant le temps réglementaire (quatre en cas de prolongation). Elle a également suggéré d'augmenter la durée des matches des moins de 17 ans à 90 minutes (contre 80 minutes actuellement).

Reconnaître l'excellence dans le football junior



L'Angleterre a reçu le Trophée Maurice Burlaz, une distinction attribuée à l'association nationale la plus performante dans les compétitions juniors masculines de l'UEFA. À partir de 2021, le trophée sera décerné selon une formule différente, après qu'une série de changements proposés aient été approuvés par la

Commission du football junior et amateur en 2017/18.

Dans le but de mieux refléter les réalisations des associations membres de l'UEFA au niveau junior et d'aligner la cérémonie de remise du prix avec d'autres événements prestigieux de l'UEFA, le trophée sera décerné tous les quatre ans, à la fin de chaque cycle de l'EURO, et non plus tous les deux ans.

De plus, outre le trophée existant, un second prix sera remis à l'association qui aura accompli le plus de progrès au cours du cycle de l'EURO. Les deux associations lauréates recevront également une contribution financière unique qui devra être investie dans des projets de développement du football junior. La commission a suggéré que ces modifications soient mises en œuvre à temps pour le Congrès de l'UEFA, au printemps 2021, et qu'un concept similaire soit introduit au niveau féminin.



COMPÉTITIONS DE FUTSAL

# LES GRANDES AMBITIONS DU FUTSAL

Le succès de l'EURO de futsal de l'UEFA 2018 en Slovénie, conjugué à des projets passionnants d'expansion et de rebranding pour plusieurs autres compétitions, laisse présager un bel avenir pour le futsal en Europe.



Si le football a continué à gagner en popularité pendant la saison 2017/18, on peut en dire autant de sa variante en salle. Cette progression est largement attribuable au succès considérable rencontré par l'EURO de futsal 2018, qui s'est déroulé dans la capitale slovène, Ljubljana, pour la première fois.

Lors d'une finale palpitante entièrement ibérique, le Portugal s'est imposé face à son voisin espagnol en remportant le match 3-2 après prolongation à l'Arena Stožice. C'est devant un stade presque comble et 10 352 spectateurs que les Portugais ont soulevé le trophée pour la première fois, preuve s'il en est de l'engouement des supporters locaux pour le tournoi. Pendant les dix jours de la compétition, 101 934 spectateurs se sont déplacés pour assister aux 20 matches, soit une moyenne de 5097 par rencontre. L'EURO de futsal a ainsi enregistré une affluence totale dépassant la barre des 100 000 spectateurs pour la deuxième édition consécutive.

Une stratégie efficace de billetterie s'est révélée déterminante à cet égard, en garantissant que les places seraient occupées du premier au dernier match. Cette stratégie prévoyait des billets abordables, aux prix de 5 et 7 euros dans deux catégories, la possibilité pour les détenteurs de billets d'assister aux deux matches du jour concerné ainsi que des billets promotionnels pour les enfants locaux.

Les chiffres d'audience TV et en ligne sont également impressionnants : le tournoi a enregistré une audience TV cumulée de 30,4 millions de téléspectateurs, tandis que la section EURO de futsal d'UEFA.com a accueilli 1,4 million de visiteurs sur cette période, soit une augmentation de 14 % par rapport à l'EURO de futsal 2016. Dans ce contexte, la Commission du futsal et du football de plage de l'UEFA a décidé d'élargir la formule de l'EURO de futsal à 16 équipes à partir de 2022, et de l'organiser tous les quatre ans, s'alignant ainsi sur le rythme de la Coupe du monde

de futsal. Ceci représente une suite logique dans la croissance de ce sport en Europe.

La commission a également proposé différentes améliorations concernant la Compétition européenne de qualification pour la Coupe du monde de futsal de la FIFA 2020, et examiné la formule de la compétition de qualification pour l'EURO de futsal 2020, en vue d'identifier de meilleures solutions aux problèmes liés à une phase de qualification si longue (y compris des phases de minitournois supplémentaires et éventuellement une formule avec des matches aller et retour ou un système de championnat). Les décisions finales concernant ces questions devraient être annoncées au cours de la saison 2018/19.

Outre une séance de la Commission du futsal et du football de plage qui s'est tenue lors de l'EURO de futsal 2018, un workshop spécial sur deux jours

Audience en ligne et TV de l'EURO de futsal 2018



1,3 million de vues sur UEFA TV durant le tournoi

30,4 millions Audience TV cumulée de téléspectateurs pour l'ensemble du tournoi



1,4 million de visites de la section EURO de futsal d'UEFA.com, soit une hausse de 14 % par rapport à l'édition 2016

10 millions de visionnages de vidéos sur les plateformes de médias sociaux de l'UEFA

Nouvelles compétitions



Le « rebranding » de la Coupe de futsal de l'UEFA en UEFA Futsal Champions League à partir de 2018/19 n'est que l'un des changements passionnants adoptés dans la stratégie de futsal de l'UEFA en 2017/18. Suite à l'annonce, en avril 2017, par le Comité exécutif de l'UEFA de la création d'un nouveau Championnat d'Europe de futsal féminin, une décision qui donnera un élan majeur au futsal féminin, pas moins de 23 pays ont exprimé leur souhait de participer à la première édition en 2018/19, dont la phase finale est prévue en février 2019.

Mais les projets de l'UEFA pour le futsal ne s'arrêtent pas là. Preuve de son engagement à soutenir le secteur junior, le Comité exécutif a aussi annoncé lors de sa séance d'avril 2017 qu'un premier Championnat d'Europe de futsal des moins de 19 ans aura

lieu lors de la saison 2018/19. Une fois encore, un nombre impressionnant d'associations, 35, ont fait part de leur envie de participer à cette première édition.

Enfin, l'UEFA s'est également investie dans l'organisation de la toute première compétition européenne de qualification pour les Jeux olympiques de la jeunesse 2018, qui se sont déroulés à Buenos Aires, et auxquels ont participé les 16 meilleures équipes masculines des M17 et les huit meilleures équipes féminines des M17 (sur la base des coefficients).

Le futsal est aujourd'hui pratiqué au niveau national dans 53 des 55 associations membres de l'UEFA, les clubs d'élite ont atteint un niveau de professionnalisation plein et entier et les budgets peuvent atteindre 6 millions d'euros dans certains cas : ce n'est qu'une question de temps avant que de nouvelles compétitions ne viennent enrichir le calendrier du futsal florissant de l'UEFA.



LE JEU ET SES LOIS

# DU CHANGEMENT DANS L’AIR

**La décision de restructurer l’organisation de l’arbitrage à l’UEFA s’est traduite par davantage de clarté et de cohérence dans tous les domaines.**

Des changements se préparent dans le domaine de l’arbitrage, avec la reprise par l’unité Arbitrage de l’UEFA du plein contrôle opérationnel du Centre d’excellence pour arbitres (CORE), libérant ainsi les formateurs seniors des tâches d’administration et de gestion générale des cours. En d’autres termes, les formateurs sont désormais seulement tenus d’organiser les cours sur le terrain.

Par ailleurs, lors de ses deux séances en novembre 2017 et en février 2018, les responsables de l’arbitrage de l’UEFA ont également décidé de restructurer l’administration des cours du CORE : alors que, auparavant, une même personne était responsable des quatre cours pour une année donnée, chaque cours est désormais supervisé par un formateur différent.

Conjuguée aux travaux des responsables de l’arbitrage et à la décision de la Commission des arbitres d’aligner le matériel pédagogique du CORE avec celui utilisé pour les autres cours d’arbitrage de l’UEFA, cette nouveauté permettra à l’UEFA d’adopter une approche plus uniforme concernant la formation des arbitres.

Des mesures ont aussi été prises pour moderniser la gestion des désignations

d’arbitres, avec la mise en place d’un système automatisé plus efficace.

Au cours de la saison 2017/18, les cours d’arbitrage d’été et d’hiver de l’UEFA, qui ont eu lieu respectivement en Suisse (à Nyon) et à Malte, ont à nouveau mis les meilleurs arbitres d’Europe à l’épreuve. En outre, un workshop a été organisé en novembre 2017 en Slovénie, le pays organisateur de l’EURO de futsal 2018. Ce workshop a contribué à préparer les 30 arbitres de futsal engagés dans le tournoi ; l’accent y a été mis sur l’évaluation de la condition physique ainsi que sur la formation pratique et théorique.

L’année a également été bien chargée pour la responsable de l’arbitrage féminin, Dagmar Damková, qui a étroitement collaboré avec le personnel et d’autres collègues responsables de l’arbitrage pour les désignations et les cours. Leurs tâches ont également consisté à superviser la préparation de 34 femmes arbitres, arbitres assistants et quatrièmes officielles en vue des matches de l’EURO féminin 2017 aux Pays-Bas, et un workshop a aussi été organisé, entre autres, destiné à 21 jeunes femmes arbitres. Son objectif a été de préparer ces jeunes femmes à une éventuelle participation à l’EURO féminin 2021.



Nouvelle saison, nouvelles règles

Sur le terrain, plusieurs modifications des Lois du jeu ont été ratifiées par l’International Football Association Board (IFAB) concernant les remplacements. Par conséquent, le Comité exécutif de l’UEFA a décidé qu’à compter de la saison 2018/19, un remplacement supplémentaire sera autorisé lors de la prolongation, dans les compétitions de l’UEFA suivantes : Champions League, Europa League, Super Coupe, Women’s Champions League, Championnat d’Europe de football, Nations League, Championnat d’Europe féminin et Coupe des régions. De plus, le Comité exécutif a augmenté le nombre maximum

de remplacements, qui passe ainsi à cinq par équipe, dans les compétitions juniors de l’UEFA (Youth League, Championnat d’Europe des moins de 17 ans, Championnat d’Europe féminin des moins de 19 ans et Championnat d’Europe féminin des moins de 19 ans). Chaque équipe peut procéder à des remplacements lors de trois arrêts de jeu au maximum durant le temps réglementaire. En cas de prolongation, chaque équipe peut procéder à des remplacements lors de quatre arrêts de jeu au maximum, à la condition qu’au moins un de ces arrêts de jeu ait lieu durant la prolongation.

GESTION OPÉRATIONNELLE DU FOOTBALL

# DES DÉLÉGUÉS AUX STANDARDS ÉLEVÉS

Les délégués et les directeurs de site de l’UEFA jouent un rôle important dans l’organisation des matches, et les attentes qui pèsent sur leurs épaules sont lourdes. Plusieurs workshops et séminaires ont été organisés pendant la saison 2017/18 pour favoriser le développement de leurs connaissances et de leurs compétences en matière de gestion opérationnelle des matches.

Avec plus de 2000 matches placés sous la juridiction de l’UEFA chaque saison, le travail effectué par les délégués de l’UEFA est indispensable au bon déroulement des rencontres dans les compétitions interclubs et pour équipes nationales de l’UEFA. Les délégués sont des personnes expérimentées désignées par les associations nationales. Leur rôle est de superviser l’organisation des matches en veillant au respect des différents règlements, l’accent étant notamment mis sur les questions de sécurité. Les rapports

qu’ils établissent sont à la base de toute procédure disciplinaire ultérieure. Des séminaires ont été organisés dans toute l’Europe en 2017/18 (à Helsinki, à Munich, à Tel-Aviv, à Chisinau, à Ljubljana, à Tallinn et à Belfast) dans l’objectif de maintenir les standards élevés qui sont devenus la norme pour les délégués. Un point de situation sur les questions et les règlements relatifs aux compétitions a été donné aux 236 participants, qui ont en outre été formés à la gestion des situations difficiles. Un programme de soutien et de mentorat plus étendu a aussi été dévoilé.

Les directeurs de site travaillent en collaboration étroite avec les clubs, en les aidant à se préparer pour la Champions League et l’Europa League. Pour marquer le début de la saison 2017/18 des compétitions interclubs, un workshop spécial a été organisé à Genève. Cent directeurs de site de l’UEFA y ont rejoint



d’autres membres des équipes sur site afin de partager leurs connaissances, de développer leurs compétences et de recevoir des informations sur les amendements aux règlements. En outre, l’UEFA a annoncé la publication des directives relatives à la gestion des terrains et la surveillance de tous les matches des compétitions interclubs et pour équipes nationales de l’UEFA, l’objectif étant d’améliorer la gestion des terrains à tous les niveaux du football.

Ambassadeurs en vue

Le programme des ambassadeurs de l’UEFA vise à renforcer les relations avec les anciennes stars du football, en offrant une plateforme aux joueurs et aux entraîneurs qui souhaitent redonner quelque chose au football et continuer à s’investir à l’issue de leur carrière. Les activités liées à ce statut sont réparties, de manière générale, en trois catégories : activités promotionnelles (tournées du trophée, UEFA Champions Festival et médias sociaux) ; développement du football (événements de football de base, programmes de formation des entraîneurs et formation des jeunes joueurs) ; activités caritatives (événements de la Fondation UEFA pour l’enfance, Match pour la Solidarité et messages institutionnels).

La constitution d’un réseau d’ambassadeurs permet à l’UEFA d’utiliser ces personnes pour faire passer ses messages, promouvoir ses activités et créer un lien avec les supporters de football dans le monde entier.

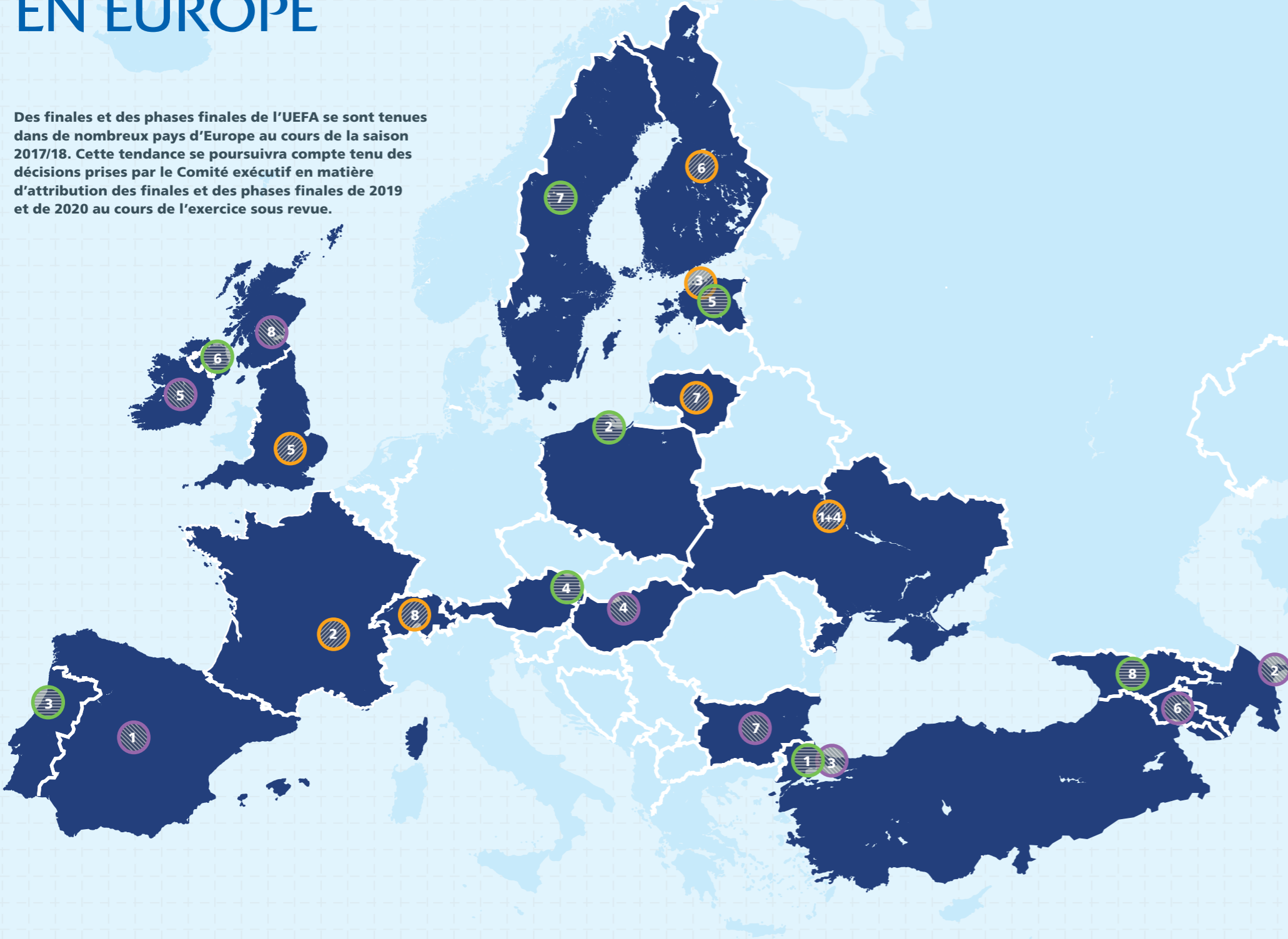


En plus de ces différentes activités menées durant la saison, une première table ronde des ambassadeurs a été organisée à Nyon, en août 2017. L’événement a rassemblé plusieurs anciens joueurs vedettes, parmi lesquels Xabi Alonso, Peter Schmeichel, Javier Zanetti, Leonardo, Clarence Seedorf et Deco. Ils ont pu parler de différents thèmes, tels que le comportement des joueurs, le respect, les Lois du jeu, les questions liées à l’arbitrage et les règlements des compétitions.

Lors de sa séance en février 2018, la Commission du football de l’UEFA a été informée de la gestion des matches des compétitions pour équipes nationales et des compétitions interclubs, notamment concernant les amendements aux règles applicables à la Champions League et à l’Europa League pour le cycle 2018-21. La Commission du football a également obtenu un compte rendu du test de l’assistance vidéo à l’arbitrage (VAR). Elle a reconnu les avantages potentiels que peut présenter la VAR, à condition que des directives et des protocoles appropriés soient mis en place, avant de discuter de la question du temps de jeu et du récent amendement autorisant un quatrième remplacement lors de la prolongation dans certaines compétitions.

# FÊTES DU FOOTBALL EN EUROPE

Des finales et des phases finales de l'UEFA se sont tenues dans de nombreux pays d'Europe au cours de la saison 2017/18. Cette tendance se poursuivra compte tenu des décisions prises par le Comité exécutif en matière d'attribution des finales et des phases finales de 2019 et de 2020 au cours de l'exercice sous revue.



## Finales et phases finales



2018

2019

2020

1 Finale de la Champions League  
Kiev, Ukraine

1 Finale de la Champions League  
Madrid, Espagne

1 Finale de la Champions League  
Istanbul, Turquie



2 Finale de l'Europa League  
Lyon, France

2 Finale de l'Europa League  
Bakou, Azerbaïdjan

2 Finale de l'Europa League  
Gdańsk, Pologne



3 Super Coupe  
Tallinn, Estonie

3 Super Coupe  
Istanbul, Turquie

3 Super Coupe  
Porto, Portugal



4 Finale de la Women's Champions League  
Kiev, Ukraine

4 Finale de la Women's Champions League  
Budapest, Hongrie

4 Finale de la Women's Champions League  
Vienne, Autriche



5 Phase finale du Championnat d'Europe des M17  
Angleterre

5 Phase finale du Championnat d'Europe des M17  
République d'Irlande

5 Phase finale du Championnat d'Europe des M17  
Estonie



6 Phase finale du Championnat d'Europe des M19\*  
Finlande

6 Phase finale du Championnat d'Europe des M19  
Arménie

6 Phase finale du Championnat d'Europe des M19  
Irlande du Nord



7 Phase finale du Championnat d'Europe des M17F  
Lituanie

7 Phase finale du Championnat d'Europe des M17F  
Bulgarie

7 Phase finale du Championnat d'Europe des M17F  
Suède



8 Phase finale du Championnat d'Europe des M19F\*\*  
Suisse

8 Phase finale du Championnat d'Europe des M19F  
Écosse

8 Phase finale du Championnat d'Europe des M19F  
Géorgie

\* Phase finale 2017 en Géorgie, en août, durant la période sous rapport.  
\*\* Phase finale 2017 en Irlande du Nord, en juillet, durant la période sous rapport.

# DÉVELOPPEMENT

**38** Gouvernance des associations nationales

**40** Solidarité

**46** Formation

**48** Développement technique

**50** Football de base





## GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS NATIONALES

# LA BONNE GOUVERNANCE, PREMIÈRE PRIORITÉ

L'UEFA a réaffirmé son engagement en faveur de la bonne gouvernance au sein des associations membres en approuvant dix principes clés, et les clubs européens de première division ont bénéficié d'une hausse des versements de solidarité pour soutenir le développement du football junior.

Reconnaissant l'importance d'améliorer la bonne gouvernance au sein des associations membres, la Commission des associations nationales de l'UEFA a désigné lors de sa séance de septembre 2017 un groupe de travail dédié chargé d'élaborer une série de principes de bonne gouvernance et de règles de management recommandés. Les dix principes de bonne gouvernance du groupe de travail ont été approuvés à l'unanimité par la commission en mai 2018, puis validés par la Commission de la gouvernance et de la conformité de l'UEFA. Ces principes couvrent plusieurs domaines importants qui relèvent de la compétence des associations nationales, et nécessiteront l'approbation finale du Comité exécutif de l'UEFA avant de pouvoir être pleinement adoptés au niveau national.

Les membres de la commission ont convenu d'inclure les principes de bonne gouvernance dans le « pilier gouvernance » du concept « Fédérations de Football du Futur » dans le cadre du programme GROW de l'UEFA. De plus, pour renforcer l'efficacité de son travail, la commission a proposé d'apporter des modifications au Règlement d'organisation

de l'UEFA, qui ont été approuvées par le Comité exécutif en décembre 2017.

La commission a aussi appelé l'UEFA à collaborer avec l'Association des clubs européens (ECA) et d'autres institutions en vue d'organiser des workshops régionaux à partir de la saison 2019/20, le but étant d'aider les représentants des associations nationales et des clubs à améliorer les standards de bonne gouvernance au niveau national.

Enfin, la commission a examiné des questions en lien avec la gouvernance concernant plusieurs associations nationales de l'UEFA (Albanie, Angleterre, Belgique, Bulgarie, Croatie, Espagne, Finlande, Gibraltar, Grèce, Israël, Pologne, Portugal, République tchèque, Saint-Marin, Slovaquie, Turquie).

Bonne nouvelle également pour le développement du football junior dans les clubs européens de première division : un montant total accru de 124,37 millions d'euros a été annoncé pour les versements de solidarité provenant des recettes

générées par les compétitions interclubs de l'UEFA au cours de la saison 2016/17.

Les clubs souhaitant recevoir les versements de solidarité devaient respecter deux exigences principales : ils devaient utiliser les fonds pour des programmes de développement des joueurs juniors et leurs projets relatifs aux communautés locales, et ils ne devaient pas participer à la phase de groupe de la Champions League ou de l'Europa League en 2016/17.

Par ailleurs, le programme restructuré relatif aux titulaires de portefeuilles du Comité exécutif de l'UEFA a été lancé pour renforcer la collaboration entre le Comité exécutif de l'UEFA et les associations membres. Les petites associations nationales européennes ont également reçu une aide essentielle sous la forme de packages entièrement personnalisés pour les équipes A et des M21 dans le cadre du Programme d'assistance en matière d'équipement de l'UEFA. Lancé en 2007, ce programme est mené sous la forme de cycles de deux ans, et se poursuivra jusqu'en 2022 avec l'approbation du Comité exécutif de l'UEFA.

## Programme Top Executive

Les hauts représentants des associations membres de l'UEFA se sont rencontrés à deux reprises en automne 2017 pour discuter de questions stratégiques via le programme Top Executive (PTE). La séance stratégique du PTE, qui s'est tenue en septembre 2017 à Genève, était axée sur l'équilibre entre les compétitions dans le football interclubs européen. Deux mois plus tard, à Francfort, les membres du PTE ont examiné un concept de Global Nations League suite à l'intérêt manifesté par d'autres confédérations quant à une formule mondiale de l'UEFA Nations League.



## Principes de bonne gouvernance pour les associations membres de l'UEFA

- Stratégie claire :** Les associations nationales ne devraient pas uniquement gérer leurs activités courantes, mais aussi avoir une stratégie commerciale claire.
- Statuts :** Les associations nationales sont encouragées à réviser et à moderniser leurs statuts.
- Engagement des parties prenantes :** Les parties prenantes et les autres groupes d'intérêt sont des partenaires importants pour le développement global du football au niveau national.
- Promotion des valeurs éthiques, de l'intégrité et de la bonne gouvernance :** Les valeurs éthiques et la bonne gouvernance devraient figurer en tant qu'objectifs dans les statuts.
- Professionalisme des structures des commissions :** Les associations nationales devraient s'assurer que leurs statuts et leurs règlements contiennent des définitions claires concernant le travail, les responsabilités et la composition des commissions.
- Administration :** Il est recommandé de protéger l'administration de chaque association nationale de toute influence politique induite sur les questions opérationnelles et les décisions quotidiennes, et de disposer d'une procédure de recrutement ouverte, claire et transparente.
- Responsabilité :** Pour renforcer la responsabilité, il est recommandé d'établir une procédure claire en matière de droits de signature au sein des associations nationales.
- Transparence des questions financières et des documents d'entreprise :** Une association nationale transparente aura une meilleure image et se protégera plus efficacement contre les accusations de mauvaise gestion ou d'influence induite.
- Conformité :** Les associations nationales doivent disposer d'un système et de ressources qui vérifient la conformité avec leurs propres statuts et règlements ainsi qu'avec les lois civiles et pénales auxquelles elles sont soumises.
- Programme des bénévoles :** Il est recommandé de mettre en place un programme des bénévoles qui augmente le nombre de personnes actives dans les différents aspects du jeu, en particulier les jeunes.



SOLIDARITÉ

# ASSURER UN AVENIR RADIEUX

Alors que la poursuite des investissements en faveur de la croissance du football, aussi bien en Europe qu’au-delà, est l’un des premiers objectifs de l’UEFA, le succès de ses programmes HatTrick, GROW et ASSIST en 2017/18 prouve que l’avenir du football est entre de bonnes mains.

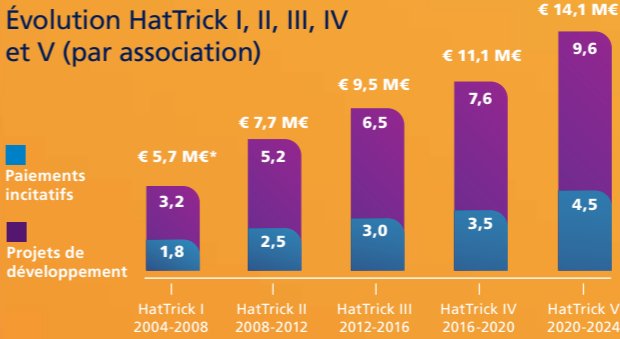
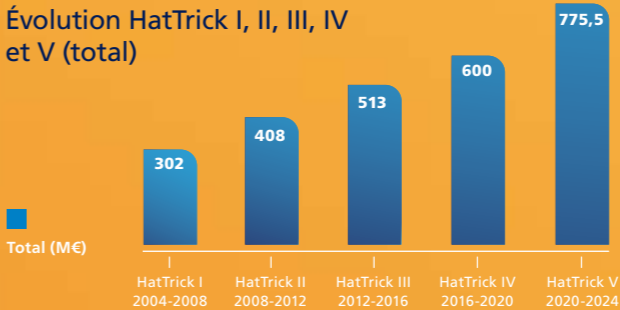
« La solidarité est une valeur qui doit s’inscrire dans l’ADN de l’UEFA. L’UEFA n’a pas vocation à cumuler les richesses pendant que vous vous efforcez de développer le football jusqu’aux contrées les plus reculées de votre territoire. »

Ces mots d’Aleksander Čeferin adressés aux associations nationales européennes dans son discours lors du 41<sup>e</sup> Congrès ordinaire de l’UEFA en avril 2017, son premier en tant que président de l’organisation, expriment toute la philosophie du programme HatTrick. Ce dernier a d’ailleurs vu s’étendre de manière inédite la portée de son soutien au cours de la saison 2017/18.

Lancé en 2004, le programme HatTrick de l’UEFA est financé par les recettes du Championnat d’Europe de football. À l’instar de cette compétition, il est mené sous la forme de cycles de quatre ans. Son objectif est de développer le football grâce à l’investissement, à la formation et au partage de connaissances. À ce jour, 1,8 milliard d’euros ont déjà été injectés en faveur de différents projets menés dans les 55 associations nationales, ce qui en fait l’un des programmes de développement sportif les plus étendus au monde.

Ce montant devrait atteindre 2,6 milliards d’euros d’ici à 2024, suite à l’approbation par la Commission HatTrick de l’UEFA des paiements pour le cinquième cycle (2020-24) lors de sa séance plénière d’avril 2018.

Au total, 4,5 millions d’euros seront versés à chaque association nationale pendant le cycle HatTrick V, avec un versement incitatif supplémentaire pouvant aller jusqu’à 2,4 millions d’euros par an et par association sur cette même période. ➤



\*Inclus programme miniterrains (50 ans de l’UEFA)

« La solidarité est une valeur qui doit s’inscrire dans l’ADN de l’UEFA. L’UEFA n’a pas vocation à cumuler les richesses pendant que vous vous efforcez de développer le football jusqu’aux contrées les plus reculées de votre territoire. »

Aleksander Čeferin  
Président de l’UEFA

DÉVELOPPEMENT

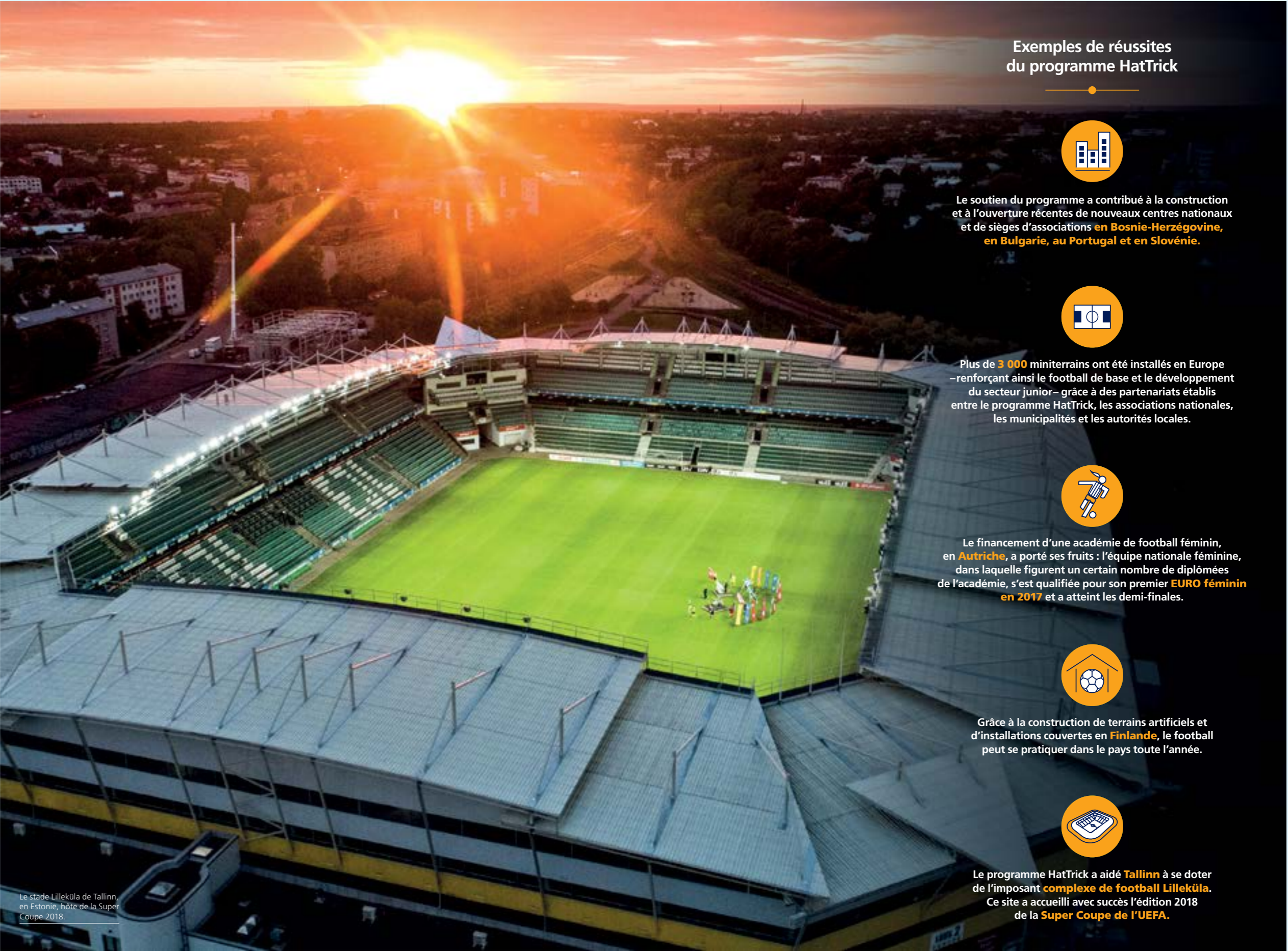
Les membres de la commission ont également accepté d'approuver un versement anticipé lorsqu'au moins une des conditions suivantes est remplie : a) la Commission HatTrick considère que le projet est d'une importance cruciale pour le développement du football dans le pays et/ou pour l'association nationale ou b) le projet est cofinancé en grande partie par au moins une autre partie, par exemple le gouvernement national ou local, et non seulement par des fonds HatTrick. Le Comité exécutif de l'UEFA a définitivement approuvé ces propositions lors de sa séance de mai 2018, à Kiev.

Durant une série de séances qui se sont déroulées entre juillet 2017 et juin 2018, la Commission HatTrick a examiné et approuvé 60 initiatives. Elle a également annoncé des changements procéduraux : elle tiendra une séance par saison à l'étranger, au siège ou dans un centre de formation d'une association nationale qui a reçu un soutien HatTrick. Cela permettra aux membres de la commission de constater par eux-mêmes les effets positifs des financements du programme sur les associations membres de l'UEFA.

« Le programme HatTrick de l'UEFA est une initiative remarquable qui continue d'être une grande aide pour toutes les associations membres de l'UEFA dans leurs efforts pour développer leurs activités opérationnelles et leurs projets respectifs », a déclaré Karl-Erik Nilsson, le président de la Commission HatTrick. « L'impact de ce programme sur le continent est important. En fin de compte, il permet de renforcer le football européen dans son ensemble. »


En plus du travail essentiel mené par la Commission HatTrick, l'UEFA a lancé HatPro, une plateforme qui aide les associations membres à gérer leur participation dans différents sous-programmes HatTrick, y compris dans des projets de développement et dans les programmes de l'UEFA en matière de football et de responsabilité sociale, de développement des joueurs juniors d'élite et de développement du football féminin. Autre lancement notable, celui d'une vidéo promotionnelle visant à accroître la visibilité du programme HatTrick et à lui donner un écho maximal.

La Fédération kosovare de football, dernière association affiliée à l'UEFA, a bénéficié d'une aide pour améliorer son organisation interne et ses activités footballistiques. ►




Le stade Lilleküla de Tallinn, en Estonie, hôte de la Super Coupe 2018.


### Exemples de réussites du programme HatTrick




Le soutien du programme a contribué à la construction et à l'ouverture récentes de nouveaux centres nationaux et de sièges d'associations **en Bosnie-Herzégovine, en Bulgarie, au Portugal et en Slovaquie.**




Plus de **3 000** miniterrains ont été installés en Europe – renforçant ainsi le football de base et le développement du secteur junior – grâce à des partenariats établis entre le programme HatTrick, les associations nationales, les municipalités et les autorités locales.



Le financement d'une académie de football féminin, en **Autriche**, a porté ses fruits : l'équipe nationale féminine, dans laquelle figurent un certain nombre de diplômées de l'académie, s'est qualifiée pour son premier **EURO féminin en 2017** et a atteint les demi-finales.



Grâce à la construction de terrains artificiels et d'installations couvertes en **Finlande**, le football peut se pratiquer dans le pays toute l'année.



Le programme HatTrick a aidé **Tallinn** à se doter de l'imposant **complexe de football Lilleküla**. Ce site a accueilli avec succès l'édition 2018 de la **Super Coupe de l'UEFA**.



Au-delà des frontières de l'Europe

Le programme ASSIST de l'UEFA a été mis en place en vue de partager les connaissances et les meilleures pratiques avec les autres confédérations continentales et de soutenir leur développement. En 2017/18, il a investi 7,4 millions d'euros en faveur de projets de croissance durable dans le monde entier.

Sous la devise «Un soutien pour votre réussite», cette collaboration aidera à renforcer le football au sein de ces confédérations en répondant aux besoins individuels des associations nationales. Le premier projet ASSIST de l'UEFA a soutenu la Confédération Sud-Américaine de Football (CONMEBOL) dans l'organisation et la planification d'un tournoi de développement de M15 en novembre 2017, lors duquel les dix équipes nationales sud-américaines et deux formations européennes (la Croatie et la République tchèque) se sont affrontées sur deux semaines dans les villes argentines de Mendoza et de San Juan.

En Afrique, un soutien a été apporté à la confédération continentale, la CAF, dans l'organisation des six tournois de qualification par zones pour la Coupe du monde des M17 2019 au

Pérou. Deux équipes féminines européennes ont par ailleurs participé à un tournoi régional qui a accueilli 30 équipes des M15 à Miami, organisé par la Confédération d'Amérique du Nord, Centrale et des Caraïbes de Football (CONCACAF).

Plus de 100 associations nationales ont pris part à des programmes de formation et à des workshops traitant des thèmes de la gouvernance, du développement du football, du marketing, de la commercialisation et de la planification stratégique.

Et plus de 20 associations nationales non européennes ont obtenu des financements du programme ASSIST de l'UEFA pour des projets d'infrastructures, notamment l'achat de minibus et l'installation de systèmes d'éclairage. Un nouveau projet d'Académie des secrétaires généraux a également été mis sur pied, avec un lancement prévu en octobre 2018.

Pour finir, dans une manifestation de solidarité avec la communauté du football mondial, neuf associations nationales de l'UEFA ont rassemblé près de 440 000 euros pour aider les associations nationales des Caraïbes les plus touchées par l'ouragan Irma. Cette somme a été affectée à la reconstruction des infrastructures.

Mais le programme HatTrick n'est pas le seul instrument de l'UEFA pour promouvoir le développement du jeu. Depuis son lancement en 2015, le programme GROW de l'UEFA s'appuie sur des études factuelles, sur les données des marchés et sur les conseils d'experts pour concevoir des plans systématiques et stratégiques visant à développer le football en Europe, en étroite collaboration avec les associations membres du continent.

En 2017/18, le programme GROW de l'UEFA a dépassé la barre des 40 associations nationales suite à l'admission de dix nouveaux pays (Arménie, Écosse, Espagne, Grèce, Islande, Israël, Lettonie, Pays-Bas, Saint-Marin et Serbie). Et les associations qui participaient déjà au programme ont enregistré une hausse de 16 % de la participation au football, soit l'équivalent de près de 400 000 nouveaux joueurs enregistrés (d'après les données compilées lors des saisons 2015/16 et 2016/17). De nombreuses associations nationales ont reçu un soutien sur mesure dans les domaines suivants : planification stratégique, informatique, relations publiques, communication stratégique et développement de la marque.



« Le programme GROW de l'UEFA offre des services de consultation personnalisés à nos associations nationales dans les domaines les plus pertinents pour les organisations de football, de l'amélioration de l'image du jeu à l'accroissement des sources de recettes, en passant par l'augmentation du nombre de joueurs. »

Zoran Laković  
Directeur Associations nationales de l'UEFA

Une nouvelle stratégie GROW à long terme a également été introduite. Intitulée «Associations de football de l'avenir», elle fixe pour les associations membres de l'UEFA un objectif de développement dans 14 domaines clés d'ici à 2024. Cette stratégie est le résultat d'une vaste consultation réalisée auprès des associations nationales elles-mêmes, du personnel de l'UEFA et de plus de 70 experts du secteur.



Enfin, les associations suédoise et roumaine ont adopté le modèle RSI (rendement social de l'investissement) du programme GROW, tandis que huit associations supplémentaires ont décidé de leur emboîter le pas, l'accent étant mis sur l'augmentation des financements publics et l'amélioration du développement régional.



Dates clés  
du programme GROW  
de l'UEFA

**19 juillet 2017 :**  
séance d'évaluation du  
programme GROW de l'UEFA  
avec tous les experts et  
les mentors à Rotterdam

**18 septembre 2017 :**  
journée du développement  
de GROW avec les secrétaires  
généraux/présidents de huit  
associations nationales à Genève

**29/30 novembre 2017 :**  
Workshop communautaire  
de GROW à Varsovie, en présence  
des 55 associations membres

**Mars-juin 2018 :**  
13 séances du groupe de travail  
en vue de développer  
« Associations de football  
de l'avenir »

FORMATION

# FORMER LES DIRIGEANTS DE DEMAIN

En 2017/18, divers programmes de formation de l'UEFA ont continué à fournir aux participants les connaissances fondamentales nécessaires pour réussir dans tous les domaines du football.



En novembre 2017, l'UEFA a célébré le succès de la première édition de son programme de Master exécutif pour joueurs internationaux (MIP) à l'occasion de la cérémonie de remise des certificats aux 24 nouveaux diplômés au siège de l'UEFA, à Nyon. Le MIP fournit aux anciens footballeurs internationaux et joueurs de futsal des compétences professionnelles essentielles qui faciliteront leur reconversion au sein d'organisations de football. À en juger par les résultats de la première édition, le programme constitue déjà une qualification particulièrement utile, puisque dix-sept diplômés ont été promus à un nouveau poste au sein d'une organisation de football pendant ou après leur formation. La deuxième édition du programme, qui a débuté en novembre 2017, a compté 26 participants provenant de 20 pays.

Participants au MIP (première édition)



Associations nationales ayant accueilli un cours CFM (au 30 juin 2018)



Avec la cérémonie de remise des diplômes en avril 2018, le rideau est également retombé sur la quatrième édition du Master exécutif en gouvernance du sport européen (MESGO), un programme prestigieux destiné aux leaders du secteur du sport qui met l'accent sur la réflexion stratégique dans le domaine de la gouvernance du sport. Deux importants développements en 2017/18 contribueront à rendre le programme plus accessible à l'avenir. Premièrement, un nouvel accord entre le MESGO et le Conseil de l'Europe, dans le cadre de l'Accord partiel élargi sur le sport (APES), permettra aux responsables sportifs au sein d'autorités gouvernementales de participer au programme et d'améliorer leurs compétences professionnelles aux côtés de représentants d'organisations sportives. Deuxièmement, la mise en place, en collaboration avec la Fondation Lennart Johansson, de bourses destinées aux dirigeants du football permettra à davantage de talents individuels travaillant dans le football de participer au MESGO.

Quant au Certificat de l'UEFA en management du football (CFM), il consolide depuis longtemps sa réputation en tant

que qualification essentielle pour ceux qui souhaitent comprendre les aspects clés du management du football, avec plus de 700 diplômés jusqu'ici. Huit autres cours du CFM (en Hongrie, au Danemark, en France, en Turquie, en Angleterre, en Roumanie, en Israël et en ARY de Macédoine) organisés par les associations nationales respectives se sont achevés en 2017/18, et cinq cours supplémentaires ont été lancés pendant cette période (en Finlande, en Pologne, en Lettonie, au Pays de Galles et en Bosnie-Herzégovine). Ces cours sont ouverts au personnel des associations hôtes et à leurs parties prenantes respectives.



« J'ai décidé d'intégrer ce programme parce que je savais qu'il me permettrait de me préparer à ma future carrière. Avant, je craignais que les gens me voient uniquement comme un joueur d'élite. Le programme MIP de l'UEFA m'a aidé à avoir davantage confiance en moi, à développer mes connaissances professionnelles et à gagner en crédibilité en tant que futur manager. »  
Éric Abidal, diplômé du MIP



## DÉVELOPPEMENT TECHNIQUE

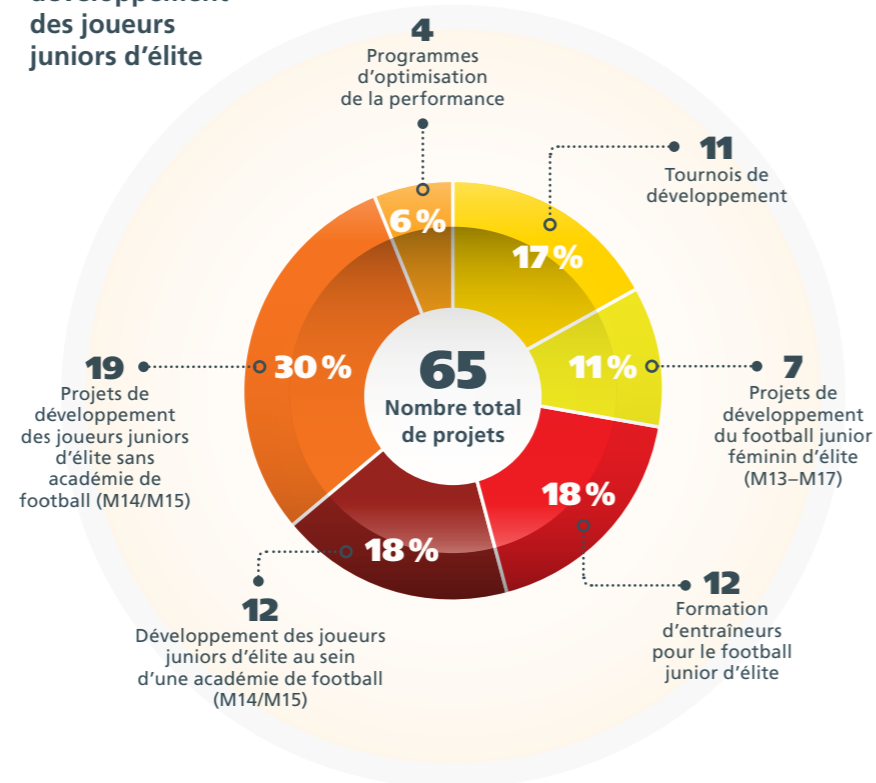
## DES PROJETS PILOTES PROMETTEURS

Les associations nationales de l'UEFA ont montré des signes forts du développement du football junior d'élite lors de la saison 2017/18, et chacune a reçu au moins une visite technique lui permettant de bénéficier d'une aide pratique, d'une expertise et du partage de connaissances. Deux ou trois visites, le cas échéant, ont pu être effectuées auprès des associations qui nécessitaient une assistance particulière.

Les quatre académies pilotes en Arménie, en ARY de Macédoine, au Bélarus et en Géorgie, qui ont reçu cinq visites chacune au cours de la période considérée, ont enregistré des résultats prometteurs s'agissant du développement des M14/15. Un workshop organisé lors de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 17 ans en Angleterre, en mai 2018, a cherché à renforcer la croissance de ces académies.

En formant de meilleurs joueurs, l'UEFA investit dans l'avenir du football européen. La politique du programme est d'établir le juste équilibre entre valeurs, école et sport.

## Projets de développement des joueurs juniors d'élite



## Meilleures méthodes, meilleurs entraîneurs

Les modifications apportées à sa Convention des entraîneurs reflètent le souhait de l'UEFA de rester une pionnière dans ce domaine.

Lors de sa séance d'octobre 2017, la Commission de développement et d'assistance technique a approuvé une série d'amendements à la Convention des entraîneurs de l'UEFA (édition 2015). Les changements ou les nouveautés portent notamment sur les aspects suivants : formation pragmatique, perfectionnement, développement des formateurs d'entraîneurs, cours de diplôme Pro de l'UEFA (nombre de participants et fréquence des cours), obligation de disposer d'une année d'expérience en qualité d'entraîneur, options de renouvellement de la licence pour les entraîneurs au bénéfice de plusieurs licences, reconnaissance des qualifications d'entraîneur non délivrées par l'UEFA, reconnaissance des qualifications nationales pour le futsal et cours de diplôme C de football de base de l'UEFA. Plusieurs séances et événements, qui concernaient

également la fourniture de services de formation technique, se sont tenus tout au long de la saison et le rapport technique de l'EURO féminin 2017 a été publié.

La séance d'octobre 2017 de la commission a également donné lieu, entre autres, à l'approbation de cours pour entraîneurs dans un certain nombre d'associations nationales.

Enfin, un protocole d'accord de trois ans avec l'Alliance des associations des entraîneurs de football européens (AAEE) a été approuvé et soumis au Comité exécutif de l'UEFA pour approbation finale.



## Approbation de cours pour entraîneurs

En octobre 2017, la Commission de développement et d'assistance technique a approuvé la création de cours pour entraîneurs dans les associations nationales suivantes :

- Géorgie et Malte au niveau Pro ;
- Chypre et Israël au niveau juniors Élite A ;
- sept associations au niveau B de futsal : Bélarus, Croatie, France, Hongrie, Pays-Bas, République tchèque et Ukraine ;
- huit associations au niveau A gardiens : Angleterre, Autriche, Croatie, Hongrie, Islande, Lettonie, République d'Irlande et Ukraine.

## Formation technique : événements et séances clés

- **Forum des entraîneurs des clubs d'élite de l'UEFA, le 30 août 2017 à Nyon** : 13 entraîneurs d'élite européens ont assisté au forum, présidé par l'ambassadeur des entraîneurs de l'UEFA, Alex Ferguson, pour discuter de questions techniques, liées aux compétitions et concernant l'arbitrage.
- **Conférence de l'UEFA sur la formation des entraîneurs, du 17 au 20 octobre 2017 à Belfast** : ont participé à cette conférence des directeurs techniques et des directeurs de la formation des entraîneurs des 55 associations membres de l'UEFA ainsi que des délégués de la FIFA et de toutes ses confédérations.
- **Conférence des entraîneurs d'équipes nationales féminines de l'EURO féminin, le 6 novembre 2017 à Amsterdam** : parmi les participants, des entraîneurs des équipes nationales féminines et des directeurs techniques des 55 associations membres de l'UEFA ainsi que des délégués de la FIFA et de toutes ses confédérations.
- **Séance du Panel Jira de l'UEFA, le 15 mai 2018 à Nyon**

- **Programme d'échange de candidats à la licence Pro de l'UEFA** : des candidats à la licence Pro de l'UEFA et les principaux formateurs d'entraîneurs de 14 associations membres de l'UEFA ont suivi quatre cours au siège de l'UEFA, à Nyon.

- **Programme des groupes d'étude de l'UEFA** : au total, 52 séminaires ont été organisés au cours des deux dernières saisons : 22 sur la formation des entraîneurs, 12 sur le football féminin et 18 sur le football de base.

**165 773**

Licences d'entraîneur approuvées par l'UEFA (au 1<sup>er</sup> janvier 2018)

## FOOTBALL DE BASE

# LE FOOTBALL DE BASE, TOUJOURS PLUS POPULAIRE

**De l'adhésion à la Charte du football de base d'un 55<sup>e</sup> membre aux résultats prometteurs du projet pilote «Football dans les écoles», l'UEFA se mobilise plus que jamais pour garantir que le football puisse être apprécié par tous.**

Depuis la première Conférence sur le football de base, en 1997, l'UEFA s'engage à soutenir le jeu au niveau non professionnel et non élite pour tous les joueurs, quels que soient leur âge ou leurs capacités, qu'il s'agisse d'enfants, d'amateurs, de joueurs en situation de handicap ou de vétérans. L'une des onze valeurs fondamentales de l'UEFA consiste à accorder une grande importance au développement du football de base. À cet égard, la saison 2017/18 a marqué un jalon significatif pour l'organisation : trois ans après l'adhésion de Gibraltar en tant que 54<sup>e</sup> association nationale, la Charte du football de base de l'UEFA a connu une nouvelle expansion avec l'admission de son 55<sup>e</sup> membre, le Kosovo.

La Charte sert d'instrument pour souligner les points forts et les faiblesses de la démarche des associations nationales en matière de football de base. Elle couvre différents aspects tels que la participation, l'entraînement dans le football de base et la responsabilité sociale du football. L'objectif est d'encourager les associations à améliorer leur offre de football de base,

avec des incitations à la clé : à la fin de chaque année, les associations sont invitées à remplir un questionnaire, puis leur statut de membre est réévalué et mis à jour en mars. En 2017/18, ce questionnaire est devenu un outil de collecte de données interdivisionnel pour le football de base et la participation, appelé Enquête sur le football GRASS. Les membres peuvent alors recevoir une part du financement HatTrick annuel, d'un montant total de 8,25 millions d'euros (jusqu'à concurrence de 150 000 par membre), en fonction de leur statut selon la Charte du football de base (bronze, argent ou or). Pour certaines associations, ce soutien financier peut largement contribuer à relever le niveau du football de base, ce qui bénéficie au développement du jeu dans tout le pays.

La Charte n'est pas le seul instrument permettant de veiller au développement continu du football de base en Europe. Établie en 2004 sous le nom de l'Été du football de base de l'UEFA, ce que l'on appelle désormais la Semaine du football de base de l'UEFA permet à tout un chacun, quel que soit son âge, son sexe et son origine sociale, de s'essayer au football pour la première fois ou même de renouer avec le ballon rond après quelques années loin des terrains de jeu. L'initiative est menée dans le cadre d'une étroite collaboration entre l'UEFA et ses associations membres, qui sont incitées à faciliter et à encourager la participation à toutes les formes de football pour mettre à l'honneur le football de base en Europe. L'édition 2017 de cet événement annuel s'est déroulée sur ►





l'ensemble du continent du 23 au 30 septembre, en même temps que la Semaine européenne du sport de la Commission européenne. L'ancien international français David Trezeguet était présent pour l'occasion à Marseille, où il a été rejoint par plus de 200 enfants de deux écoles du 12<sup>e</sup> arrondissement de la cité phocéenne.

« Je suis vraiment touché par ces enfants et par le plaisir qu'ils prennent sur ce

terrain, a déclaré David Trezeguet. Ils jouent ensemble et ils s'amusent. Le football peut constituer une grande force; il unit aussi des gens de milieux culturels très différents. Maintenant, c'est à leur tour de jouer. Ils sont notre avenir. »

La présence d'une star du ballon rond ne sera pas le seul souvenir de cette journée mémorable pour les enfants et les joueurs de football de base marseillais. Un maxiterrain en gazon synthétique a aussi été installé au stade Sevan, où jouent les 17 équipes de l'UGA Ardziv, grâce à un don de 100 000 euros de l'UEFA dans le cadre de la désignation de la ville comme Capitale européenne du sport 2017.

« La contribution de l'UEFA à cette journée extraordinaire a été plus qu'appréciée », ont déclaré les deux coprésidents du club, Roger Dermesropian et Philippe Cazarian. « Notre club compte quelque 300 joueurs, des enfants aux vétérans. Notre équipe première joue en Régionale 1 (sixième division française) et il était très important pour nous de relever le standard de notre terrain principal, dans l'intérêt de tous ces joueurs. Ce terrain permettra également à nos entraîneurs de faire un meilleur travail avec les enfants. »

Les chiffres du football de base en Europe



Source: Charte du football de base de l'UEFA, au 31 mars 2018

Récompenser  
l'excellence



la catégorie « Meilleur responsable du football de base » pour les efforts qu'il a déployés afin d'organiser plusieurs activités de football dans des orphelinats ainsi que pour des joueurs valides et des joueurs en situation de handicap de la région de Shirak.

Le prix du « Meilleur projet de football de base » a été attribué au programme pédagogique et promotionnel « GiocoCalciando », qui a été créé par la Fédération italienne de football en collaboration avec le ministère italien de l'Éducation. Ce programme vise à mettre en avant les valeurs sportives et l'importance de la santé et de l'exercice physique à travers le football dans les écoles primaires.

Les lauréats des distinctions du football de base de l'UEFA 2017 ont été annoncés en septembre 2017 par le Comité exécutif de l'UEFA, conformément aux recommandations du Panel du football de base de l'UEFA et de la Commission de développement et d'assistance technique de l'UEFA.

L'entraîneur de football arménien Senik Arakelyan a remporté le premier prix dans

Enfin, le St. Oliver Plunkett FC de Belfast, en Irlande du Nord, s'est vu décerner le prix du « Meilleur club de football de base ». Ce club, qui comporte plus de 40 équipes de filles et de garçons, aide les jeunes de l'une des communautés défavorisées de la ville grâce au football. Il est fortement engagé dans le programme de football de base de l'Association de football d'Irlande du Nord.



La Semaine du football de base 2017  
sur les réseaux sociaux de l'UEFA

Portée	Engagement
<b>1 278 907</b>	<b>38 451</b>

Projet pilote de  
développement au Bélarus

En juin 2018, l'UEFA a confirmé le lancement d'un projet pilote de développement des clubs avec la Fédération de football du Bélarus (BFF), en vue de la prochaine édition de la Conférence de l'UEFA sur le football de base, qui se tiendra à Minsk en été 2019.

Ce projet sur douze mois porte sur neuf clubs de quatre régions et bénéficie du soutien du ministère bélarusse du Sport et du Tourisme. Le projet pilote vise à développer des clubs de football de base qui offrent un accès au football à tous, indépendamment du sexe, de la race, de l'origine ethnique ou des compétences, à accroître la participation au football et la fidélisation, et à soutenir les clubs au niveau de l'entraînement et de la formation. Les résultats et les exemples de bonnes pratiques seront annoncés à l'occasion de la Conférence sur le football de base.

« La BFF se réjouit de prendre part au projet pilote conjoint sur le développement des clubs », a déclaré le secrétaire général de la BFF, Yury Verheichyk.

« Nous sommes reconnaissants à l'UEFA pour l'assistance fournie en termes de préparation et de mise en œuvre du projet pilote en particulier, ainsi que pour le grand soutien apporté dans le développement du football junior et du football de base au Bélarus en général. »

« La poursuite du développement des structures des clubs est un aspect important de la vision générale de l'UEFA en matière de football de base, notamment dans les pays d'Europe de l'Est », a indiqué le chef de l'unité Formation technique de l'UEFA, Frank Ludolph. Ce projet de développement des clubs au Bélarus montrera la voie à suivre et servira d'exemple pour d'autres associations nationales. »

Le football dans les écoles

Preuve supplémentaire de l’engagement de l’UEFA à rendre le football toujours plus accessible aux écoliers européens, la mise en œuvre réussie du projet pilote «Football dans les écoles» a permis aux six associations nationales participantes (Albanie, Azerbaïdjan, Géorgie, Irlande du Nord, ARY de Macédoine et Russie) d’atteindre leurs objectifs pour la première année (voir ci-contre). Ce programme sur trois ans prévoit notamment un accès fréquent et gratuit à des activités footballistiques pour les garçons et les filles, la participation d’entraîneurs et d’enseignants disposant d’une qualification de l’UEFA, un soutien financier de l’UEFA et une collaboration régulière avec les associations et les clubs régionaux.

Les membres de la Commission de développement et d’assistance technique ont apporté leur soutien à cette campagne et recommandé d’en renouveler le financement. «Pour aider le football à se développer, nous sommes convaincus qu’il nous faut créer des liens plus étroits avec les enfants. C’est dans les écoles que l’on trouve les enfants, et à travers le système éducatif, on peut leur apprendre à jouer au football et leur transmettre les bienfaits de ce sport tels que les compétences sociales, l’égalité et la santé», a expliqué Andi Zere, directeur du programme pour la Fédération albanaise de football.

L’UEFA a également fait part de son projet d’élargir le programme en instaurant un pilier HatTrick distinct permettant aux 55 associations nationales d’accéder à un financement pour le football scolaire au début du cycle suivant. Cette nouveauté sera mise en place si les objectifs du programme –augmenter le nombre de joueurs inscrits et la participation générale des garçons et des filles au football, promouvoir l’activité physique et compléter les principes de la Charte du football de base de l’UEFA– continuent d’être remplis.



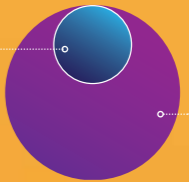
PLAN DE TROIS ANS

PREMIÈRE ANNÉE      TROISIÈME ANNÉE



ALBANIE

**20 000**  
enfants  
de 7 à 9 ans  
dans **150** écoles



**45 000**  
enfants  
de 7 à 9 ans  
dans **400** écoles



AZERBAÏDJAN



**25**  
tournois scolaires  
régionaux et introduction  
de ligues **M10** et **M11**



ARY DE MACÉDOINE



**3000**  
initiées au football, avec des matches  
à **5** dont au moins **2** filles par équipe,  
et des matches à **8** dont **3** filles



GÉORGIE

**954**  
enseignants formés  
gratuitement



**20** clubs professionnels sont liés au projet



IRLANDE DU NORD

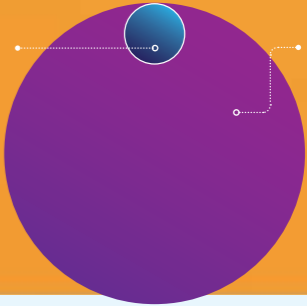
**1600** garçons et filles  
dans **20** écoles

**4800** garçons et filles  
dans **45** écoles



RUSSIE

**24 000**  
enfants dans  
**600** écoles  
de **6** régions



**120 000**  
enfants dans  
**3000** écoles  
de **20** régions

# GOUVERNANCE

**58** Gouvernance d'entreprise

**59** Parties prenantes et instances de l'UE

**60** Finances

**61** Services juridiques

**62** Questions disciplinaires

**63** Questions médicales

**64** Services et administration

**67** Stades et sécurité

**68** Responsabilité sociale

**72** Fondation UEFA pour l'enfance

**73** Communication

**74** Centre de recherche et d'analyse

**76** Octroi de licence aux clubs et fair-play financier

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

# ACCROÎTRE LA TRANSPARENCE EN INTERNE

La gouvernance interne est au centre des activités menées par la nouvelle Commission de la gouvernance et de la conformité de l'UEFA et l'unité correspondante.



L'intérêt croissant des organismes de réglementation nationaux et des autorités judiciaires pour le sport en général, et le football en particulier, a conduit l'UEFA à mettre davantage l'accent sur la gouvernance et la conformité. Le rôle des réviseurs en charge de la gouvernance et de la conformité a été étendu à une nouvelle commission, une mesure parfaitement opportune pour donner au Comité exécutif, aux associations membres et au monde extérieur l'assurance que tout fonctionne bien dans l'organisation.

La commission s'est réunie pour la première fois à Nyon en septembre 2017, et un chef Gouvernance et conformité a été nommé en janvier 2018. Le travail de la commission est axé sur la gouvernance interne, plutôt que sur la gouvernance au sein des associations membres de l'UEFA.

La commission et l'unité ont approuvé un programme de travail annuel pour l'année civile 2018, qui comprend un examen du cadre de gouvernance et de conformité actuel de l'UEFA. Elle a également examiné les politiques et les pratiques actuelles en matière de vente des droits (« capitaux entrants ») et créé un groupe de travail interne à l'Administration sur les achats (« capitaux sortants ») en vue de mettre en œuvre une politique en matière d'achats à l'échelle de l'UEFA. Le système actuel de vérification des distributions financières du programme HatTrick aux associations nationales (« capitaux sortants ») a également été revu dans le but de réaliser des audits indépendants.

Bratislava a accueilli les réunions de février 2018 de la commission plénière et du groupe de travail des réviseurs

en charge de la gouvernance et de la conformité. Celui-ci s'est à nouveau réuni à Nyon, en juin. Au cours de l'année, les activités ont également porté sur le système de gestion des risques de l'UEFA, la rémunération et les avantages sociaux ainsi que sur la collaboration avec la société de révision externe EY. Des contributions ont également été apportées à diverses plateformes intergouvernementales (Conseil de l'Europe, UE, OCDE, UNESCO, Office des Nations Unies contre la drogue et le crime).

Selon sa philosophie dans ce domaine, en cas de problème à l'avenir, l'UEFA devrait être en mesure de montrer qu'elle a fait tout ce qui était raisonnablement possible pour l'empêcher. Elle reconnaît toutefois qu'il est impossible d'éliminer tous les problèmes potentiels et de réduire en même temps une bureaucratie inutile.

RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET L'UE

# DES LIENS RESSERRÉS DANS TOUTE L'EUROPE

En 2017/18, l'UEFA a franchi des étapes clés dans son dialogue et sa collaboration avec les parties prenantes, au niveau tant sportif que politique.

## Les clubs et les ligues sont maintenant représentés au sein du Comité exécutif

La collaboration de l'UEFA avec les parties prenantes du football est passée à un niveau supérieur en 2017/18, grâce à l'adoption par le Congrès extraordinaire de l'UEFA, le 20 septembre 2017, d'amendements majeurs aux Statuts de l'UEFA. Ces modifications prévoyaient l'inclusion d'un représentant de European Leagues en tant que membre à part entière du Comité exécutif de l'UEFA, conformément à un nouveau protocole d'accord entre l'UEFA et European Leagues.

Un représentant de European Leagues a par la suite participé en tant qu'observateur à la séance du Comité exécutif le même jour à Nyon, qui était également la première à laquelle les deux représentants de l'Association des clubs européens (ECA) (Andrea Agnelli et Ivan Gazidis) participaient en tant que membres à part entière. Le représentant élu par European Leagues (son président, Lars-Christer Olsson) a été confirmé lors du Congrès ordinaire de l'UEFA qui a suivi (à Bratislava, le 26 février 2018).

En décembre 2017, le développement durable du football professionnel a été au cœur du nouveau protocole d'accord que l'UEFA a signé avec l'Association des ligues européennes de football professionnel (EPFL), qui a été rebaptisée European Leagues en avril 2018. L'accord prévoit, entre autres, une collaboration en matière de mise en œuvre des principes de bonne gouvernance et aborde un certain nombre de défis auxquels le football professionnel est confronté aujourd'hui. Il accorde un siège à European Leagues au sein du Comité exécutif de l'UEFA ainsi qu'une représentation dans un certain nombre de commissions de l'organisation.

La signature du protocole d'accord faisait suite à une résolution commune sur le dialogue social élaborée par l'UEFA, l'Association des clubs européens (ECA), European Leagues et le syndicat des joueurs, la FIFPro, en novembre 2017 sur la question des intermédiaires/agents. La résolution soulevait des préoccupations telles que le manque de transparence et l'inflation des commissions. Elle demandait également que des mesures pertinentes soient prises en vue de résoudre les problèmes identifiés.

En outre, l'instance dirigeante du football européen a réactivé le Conseil stratégique du football professionnel, qui rassemble l'UEFA et ses principaux partenaires dans le football européen, à savoir les clubs (via l'ECA), les joueurs (via la FIFPro, division Europe) et European Leagues, dans le but de trouver des solutions communes sur les grandes questions concernant le jeu.

L'UEFA n'a pas non plus ménagé ses efforts pour renforcer la coopération avec les différentes instances de l'UE à Bruxelles, cherchant à souligner l'importance de protéger et d'améliorer l'équilibre des compétitions et de parvenir à un système de redistribution durable pour le football européen dans son ensemble. En février 2018, l'UEFA a ainsi signé un nouvel accord de coopération élargi avec la Commission européenne. Cet accord valable jusqu'à fin 2020 prévoit des mesures de collaboration concernant l'EURO 2020 et comprend une reconnaissance commune de la nécessité de se concentrer sur des aspects tels que la bonne gouvernance, l'intégrité et le développement durable du football.

Le premier vice-président de l'UEFA, Karl Erik Nilsson, s'est rendu le mois suivant à Bruxelles pour de nouvelles discussions. Et en mai 2018, le président de l'UEFA, Aleksander Čeferin, s'est à son tour déplacé dans la capitale belge pour s'adresser aux ministres des sports de l'UE et expliquer différents aspects du rôle, de la mission et des responsabilités de l'UEFA. Il a exhorté l'UE à collaborer avec l'UEFA pour « un football européen équitable, non prévisible, ouvert et uni ».

Le 31 mai 2018, l'engagement de l'UEFA à collaborer avec les autorités publiques européennes a franchi une nouvelle étape grâce à la signature d'un protocole d'accord historique avec le Conseil de l'Europe. Ce protocole officialise et renforce la coopération entre les deux organisations dans l'intérêt du développement à long terme et du rôle social du sport.



## Aider les associations membres à accéder à des financements

L'UEFA a mis en place un nouveau service visant à aider ses associations membres à soumettre des demandes de financements de l'Union européenne. Cette initiative, qui a été approuvée par la Commission HatTrick de l'UEFA, a permis le versement de subventions de l'UE d'un montant total d'environ 1,5 million d'euros aux associations nationales des pays suivants: Belgique, Danemark, Écosse, Estonie, France, Italie, Liechtenstein, Roumanie et Suède.

FINANCES

# PLANIFIER L'AVENIR

Avec l'ensemble des divisions et des filiales, la division Finances a commencé à planifier la période allant de 2017/18 à 2022/23. Plusieurs débriefings ont également été organisés dans le but d'optimiser les coûts des tournois. Le résultat sera intégré dans le budget 2019/20, qui sera soumis pour approbation au Congrès ordinaire de l'UEFA 2019, à Rome.

Par ailleurs, en collaboration avec la division Services juridiques, des réunions ont été organisées avec les autorités fiscales de tous les pays organisateurs de l'EURO 2020 afin de discuter de questions telles que l'immatriculation à la TVA et d'autres aspects juridiques.

En outre, un outil informatique a été développé afin d'aider toutes les divisions à planifier les ressources humaines en vue de l'EURO 2020, ce qui facilitera le calcul et la budgétisation des coûts correspondants par unité.

À l'initiative de la Commission des finances de l'UEFA et sous la direction du secrétaire général de l'UEFA, la division Finances a en outre procédé à un examen approfondi de la structure des coûts de l'UEFA, afin d'optimiser les coûts de l'instance dirigeante. Il en est résulté une « initiative en matière de culture des coûts », qui est désormais mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisation.

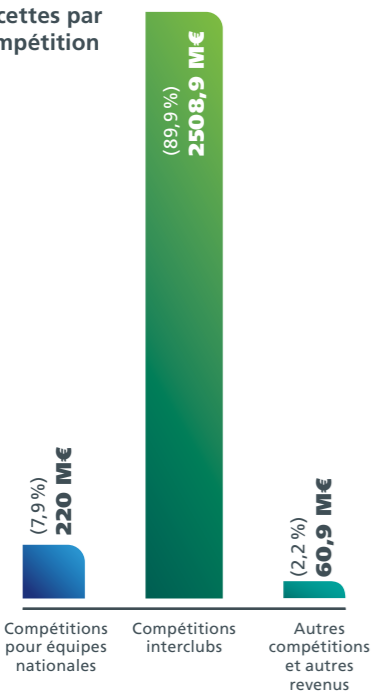
Commission des finances

En 2017/18, la Commission des finances de l'UEFA a procédé à un examen approfondi du budget pour 2018/19, qui comprend la nouvelle Nations League et les matches amicaux centralisés, ainsi que le lancement du nouveau cycle des compétitions interclubs 2018-21.

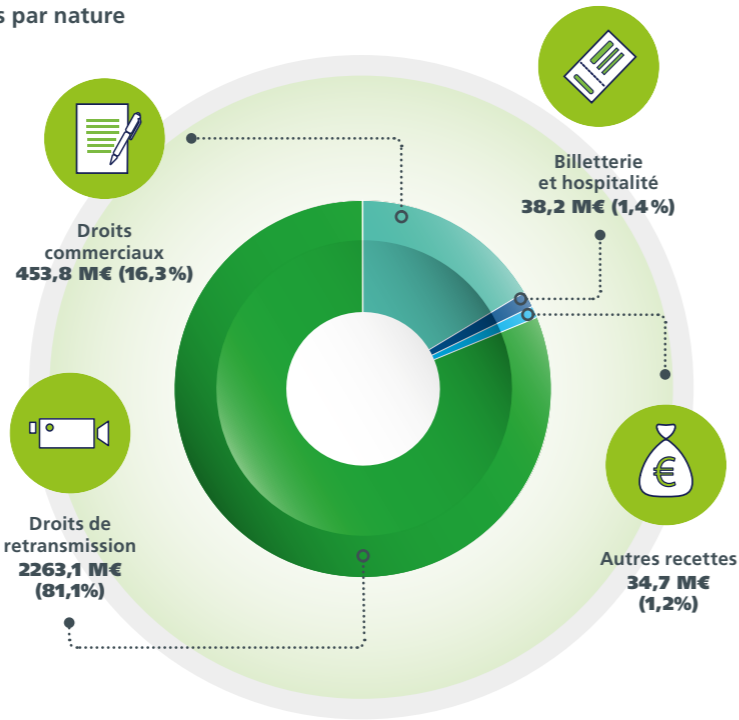
La Commission des finances et le Comité exécutif de l'UEFA ont approuvé la politique d'investissement et de change révisée, qui comprend un examen des limites d'exposition, des canaux d'investissement et des questions relatives à la gouvernance.

En outre, les réviseurs externes ont procédé à l'audit annuel des états financiers et du système de contrôle interne de l'UEFA. Leur rapport et leurs recommandations ont été examinés et discutés par la commission. De plus amples informations figurent dans le Rapport financier de l'UEFA 2017/18.

Recettes par compétition



Recettes par nature



SERVICES JURIDIQUES

# NOUVEAU CADRE

Le nouveau cycle de la Champions League/ l'Europa League et des compétitions pour équipes nationales, qui débutera en 2018, a été un domaine d'action prioritaire.

QUESTIONS COMMERCIALES

Services juridiques commerciaux

Les cycles de vente des droits commerciaux commençant en même temps pour les compétitions interclubs de l'UEFA (2018-21) et pour les compétitions pour équipes nationales (2018-22), l'année a été particulièrement chargée pour l'équipe. Celle-ci a conclu 633 contrats entre le 1<sup>er</sup> juillet 2017 et le 30 juin 2018, générant des recettes totales de 5,635 milliards d'euros provenant des compétitions interclubs et des compétitions des équipes nationales de l'UEFA (pendant la durée de ces contrats). L'équipe a en outre réalisé une étude à l'échelle européenne des lois sur la vente et la distribution d'alcool lors des matches, dans le cadre d'un réexamen de la politique de l'UEFA. Ce dernier a précédé la décision du Comité exécutif de mai 2018 d'autoriser la vente et la distribution d'alcool lors des matches de l'UEFA.

Services juridiques événementiels

L'équipe a mis en œuvre une politique d'application des dispositions relatives à la billetterie pour toutes les compétitions de l'UEFA et a bouclé des appels d'offres et conclu des accords pour tous les prestataires

de services pour chaque saison, cycle et finale des compétitions interclubs.

Services juridiques d'entreprise

L'équipe a conclu les polices d'assurance responsabilité civile générale de l'UEFA pour l'EURO 2020. Elle a également examiné la documentation juridique de l'UEFA et l'a alignée sur les exigences du Règlement général sur la protection des données (RGPD).

SERVICES JURIDIQUES SPORTIFS

L'équipe a fourni des conseils sur la révision de différents règlements de l'UEFA (Règlement de l'UEFA sur l'infrastructure des stades, Règlement antidopage de l'UEFA, Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, Règlement de l'UEFA concernant l'équipement et Règlements de la Champions League/de l'Europa League [cycle 2018-21]) ainsi que sur les Statuts de la FIFA, le Règlement de gouvernance de la FIFA et le Code d'éthique de la FIFA. Elle a en outre aidé 12 associations membres de l'UEFA sur des questions statutaires et réglementaires, et a travaillé sur les décisions de la Chambre de Résolution des Litiges de la FIFA et de la Commission du Statut du Joueur de la FIFA.

L'équipe a également contribué à l'établissement des rapports des commissions suivantes de l'UEFA :

Commission juridique de l'UEFA, novembre 2017

L'équipe a préparé des amendements aux Statuts de l'UEFA, qui ont été soumis au Comité exécutif de l'UEFA et adoptés par le Congrès de l'UEFA le 26 février 2018. Elle a examiné différents points, notamment la proposition convenue selon laquelle un plafond raisonnable et proportionné sur les commissions des agents de joueurs devrait être discuté par toutes les parties prenantes dans le cadre du dialogue social européen.

Commission sur le statut, le transfert et les agents de joueurs et sur les agents de matches, novembre 2017

L'équipe a examiné des sujets tels que la proposition d'introduire un système de passeport en ligne pour les joueurs par la FIFA et la suggestion que le nouveau club du joueur doit verser 5 % du montant du transfert, à titre de contribution de solidarité, directement sur un compte spécifique de la FIFA.

## QUESTIONS DISCIPLINAIRES

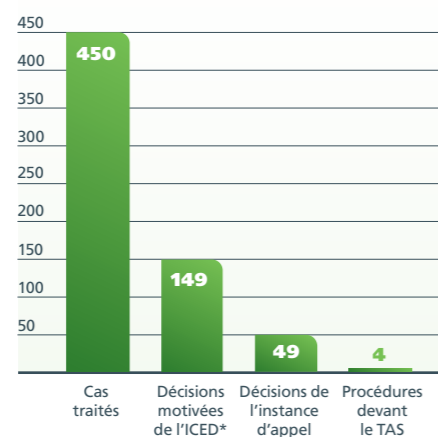
# DÉFENDRE L'INTÉGRITÉ DU FOOTBALL

L'UEFA a pris des sanctions sévères à l'encontre des clubs et des joueurs impliqués dans des cas de truchage de matches, tandis que son unité dédiée a continué d'étendre son influence sur tout le continent.

L'unité de l'UEFA en charge des questions disciplinaires et éthiques a traité au total 450 cas au cours de l'année passée, dont 49 ont fait l'objet d'un appel et quatre ont finalement été portées devant le Tribunal Arbitral du Sport (TAS). Un cas particulièrement marquant est celui du club albanais de KF Skënderbeu, qui a été exclu des compétitions de l'UEFA pour la saison 2016/17 en raison de son implication dans le truchage de matches, dont la sanction a été confirmée par le TAS. Au terme d'investigations complémentaires, les instances disciplinaires de l'UEFA ont imposé au club une exclusion de 10 ans et une amende d'un million d'euros.

Les efforts de l'UEFA en matière de lutte contre le truchage de matches ont également conduit à des interdictions d'exercer toute activité liée au football à l'encontre de six joueurs internationaux des M21 maltais, dont une interdiction à vie. Dans une autre décision médiatisée, la chambre de jugement de l'Instance de contrôle financier des clubs (ICFC) a annoncé l'exclusion du FC Panathinaïkos de la prochaine compétition interclubs de l'UEFA pour laquelle il se qualifierait

## Cas disciplinaires en 2017/18



\*Instance de contrôle, d'éthique et de discipline

au cours des trois saisons suivantes après que le club a enfreint les dispositions relatives aux arriérés de paiement du Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier.

En 2017/18, l'UEFA a franchi des étapes importantes dans ses efforts visant à protéger l'intégrité du jeu. Au printemps 2018, son unité de lutte contre le truchage de matches a lancé un projet innovant

de cartographie des risques. Tous les incidents correspondants, de 2015/16 à 2017/18, ont été enregistrés dans les pays des 55 associations nationales, et ces données ont ensuite été mises en relation avec les capacités de chaque pays à s'attaquer au problème.

La matrice risque/connectivité est une matrice de décision qui permet de créer des plans d'action stratégiques sur mesure en matière d'intégrité en fonction du volume de matches truqués, des besoins actuels en termes d'intégrité et de l'environnement du pays. Au cours de la même période, un accord d'échange d'informations a été signé avec l'association internationale pour l'intégrité du sport et des paris sportifs ESSA (Sports Betting Integrity). En vue d'améliorer le soutien offert aux associations membres, l'unité a lancé en juin 2018 une plateforme pour les responsables de l'intégrité (PRI), qui relie l'unité Intégrité de l'UEFA et les responsables de l'intégrité des associations nationales à la manière d'un réseau social qui rassemble des directives utiles, des présentations de sensibilisation et du matériel de formation.

Les efforts de l'unité de lutte contre le truchage de matches ont également porté leurs fruits grâce à la communication d'informations clés aux autorités dans plusieurs pays d'Europe de l'Est. L'échange d'informations avec les autorités moldaves concernant le truchage de matches, le blanchiment d'argent et d'autres délits a ainsi permis d'aboutir à plusieurs arrestations dans une affaire de fraude. Auparavant, en octobre et en novembre 2017, l'unité a aidé les associations nationales croate et slovène à enquêter sur des gangs impliqués dans le truchage de matches, ce qui a permis l'arrestation de onze individus dans le cadre d'une intervention transfrontalière de la police des deux pays, également coordonnée par EUROPOL.

## QUESTIONS MÉDICALES

# ÉTUDIER L'IMPACT DES TÊTES

La Commission médicale de l'UEFA a commandé deux études portant sur les effets du jeu de tête dans le football junior en 2017/18, tout en réaffirmant la priorité de la lutte contre le dopage.



En novembre 2017, la Commission médicale de l'UEFA a commandé deux études distinctes sur les têtes dans le football junior, une première étape pour déterminer si le jeu de tête peut présenter un risque à long terme pour la santé des joueurs, en particulier en ce qui concerne les lésions cérébrales. Ces études seront réalisées par l'Université de la Sarre, en Allemagne, et par la Hampden Sports Clinic et le Greater Glasgow and Clyde Health Board, en Écosse, conformément aux recommandations d'un panel d'experts, qui a examiné dix propositions différentes.

Ces études visent à examiner les différentes manières dont le jeu de tête est enseigné à l'entraînement, les différences dans l'incidence et les caractéristiques du jeu de tête lors des matches et des entraînements, ainsi que les différences entre les catégories d'âge et entre les joueurs et les joueuses, tout en tenant compte des variations liées aux traditions et aux styles de jeu dans les différents pays. Les résultats devraient être publiés vers la fin de la saison 2018/19.

L'UEFA a également élaboré des formulaires antidopage électroniques, qui ont été distribués au moyen de tablettes lors du séminaire annuel en juin 2018, en vue de la saison 2018/19. Elle a aussi élargi les fonctions de sa plateforme et de son app de reporting « Intégrité » afin de permettre aux joueurs, aux entraîneurs, aux médecins d'équipe et à d'autres personnes de communiquer des violations présumées de règles antidopage.

En janvier 2018, l'importance de la médecine dans le football a été le thème principal du 7<sup>e</sup> Symposium médical de l'UEFA à Athènes, qui a souligné la nature pluridisciplinaire de la médecine du football et ses liens avec la performance de l'équipe. En plus des sessions sur la médecine d'urgence, la rééducation, la sauvegarde de la santé des joueurs, la communication entre l'équipe médicale et l'entraîneur, et l'Étude de l'UEFA sur les blessures dans les clubs d'élite, le symposium comprenait aussi une présentation sur une nouvelle initiative, le Consensus relatif à la nutrition du football 2018. Ce consensus sera établi avec l'aide de 25 experts en nutrition, chercheurs et praticiens internationaux de premier plan qui se réuniront pour fournir des conseils actualisés sur la nutrition, douze ans après la publication de la précédente série de lignes directrices, en 2006.

L'unité Questions médicales et antidopage de l'UEFA a mis à jour ses exigences concernant les examens médicaux d'avant-compétition (EMAC) auxquels les joueurs doivent se soumettre avant de participer aux compétitions de l'UEFA. Les EMAC ont été introduits pour la première fois dans les règlements de la Champions League et de l'Europa League en 2009, avant d'être intégrés au premier Règlement médical de l'UEFA en 2013.

## Lutter contre le dopage grâce à la collaboration

L'UEFA continue de conclure de nouveaux accords de collaboration avec des organisations nationales antidopage (ONAD) en Europe. En vertu de ces accords, l'UEFA et les ONAD concernées coordonnent leurs programmes de lutte contre le dopage et leurs activités de contrôle, et échangent des informations et des renseignements qui faciliteront la planification des contrôles antidopage aux niveaux national et international. Cette collaboration comprend également la mise en place de passeports hématologiques et biologiques stéroïdiens (PBA) pour les joueurs dans le Système d'administration et de gestion antidopage (ADAMS) de l'Agence mondiale antidopage. En 2017/18, des accords de collaboration ont été conclus avec des ONAD en Belgique, en Slovénie, à Chypre, en Turquie et en Azerbaïdjan, portant le nombre total d'accords à 32.

## 2263

échantillons ont été prélevés au cours de la saison 2017/18: 1814 en compétition et 449 hors compétition

## 537

échantillons de sang prélevés en 2017/18: 220 échantillons pour les passeports biologiques des athlètes et 317 échantillons de sérum

Sur recommandation de la Commission médicale, le Règlement médical de l'UEFA a été modifié le 1<sup>er</sup> janvier 2018, et tous les joueurs participant à des compétitions de l'UEFA sont désormais tenus de passer au moins des EMAC de base, qui prévoient la fourniture d'un dossier médical à jour et un examen médical annuel comprenant un électrocardiogramme à 12 dérivations. Auparavant, les EMAC s'appliquaient uniquement aux joueurs qui participaient aux compétitions interclubs masculines de l'UEFA ainsi qu'aux phases finales de toutes les compétitions pour équipes nationales et de la Coupe des régions de l'UEFA.

SERVICES ET ADMINISTRATION

# AU CŒUR DE L'UEFA

La division Services a connu une année chargée, entre l'organisation d'hébergements, la mise à disposition de services d'interprétation lors des réunions, la recherche de solutions ICT et la gestion de dossiers relevant des ressources humaines.



## Gestion de grands volumes

Au terme d'un appel d'offres extrêmement concurrentiel, Publicis Live a été retenu afin d'organiser les hébergements pour le cycle des compétitions interclubs 2018-21 (recherche d'hôtels, sélection, conclusion des contrats et suivi).

Pas moins de 18 682 nuits d'hôtel ont été réservées pour des collaborateurs, des invités, des fournisseurs et des partenaires commerciaux de l'UEFA ayant assisté aux 348 matches inscrits au calendrier 2017/18.



### Trouver le mot juste

L'unité Services linguistiques a pris en charge un important volume de documents, totalisant 3,8 millions de mots, durant la période 2017/18. Les trois sections linguistiques (français, allemand et anglais) ont absorbé en interne l'essentiel des mandats, au nombre desquels le magazine UEFA Direct, les rapports techniques de la Champions League et de l'Europa League, les procès-verbaux du Congrès et du Comité exécutif et les rapports du président, du Comité exécutif et de l'Administration de l'UEFA. L'unité a également fourni des interprètes lors des réunions officielles de l'UEFA tenues tout au long de l'année (671 journées d'interprétation pour 84 événements).

### Bienvenue à Nyon



24 024

visiteurs ont été reçus sur le campus de l'UEFA en 2017/18

### Centre sportif de Colovray



8000

réservations

24

événements clés

455

matches

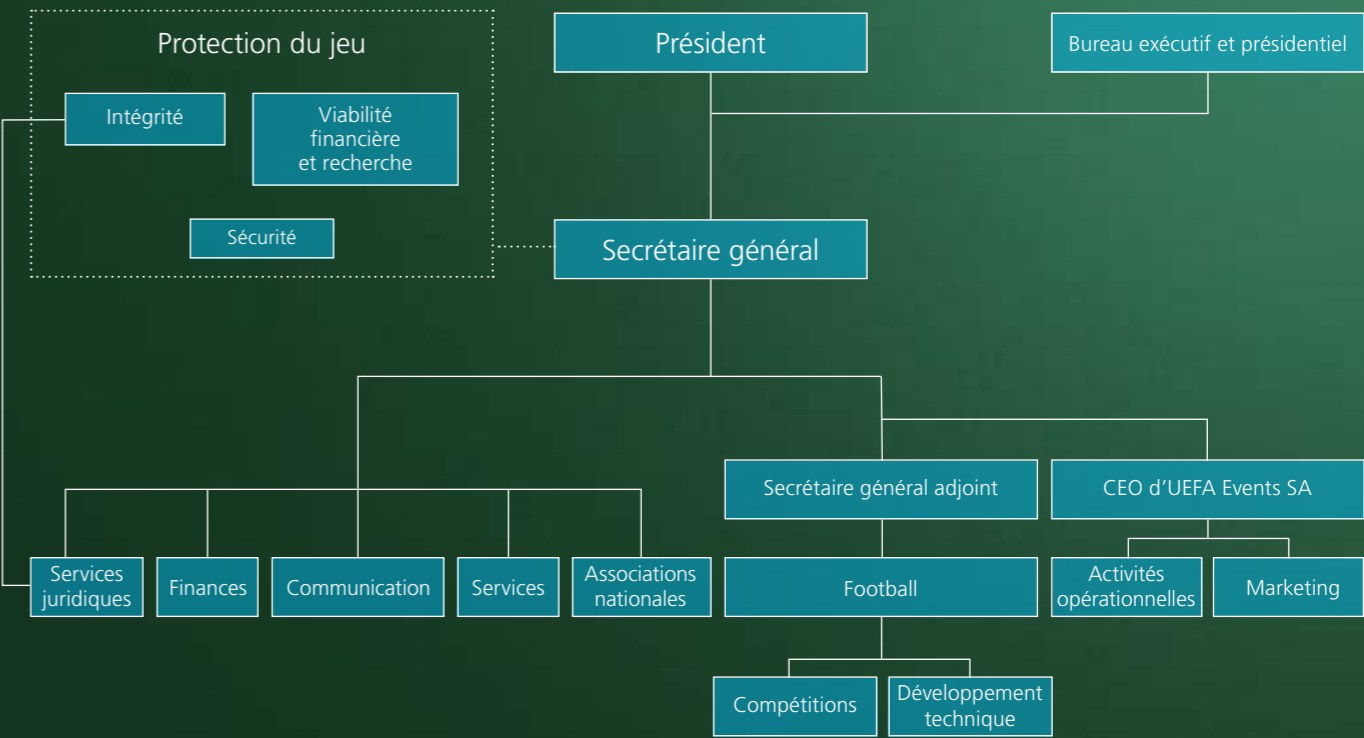


### Vers une UEFA plus verte



L'UEFA a mené à terme un projet d'efficacité énergétique dans son bâtiment principal qui réduira d'environ 8 % les émissions de gaz à effet de serre. À cette occasion, les deux pompes à chaleur alimentées par l'eau du lac, les systèmes de climatisation, les tableaux électriques et les générateurs de secours ont été remplacés.

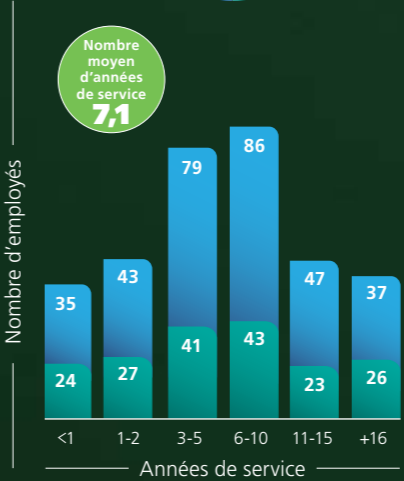
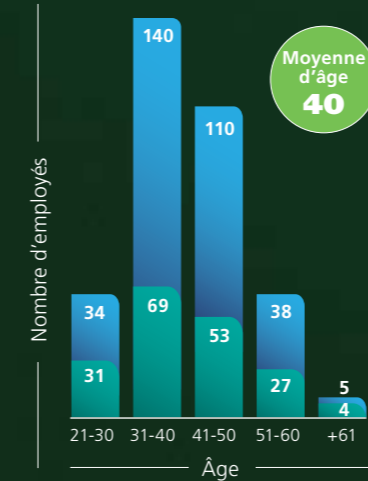
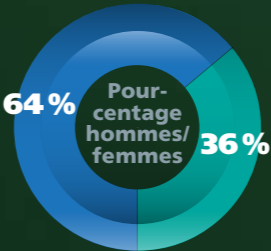
## ORGANISATION DE L'UEFA



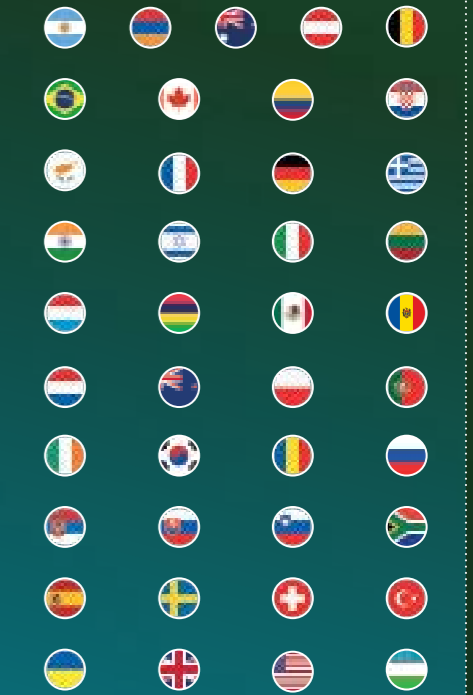
## PERSONNEL PERMANENT DE L'UEFA AU 30 JUIN 2018



511 employés permanents



## 41 NATIONALITÉS PARMi LE PERSONNEL DE L'UEFA



TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (ICT)

# Les chercheurs de solutions

Le personnel ICT de l'UEFA se voit investi d'importantes responsabilités au sein d'une organisation dont l'influence est ressentie sur l'ensemble du continent.

## SOLUTIONS ICT

Durant la saison 2017/18, l'équipe a notamment lancé le projet de transformation informatique UNITY, axé sur les événements de l'UEFA. Cela a impliqué la fourniture de nouveaux canaux de services et d'information

pour les médias et les diffuseurs, la modification des modalités de collecte des données personnelles conformément au Règlement général sur la protection des données (RGPD) et la conception du nouveau système de contrôle

des accès pour les titulaires d'accréditations, les VIP, les médias et les fournisseurs visant à renforcer le niveau général de sécurité et à l'applicabilité du système à tous les événements de l'UEFA.

## FAITS ET CHIFFRES



51

tablettes pour les agents antidopage



82

déploiements FAME



12

entreprises ont répondu à l'appel d'offres sur les contrôles d'accès



11

stades 100 % numériques



plus de 200

applications supportées

## GOUVERNANCE ICT

L'équipe a réalisé 145 projets pour le compte des diverses unités commerciales de l'UEFA, pour un budget total de 15 millions d'euros. Elle a également procédé à des améliorations globales en matière de protection contre les cyber-risques et a créé une task force spécialisée dans le RGPD. Par ailleurs, elle a centralisé quelque 29 000 utilisateurs issus de la communauté du football de l'UEFA (tels que diffuseurs, médias, consultants et personnel) afin d'améliorer la procédure d'accès au système d'information de l'UEFA et à l'application mobile UEFA GO pour le personnel sur site de l'UEFA.



98

contrats signés



145

projets livrés



9,3 millions

d'attaques de sécurité gérées



## SUPPORT ICT AUX ASSOCIATIONS NATIONALES

En concertation avec l'équipe GROW de l'UEFA de la division Associations nationales, l'unité ICT a lancé la « matrice de maturité » UEFA ICT GROW, qui vise à fournir un panorama à 360° des systèmes informatiques utilisés par nos associations membres et à en évaluer la maturité. Cette initiative était une première, et 50 associations nationales ont répondu à l'enquête, qui comportait plus de 1000 questions couvrant des domaines tels que les systèmes d'inscription des joueurs ou les vidéothèques. Elle a livré une vision claire des systèmes informatiques utilisés par les associations nationales et de leurs besoins pour l'avenir.



## STADES ET SÉCURITÉ

# UN FRONT UNI CONTRE LES MENACES À LA SÉCURITÉ

L'UEFA a fait pression pour imposer une approche paneuropéenne en matière de sécurité des stades, notamment concernant les risques liés aux attaques terroristes et aux engins pyrotechniques

La mise en place d'une approche paneuropéenne intégrée a été au cœur des travaux de la Commission des stades et de la sécurité en vue de favoriser la prise de conscience et de dispenser des conseils concernant les dangers que représentent les potentielles attaques terroristes et les engins pyrotechniques.

La Conférence annuelle de l'UEFA et de l'UE sur les stades et la sécurité, qui s'est tenue à Munich en septembre 2017, a permis à 350 représentants de l'UEFA, de l'UE, des associations nationales, des clubs, des forces de police et d'autres parties prenantes de planifier la sécurité pour la nouvelle saison et de réseauter. Mais les efforts visant à imposer une approche paneuropéenne ne se sont pas arrêtés là.

L'UEFA a également mis à disposition une nouvelle plateforme de partage de connaissances et organisé une série de Rencontres sur la stratégie de l'UEFA en matière de stades et de sécurité pour ses 55 associations membres. Ces cinq rencontres, qui font partie intégrante de la nouvelle stratégie et se sont tenues en décembre 2017 et en janvier 2018, ont permis aux associations nationales de rencontrer des experts en sécurité et des représentants des gouvernements et des forces de l'ordre pour discuter des leçons tirées du passé, des incidents actuels et des tendances émergentes, mais aussi

de réfléchir aux risques et aux responsabilités liés à ce secteur crucial du jeu.

Les inquiétudes quant à l'éventualité d'attaques terroristes ont par ailleurs conduit l'UEFA à mettre sur pied un cours de perfectionnement sur deux jours consacré à la lutte contre le terrorisme. Suite au succès de l'événement pilote mené aux Pays-Bas, le premier cours de perfectionnement a eu lieu en Russie en avril 2018, en amont de la Coupe du monde. Quatre thèmes ont été abordés : la réalité du terrorisme, la façon dont les terroristes opèrent, la manière de réagir à la menace, et les meilleures pratiques. Le même mois, plus de 150 délégués de 53 associations nationales et d'autorités publiques se sont joints à l'UEFA et à des experts internationaux lors d'un séminaire d'experts paneuropéen à Munich. Sur l'ensemble des pays représentés, 16 avaient été victimes d'une attaque terroriste en 2016/17, ce qui souligne l'ampleur du problème.

Un autre grand sujet d'inquiétude était l'usage d'engins pyrotechniques lors de plus de 25 % des matches de compétitions de l'UEFA. Les résultats d'une étude scientifique indépendante commandée par l'UEFA et Football Supporters Europe (FSE), communiqués en juillet 2017, ont confirmé qu'il n'est pas possible d'utiliser en toute sécurité des engins pyrotechniques dans

les zones des spectateurs des stades de football eu égard aux « risques importants pour la santé et la sécurité liés à leur utilisation à proximité d'autres personnes ». Quelque 170 délégués de 48 associations nationales et d'autorités publiques se sont joints à eux joints à l'UEFA et à des experts internationaux en novembre 2017 pour un séminaire paneuropéen sur les engins pyrotechniques. Des cours de perfectionnement sur le sujet ont été dispensés à plus de 500 représentants de quatre associations nationales et d'autorités publiques (Finlande, Pays-Bas, Pologne et Slovaquie).

L'UEFA ne se limite à partager des connaissances et des meilleures pratiques en Europe : son programme ASSIST a pour objectif d'apporter un soutien dans le monde entier, comme l'a mis en évidence la collaboration avec la Confédération Asiatique de Football en vue d'assurer la sécurité lors de la Coupe du monde 2017 des M17 en Inde.

Pour revenir en Europe, une autre initiative de l'UEFA, le programme « Former les formateurs », a aidé 15 pays à former des stadiers. La Russie en a été le principal bénéficiaire : 91 personnes ont été formées sur trois ans, puis ont été en mesure de transmettre leurs connaissances aux quelque 26 000 stadiers qui ont officié lors de la Coupe du monde 2018.



## Cours de formation des formateurs de stadiers

Nombre de participants de janvier à juin 2018



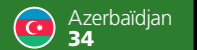
Russie 33



Ukraine 30



Hongrie 27



Azerbaïdjan 34

En plus de 29 provenant de 8 autres associations:

Pays de Galles, Écosse, Gibraltar, Îles Féroé, Irlande du Nord, Islande, Malte, République d'Irlande

RESPONSABILITÉ SOCIALE

# DES ACTIVITÉS RESPONSABLES ET DURABLES

Les efforts déployés par l'UEFA en matière de responsabilité sociale ont eu des effets profonds en 2017/18.

La démarche de l'UEFA en matière de responsabilité sociale est un aspect essentiel de son travail. Une nouvelle initiative a été lancée avec succès en 2017/18 : le Match pour la Solidarité, organisé conjointement avec l'Office des Nations Unies à Genève. Au total, 23 654 spectateurs sont venus assister à la rencontre au Stade de Genève, où ils ont pu encourager les deux équipes de légendes qui avaient pour capitaines l'icône portugaise Luís Figo et la superstar brésilienne Ronaldinho. L'objectif était de promouvoir la paix, les droits de l'homme et le bien-être grâce aux Objectifs de développement durable définis par les Nations Unies.

« Je suis fier que les Nations Unies et l'UEFA aient pu unir leurs forces en vue de promouvoir la solidarité pour la paix, les droits humains et le bien-être grâce aux Objectifs de développement durable, a déclaré Michael Møller, directeur général de l'Office des Nations Unies à Genève. Nous sommes là pour une bonne cause : aider les enfants défavorisés dans le monde entier. »

En plus du match, l'événement a compris deux ventes aux enchères, l'une en ligne pour les supporters de par le monde, et l'autre tenue lors d'un dîner de gala après le match. Au total, cette initiative a permis de lever 684 000 euros, qui ont été versés à la Fondation UEFA pour l'enfance pour soutenir quatre projets sportifs axés sur l'inclusion des enfants vivant avec des handicaps.

Cette initiative n'est qu'un exemple des actions de l'UEFA. Un compte-rendu

complet de leurs larges répercussions est disponible dans le cinquième Rapport de l'UEFA sur le football et la responsabilité sociale. Publié en mai 2018, il s'agit du dernier rapport d'un cycle qui a débuté en 2012. Cette publication revient sur les réalisations de l'UEFA et de ses partenaires dans les domaines de la diversité, de l'inclusion, de l'environnement, de la santé, de la paix et de la réconciliation, de la solidarité et du dialogue avec les supporters.

Dans cette démarche visant à rendre les activités footballistiques plus durables à travers l'Europe, les 55 associations membres de l'UEFA ont soumis au total 65 projets de responsabilité sociale, et le montant des fonds HatTrick investis a atteint 2,75 millions d'euros. Sur cette même période, le programme de subventions « Football et réfugiés » a suscité un vif intérêt : 21 associations nationales ont soumis des demandes dans le but d'obtenir l'une des six subventions de 50 000 euros.

L'un des temps forts de la saison 2017/18 a été l'édition d'octobre 2017 des Semaines d'action « Football People » du réseau FARE. Organisées chaque année sur tout le continent, ces Semaines d'action ont pour objectif de lutter contre la discrimination dans le football, et leur message est relayé lors de la Champions League, de l'Europa League et de la Women's Champions

League ainsi que sur les médias sociaux des clubs participants. Aleksander Čeferin, le président de l'UEFA, a décrit l'initiative comme « le plus grand mouvement du secteur du football en faveur d'un changement social en Europe ».

La Commission du fair-play et de la responsabilité sociale de l'UEFA avait également pour priorité de définir son



De solides partenariats pour l'UEFA

**Football pour tous (handicaps) :** Fédération Internationale des Sports pour Aveugles (IBSA), Fédération internationale de football pour paralytiques cérébraux (IFCPF), Special Olympics Europe/Eurasie (SOEE), Organisation européenne du sport pour sourds (EDSO), Association européenne de foot-fauteuil (EPFA), Fédération européenne de football pour amputés (EAFF)  
**Accessibilité :** Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE)  
**Développement durable – Changement climatique :** Fonds mondial pour la nature (WWF)  
**Inclusion :** Coupe du monde des sans-abri  
**Racisme et discrimination :** Réseau Fare  
**Paix et réconciliation :** Association danoise de projets interculturels (CCPA)  
**Solidarité :** Plateforme internationale sur le sport et le développement (www.sportanddev.org)  
**Réadaptation :** Comité international de la Croix-Rouge (ICRC)  
**Protection de l'enfance :** Terre des hommes (Tdh)  
**Santé :** European Healthy Stadia Network (réseau Stades sains en Europe)  
**Compensation carbone :** South Pole Group (SPG)

programme. Ainsi, l'UEFA a confirmé en décembre 2017 la stratégie en matière de responsabilité sociale pour le cycle 2017-21. Au terme d'un appel d'offres mené dans les domaines de la protection de l'enfance, de la santé et de la compensation carbone, la commission a confirmé la conclusion de partenariats avec Terre des hommes (Tdh), European Healthy Stadia Network (le réseau Stades sains en Europe) et le South Pole Group.

Football et développement durable

L'UEFA s'est associée au Fonds mondial pour la nature (WWF) et à la Green Sports Alliance pour produire le rapport « Playing for Our Planet ». Publié en mai 2018, ce rapport décrit comment le sport peut contribuer au développement durable et à la lutte contre les changements climatiques. Il analyse les liens qui existent entre le sport et les questions environnementales, et met l'accent sur l'impact exercé par le sport, qui est capable de sensibiliser les supporters au développement durable, en Europe et au-delà, et de promouvoir cette question. Le rapport recense 25 exemples de parties prenantes du sport, dont l'UEFA, qui se sont engagées à réduire l'impact de leurs activités sur l'environnement. Elles montrent toutes l'exemple en luttant contre les défis environnementaux urgents tels que les changements climatiques et les déchets plastiques dans les océans. L'UEFA accorde également une grande importance à la santé et au bien-être, et s'est associée au réseau Stades sains en Europe et à la Fédération Mondiale du Cœur pour mettre à profit ses compétitions en vue de promouvoir des styles de vie actifs et sains. Par exemple, une campagne menée conjointement par l'Association de football des Pays-Bas et l'UEFA, intitulée « Votre but : un cœur sain » et accompagnée par l'application « Active Match » à l'occasion de l'EURO féminin 2017 dans le pays, a encouragé les supporters à se rendre aux matches à pied ou en vélo.

Les déplacements actifs et les stades sains (sans tabac, possibilités de restauration saine) sont des éléments clés d'une démarche qui vise à fournir un environnement footballistique sûr, et contribuent à réduire les risques pour la santé tout en encourageant les supporters à pratiquer davantage d'exercice physique et à se mettre au sport.



Séances clés

**Séminaire sur la diversité et l'inclusion** organisé par l'Union Royale Belge des Sociétés de Football Association en octobre 2017 (participation de 16 associations nationales)

**Cours de responsabilité sociale** à Nyon, en janvier 2018 (participation de 13 associations nationales)

**Séminaire sur le thème « Football et réfugiés »** organisé par l'Association de football de la République d'Irlande en avril 2018 (participation de 21 associations nationales)

## RESPONSABILITÉ SOCIALE

# DES CONDITIONS DE JEU ÉQUITABLES POUR TOUS

L'initiative #EqualGame de l'UEFA a donné un nouvel élan à la campagne du Respect en faveur de l'inclusion et de la diversité dans le football.

## #EQUALGAME

L'engagement de l'UEFA à promouvoir l'inclusion, la diversité et l'accessibilité dans le football a pris un nouvel élan au début de la saison 2017/18 grâce à son initiative #EqualGame. Cette nouvelle campagne de responsabilité sociale axée sur le respect a rassemblé les plus grandes stars du ballon rond, parmi lesquelles Lionel Messi, Cristiano Ronaldo, Paul Pogba et Ada Hegerberg, ainsi que des joueurs de football de base de toute l'Europe.

Le lancement a eu lieu lors d'une cérémonie à Monaco, le 23 août 2017, en présence du président de l'UEFA, Aleksander Čeferin, du milieu de terrain de l'équipe de France et de Manchester United Paul Pogba, et d'Eddie Thomas, du Pays de Galles, l'un des joueurs de football de base dont le portrait avait été dressé dans l'un des minidocumentaires Web diffusés sur les canaux de communication de l'UEFA pour promouvoir #EqualGame.

Un spot publicitaire a été transmis une première fois dans sa version longue le 11 septembre, et la version courte est apparue à la télévision le 12 septembre,

pour la première journée de match de la Champions League 2017/18. Une signalétique aux couleurs de la campagne #EqualGame figurait également sur les panneaux publicitaires dans les stades et aux alentours. Le spot TV a été diffusé pendant toute la saison des compétitions interclubs européennes 2017/18, durant chaque compétition majeure de l'UEFA.

La campagne a bénéficié d'un coup de projecteur notable dans le cadre des Semaines d'action #FootballPeople du réseau Fare à chaque match de la Champions League, de l'Europa League et de la Women's Champions League,

ainsi que pendant les European Qualifiers pour la Coupe du monde féminine. Dans toute l'Europe, les spectateurs ont pu voir des vidéos diffusées sur les écrans géants et entendre les annonces transmises par le système de haut-parleurs du stade, des enfants mascottes ont porté des t-shirts #EqualGame, et les équipes se sont alignées ensemble avant le coup d'envoi pour une photo de groupe dans laquelle les hashtags #FootballPeople et #EqualGame étaient mis en avant. Avec en sus la présence d'un éditorial #FootballPeople dans tous les programmes de matches, le message était clair : la discrimination n'a pas sa place dans le football.



### Kevin De Bruyne perpétue la tradition



L'UEFA soutient depuis longtemps les victimes de mines antipersonnel en Afghanistan, et Kevin De Bruyne est le dernier d'une lignée de joueurs qui ont remis le don annuel de l'UEFA au Comité international de la Croix-Rouge.

« Si vous êtes prêts à tout donner pour réaliser vos rêves, vous y parviendrez. » Tel a été le conseil prodigué par Kevin De Bruyne, le milieu de terrain de l'équipe belge et de Manchester City, lors d'un appel vidéo avec un gymnase de Kaboul rempli d'écoliers. C'est en sa qualité de joueur sélectionné pour l'Équipe de l'année 2017 qu'il a remis, au nom de l'UEFA, un chèque de 100 000 euros au CICR pour soutenir son action en faveur des victimes de mines antipersonnel en Afghanistan. « Je suis très honoré de succéder aux autres joueurs qui ont rempli cette mission avant moi », a-t-il déclaré.

Kevin De Bruyne avait reçu le chèque des mains de Peter Gilliéron, membre du Comité exécutif de l'UEFA et président de la Commission du fair-play et de la responsabilité sociale. Il l'a remis à Dominik Stillhart, directeur des opérations mondiales au CICR, avant le huitième de finale retour de la Champions League entre Manchester City et le FC Bâle.

RAPPORT ANNUEL DE L'UEFA | 2017/18

## Les efforts #EqualGame reconnus

À la fin de la saison, la campagne #EqualGame battait son plein avec l'organisation d'un match de football spécial à l'Europa League Village, situé place Bellecour à Lyon, avant la finale de la compétition. Cette rencontre, qui avait pour objectif de promouvoir le message clé #EqualGame en faveur de l'inclusion et de la diversité dans le football, avait une très belle affiche, avec les stars de la campagne mais aussi de grands noms du ballon rond : la légende portugaise Luís Figo, l'ancienne coqueluche de Lyon et de Barcelone Éric Abidal, et les vedettes féminines actuelles de l'OL Ada Hegerberg et Shanice van de Sanden.

Un peu plus tard, lors des festivités organisées en lien avec la finale de la Champions League à Kiev la semaine suivante, une série de matches ont été disputés sur le miniterrain du Champions Festival. Ils ont mis à l'honneur le football pour amputés, le football pour paralytiques cérébraux, le football Special Olympics (pour les joueurs présentant des difficultés d'apprentissage) et les écoles de fun football, qui œuvrent en faveur de la réconciliation dans les zones post-conflit.

Le Champions Festival était également doté d'un dôme #EqualGame, un pôle pédagogique qui a servi à mettre en lumière l'importance de l'inclusion sociale dans le football en proposant différentes activités ludiques aux visiteurs. Les partenaires de responsabilité sociale de l'UEFA se sont associés à la Fédération ukrainienne de football pour superviser le fonctionnement du dôme, tandis qu'un quiz #EqualGame permettait aux supporters de gagner des prix spéciaux de la Champions League.

Par ailleurs, la galerie des champions de l'UEFA, également située sur le site du Champions Festival, présentait les avancées de la campagne #EqualGame grâce à une exposition interactive qui mettait à l'honneur six parcours uniques en relation avec le football de base en Europe.

Le respect est le thème à la base de tous les éléments de la stratégie de l'UEFA en matière de responsabilité sociale, notamment la promotion de la paix et de la réconciliation, le football pour tous, la santé, le respect de l'environnement ainsi que la campagne contre la discrimination, le racisme et la violence.



FONDATION UEFA POUR L'ENFANCE

# OFFRIR DES PERSPECTIVES AUX ENFANTS

Les rênes de la Fondation UEFA pour l'enfance, qui compte plus de 700 000 bénéficiaires à ce jour, sont désormais tenues par le président de l'UEFA.



Lors d'une scène touchante avant le match de Super Coupe entre Real Madrid et Manchester United disputé à Skopje, en ARY de Macédoine, en ouverture de la saison, un groupe de 19 jeunes déficients auditifs d'une école publique locale d'éducation et de réadaptation a rencontré les joueurs des deux équipes et interprété en langue des signes la chanson de Coldplay A Sky Full of Stars, accompagné par le chœur d'enfants de Skopje Falsetto.

Ce n'est qu'un exemple parmi d'autres du travail accompli par la Fondation UEFA pour l'enfance pendant la saison 2017/18 dans le but de venir en aide aux enfants et

de défendre leurs droits, en particulier dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'accès au sport, du développement personnel et de l'intégration des minorités.

Créée en 2015, la Fondation a déjà soutenu des projets dans 81 pays. En 2017/18, elle a pris un nouvel élan avec l'élection, à la tête du Conseil de Fondation, du président de l'UEFA Aleksander Čeferin. En novembre 2017, une séance du Conseil de Fondation a confirmé la décision d'investir dans 28 nouveaux projets, ce qui porte à 74 le nombre de projets actuellement



La Fondation en chiffres  
en 2017/18:



## Membres du Conseil de la Fondation UEFA pour l'enfance au 30 juin 2018

Aleksander Čeferin (président)  
Kairat Boranbayev  
Greg Clarke  
Norman Darmanin Demajo  
Esther Gascón Carbajosa  
Peter Gilliéron  
Nathalie Iannetta  
Kevin Lamour  
Margarita Louis-Dreyfus  
Elkhan Mammadov  
Fiona May

soutenus par la Fondation, qui est aujourd'hui active sur les six continents.

« Je suis ravi de pouvoir travailler de plus près encore avec notre Fondation, qui joue un rôle essentiel en aidant des enfants qui vivent dans des conditions difficiles dans le monde entier », a déclaré Aleksander Čeferin, qui a succédé à José Manuel Durão Barroso, ancien président de la Commission européenne, à la tête du Conseil de Fondation.

COMMUNICATION

# UN NIVEAU D'INTERACTION INÉGALÉ

Grâce à l'accent mis sur les interactions, le nombre de visiteurs a augmenté.

Des changements importants ont été apportés à la stratégie éditoriale de la division Communication de l'UEFA en 2017/18 (priorité donnée à une communication et à une interaction de qualité sur les médias sociaux), ce qui a porté ses fruits : sur les comptes Facebook, Instagram et Twitter officiels de la Champions League, 15,5 millions de personnes se sont abonnées pour recevoir des informations et des nouvelles.

En outre, la fréquentation du site Internet et l'utilisation des applications mobiles de la Champions League ont connu une croissance de 20 % par rapport à l'année précédente, stimulée par un record de 1,44 million d'inscriptions au jeu Fantasy Football de la Champions League. L'accès aux temps forts des matches a en outre été amélioré pour toutes les compétitions. Ces derniers, optimisés pour les applications pour appareils mobiles, ont été livrés avant minuit HEC chaque jour de match. Un nombre record de 8,8 millions de votes ont été exprimés pour l'élection de l'Équipe de l'année 2017 d'UEFA.com par près de 800 000 utilisateurs uniques.

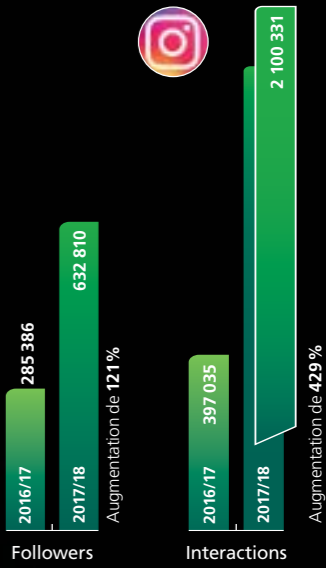
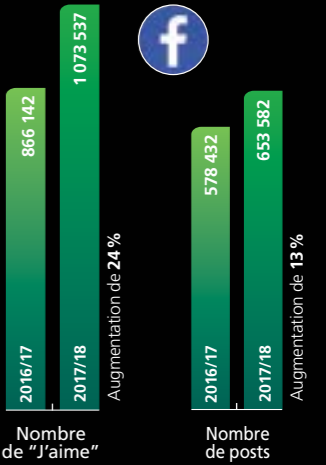
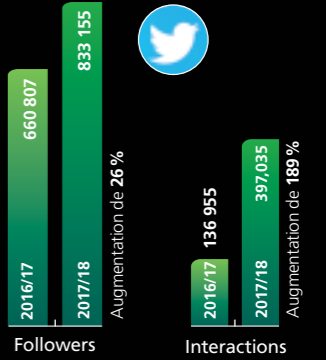
Afin de donner un nouvel élan au programme Respect, une nouvelle campagne, appelée #EqualGame, a été lancée en août 2017, en collaboration étroite avec l'unité Football et responsabilité sociale, les associations nationales, les joueurs et les clubs.

Cette unité collabore au programme GROW de l'UEFA (division Associations nationales) et cherche à encourager les relations avec les spécialistes en communication des associations nationales dans le but de définir des stratégies de communication à long terme.

L'équipe de la Communication a travaillé pour toute une série d'événements de l'UEFA en 2017/18, notamment le Congrès de l'UEFA, les finales des compétitions interclubs, l'EURO féminin 2017, le tirage au sort de la Nations League, l'EURO de futsal 2018, le Match pour la Solidarité et les tournois juniors.

Enfin, de nombreuses publications ont été produites. En plus du magazine officiel de l'UEFA, UEFA Direct, des analyses de la saison et des tournois ont été réalisés, ainsi que des rapports techniques, des programmes pour l'ensemble des finales et des tournois de l'UEFA, et des rapports administratifs.

## Les chiffres des réseaux sociaux



CENTRE DE RECHERCHE ET D'ANALYSE

# ÉTUDIER LES AFFAIRES DU FOOTBALL

Le Centre de recherche et d'analyse, récemment créé, s'avère déjà une source d'informations précieuses sur les tendances actuelles du football.

Replacer les choses dans leur contexte dans un football du XXI<sup>e</sup> siècle en perpétuel mouvement, telle est la tâche du Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA. En 2017, le Comité exécutif de l'UEFA a décidé de créer cette unité afin de fournir une base scientifique pour la prise de décision et l'élaboration de stratégies au sein de l'UEFA et parmi ses proches parties prenantes. L'équipe se compose de cinq membres, dont un analyste des données, nouvellement recruté, et un spécialiste des droits commerciaux.

La valeur de l'unité a été rapidement confirmée pendant les périodes de transfert de l'été 2017 et de janvier 2018, lorsque le Centre de recherche et d'analyse a utilisé sa base de données de transfert pour suivre les transactions en temps réel et envoyer aux directeurs et aux membres du Comité exécutif des rapports résumant les activités de transfert record des clubs. En plus de fournir un contexte approprié concernant les tendances du marché des transferts, le travail de l'équipe a permis de détecter de manière anticipée des activités de transfert inhabituelles susceptibles d'entraîner des problèmes financiers futurs,

dont l'unité en charge du fair-play et de la conformité doit être informée.

En janvier 2018, le rapport du Centre de recherche et d'analyse sur le Panorama du football interclubs européen a été publié, permettant à l'UEFA de démontrer sa connaissance de l'évolution du football interclubs et de l'inscrire dans un contexte pertinent. Il s'agit du neuvième Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, mais le premier depuis la création de l'unité. Ce rapport comprend des analyses uniques sur des domaines aussi divers que la propriété des clubs, le sponsoring et les partenariats commerciaux, les niveaux d'affluence, les structures des championnats nationaux et une comparaison des empreintes des clubs et de leurs joueurs dans les médias sociaux, ainsi que la ventilation financière détaillée de 700 clubs des 55 associations membres de l'UEFA. Suite à la publication de ce rapport, le Centre de recherche et d'analyse a réalisé des études de benchmarking sur mesure pour dix associations et ligue nationales.

Dans ce rapport de benchmarking, le Centre de recherche et d'analyse a également

**Un réseau de connaissances**

Les activités ont commencé en 2018 pour créer et relier les ensembles de données stratégiques du Centre de recherche et d'analyse sur des questions telles que les finances des clubs et des associations nationales, les projets de stades, les supporters, les résultats, les transferts et les prêts, les agents de joueurs, les carrières des joueurs, les carrières des entraîneurs, les transactions commerciales et médiatiques et les données démographiques du football. Ce travail permettra à l'UEFA de répondre avec plus de souplesse aux demandes, et d'être mieux équipée pour fournir une vision stratégique.

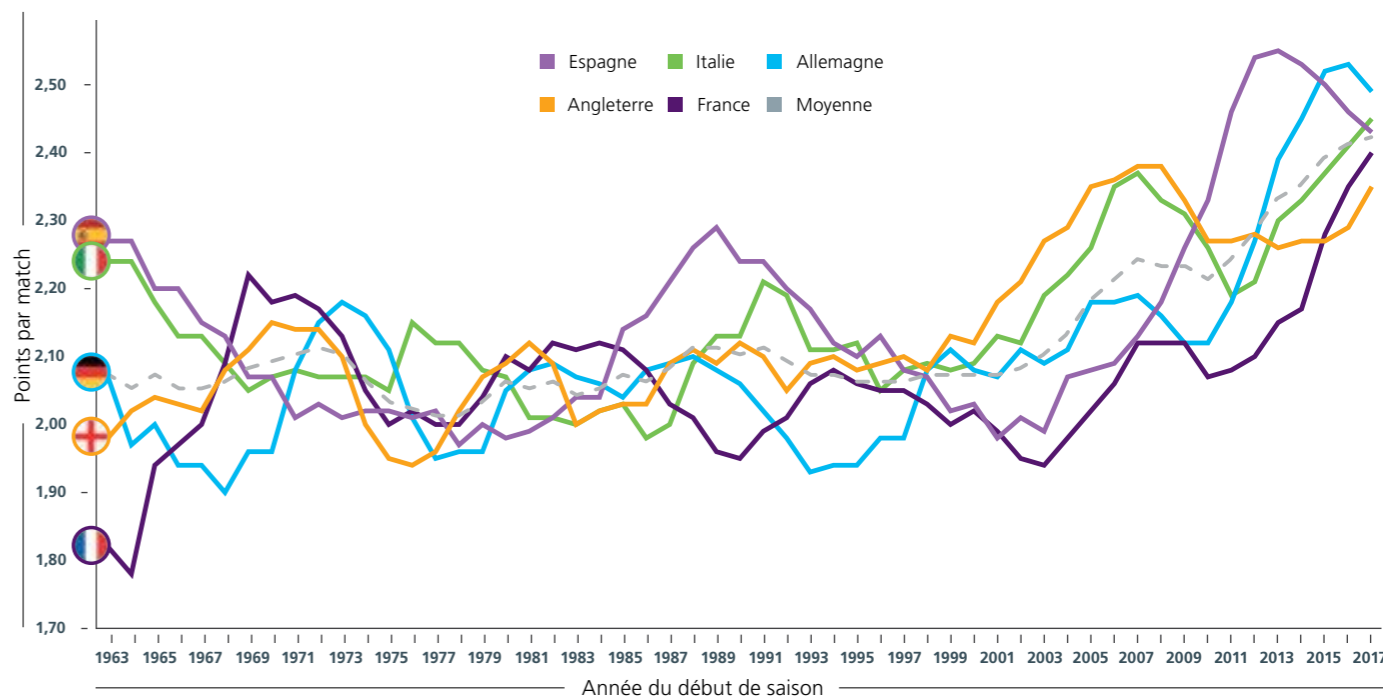
étudié l'activité des agents dans plus de 2000 transferts, en soulignant l'importance des commissions des agents (600-700 millions d'euros sur le montant des transferts européens) et les fortes variations d'un contrat à l'autre. Ce type d'analyse interne de première main fournit un contexte précieux pour les discussions sur une éventuelle réforme du système des transferts.

L'évolution de l'équilibre compétitif dans les différentes ligue européennes a également été examinée en détail, à l'aide des bases de données des résultats des matches et des classements des dernières décennies, et corrélée avec les ressources financières des clubs. Cette étude a depuis lors conduit à l'inclusion de politiques relatives à l'équilibre compétitif dans le processus de consultation stratégique de l'UEFA.

## Exemple d'étude sur les réseaux sociaux Top 6 des clubs et joueurs sur Twitter et Facebook



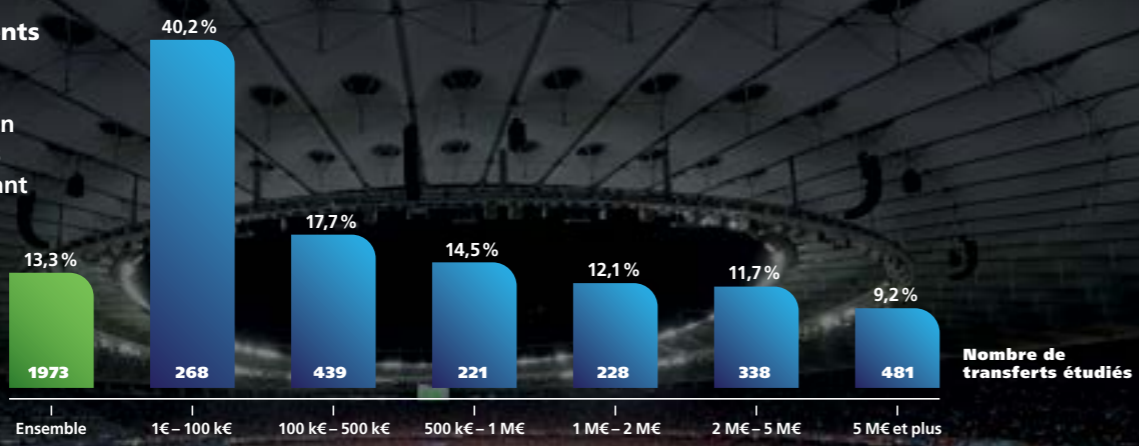
## Exemple d'étude sur les championnats domestiques Moyenne de points par match des champions des cinq principales ligue européennes



Sources : Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2016

## Étude sur les agents de joueurs

Taux de commission médian des agents par taille du montant de transfert



OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS ET FAIR-PLAY FINANCIER

# RELEVER LES STANDARDS DU FOOTBALL EUROPÉEN

Un certain nombre de changements notables ont été apportés au Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier 2017/18 afin de faire face aux défis de l'avenir, y compris l'introduction d'une procédure d'octroi de licence aux clubs en vue de leur participation à la Women's Champions League.

L'UEFA a fait régulièrement évoluer sa stratégie en matière d'octroi de licence aux clubs (OLC) et de fair-play financier (FPF) depuis leur introduction. Cette évolution s'est poursuivie en 2017/18, avec l'approbation d'un nouveau règlement qui offre un meilleur environnement aux joueurs juniors, professionnalise le football interclubs féminin en Europe, améliore la transparence, harmonise les principes comptables et réduit le délai dans l'évaluation du FPF.

Le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier 2018 a été approuvé par le Comité exécutif de l'UEFA lors de sa séance à Kiev en mai 2018, après un processus de révision d'une année, supervisé par la Commission des licences aux clubs. L'objectif était de renforcer les exigences en matière d'OLC et les règles du FPF afin de continuer à relever les standards dans le football interclubs européen, tout en promouvant la croissance à long terme et la stabilité financière durables.

Ce processus de révision, bien qu'il ait été mené par l'UEFA, a impliqué une large consultation des associations membres de l'UEFA, de l'Association des clubs

## Origines et objectifs

Lorsque la procédure d'octroi de licence aux clubs a été introduite en 2004, il s'agissait d'une série de critères que les clubs devaient remplir pour se qualifier pour les compétitions interclubs de l'UEFA. Depuis, cette procédure s'est développée et constitue un maillon essentiel du fonctionnement des clubs.

Dans un contexte footballistique en évolution permanente et face à une situation financière de plus en plus instable, les parties prenantes souhaitaient davantage de réglementation financière, ce qui amena le Comité exécutif de l'UEFA à approuver le concept de fair-play financier en septembre 2009. Une année plus tard, le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier entrainait en vigueur, alors que les pertes nettes des clubs européens prenaient l'ascenseur, atteignant 1,7 milliard d'euros.

Ce règlement a depuis été régulièrement actualisé, afin d'anticiper les tendances financières dans le football interclubs européen, même si les principes de base restent les mêmes:

- améliorer les finances des clubs et renforcer leur transparence et leur crédibilité;
- accorder l'importance nécessaire à la protection des créanciers et s'assurer que les clubs s'acquittent de leurs dettes envers le personnel, les administrations sociales et fiscales, et les autres clubs dans les délais;
- introduire davantage de discipline et de rationalité dans les finances des clubs;
- encourager les clubs à fonctionner sur la base de leurs propres recettes;
- promouvoir les investissements responsables dans l'intérêt à long terme du football;
- protéger la viabilité à long terme et la pérennité du football interclubs européen.

européens (ECA), de European Leagues et du syndicat des joueurs, la FIFPro division Europe. Les associations membres de l'UEFA ont été consultées par l'intermédiaire de la Commission des licences aux clubs, de son groupe de travail et de workshops sur le FPF, tandis qu'une collaboration très positive a été instaurée avec les panels de l'ECA dédiés au FPF et avec le groupe de travail sur le FPF de European Leagues.

## Principaux amendements

- Football junior: différents changements ont été apportés dans le cadre de ce nouveau règlement, afin d'améliorer le développement des joueurs juniors et leur bien-être. Ces changements concernent notamment la politique sur la protection et le bien-être des enfants, l'évaluation de la qualité des programmes de développement des joueurs juniors au sein des clubs, l'augmentation du nombre d'entraîneurs d'équipes juniors qualifiés et le renforcement du suivi médical.
- Football féminin: pour soutenir le football féminin en Europe, contribuer à son développement à venir et traiter

les problèmes actuels, une procédure dédiée d'octroi de licence aux clubs entrera en vigueur dès juin 2019 pour la Women's Champions League, après une période de transition.

- Transparence: en vue d'améliorer la comparabilité et la bonne gouvernance, les clubs doivent dorénavant publier des informations financières détaillées sur leur site Web, ou sur le site Web de leur bailleur de licence, indiquant le total des montants versés aux agents/intermédiaires ainsi que leurs dernières informations financières annuelles auditées.
- Harmonisation des principes comptables: de nouvelles exigences comptables obligatoires ont été ajoutées au règlement pour les activités footballistiques clés afin de supprimer la différence dans

le traitement comptable qui peut influencer les résultats d'un club en matière d'équilibre financier. Ces principes comprennent l'inscription des joueurs, la perte de valeur sur les joueurs et la comptabilisation des dépenses et des recettes.

- Réduction du délai dans l'évaluation du fair-play financier: sur la base de l'expérience acquise ces dernières années, il semble que la date d'évaluation globale du fair-play financier doive être réévaluée. L'objectif de cet amendement est donc de passer d'une évaluation a posteriori à une évaluation a priori de l'exigence relative à l'équilibre financier. Il s'agit de réduire le temps nécessaire à l'évaluation des états financiers d'un club, au lieu d'attendre plus d'une année avant de tirer des conclusions. Cette disposition découle de deux nouveaux indicateurs, ►

## Le football junior à l'honneur

L'UEFA estime que le développement des joueurs juniors pourrait être l'un des facteurs les plus importants de durabilité et de succès. La première priorité dans le processus de révision était de comprendre les facteurs clés de succès des académies juniors et la manière dont elles fonctionnent, et d'établir les critères pertinents qui pourraient être ajoutés au règlement.

Par conséquent, une recherche approfondie a été menée à l'interne au cours de la saison 2016/17 pour identifier ces facteurs de succès. Elle a montré que le développement des joueurs juniors est un point essentiel d'un modèle commercial durable et constitue une manière efficace de réduire la planification à court terme

et la dépendance financière au niveau des clubs. De plus, les résultats ont indiqué qu'il était nécessaire de renforcer les mesures réglementaires et de développer les programmes de formation footballistiques et non footballistiques pour les joueurs.

Le règlement 2018 impose dorénavant aux clubs de faire évaluer leurs programmes de développement des joueurs juniors afin de s'assurer qu'ils répondent aux exigences. Le nombre requis d'entraîneurs d'équipes juniors qualifiés a été augmenté. Par ailleurs, l'article 23 bis «Protection et bien-être des enfants» vise à garantir le bien-être des joueurs juniors et à s'assurer qu'ils se trouvent dans un environnement sûr lorsqu'ils participent aux activités footballistiques. Enfin, les exigences médicales ont été renforcées pour garantir de meilleurs soins médicaux, un examen médical étant désormais obligatoire chaque année pour tous les joueurs de plus de 12 ans, les dossiers médicaux doivent être tenus à jour et un médecin d'équipes juniors doit être désigné au niveau du club.



qui mettent en évidence le solde net résultant des transferts de joueurs au cours d'une période de transfert donnée et le niveau d'endettement en comparaison avec les recettes opérationnelles générées par le club.

Au cours de cette année, l'unité Surveillance financière et conformité a collecté des données financières sur les arriérés de paiement et les informations relatives à l'équilibre financier d'environ 700 clubs de première division. Comme auparavant, les contributions financières retenues et/ou payées par les clubs au cours d'une saison donnée dans le cadre d'accords de règlements ont été redistribuées aux clubs qui ont respecté les dispositions financières relatives aux compétitions

interclubs de l'UEFA cette saison, sur la base d'un mécanisme de redistribution validé par le Comité exécutif de l'UEFA. Au total, 6 millions d'euros ont été redistribués en décembre 2017. Depuis l'introduction de ce mécanisme de redistribution en septembre 2014, 68 millions d'euros supplémentaires ont été reversés aux clubs.

La chambre d'instruction de l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA (ICFC) s'est réunie à 11 reprises entre août 2017 et juin 2018, et elle a été chargée de l'application et de l'évaluation de la procédure d'octroi de licence aux clubs au sein des 55 associations membres de l'UEFA, et de la surveillance du respect par les clubs de l'exigence relative à l'équilibre financier.

Le rapport sur les activités de conformité et d'instruction de la chambre d'instruction de l'ICFC 2015-17 (Bulletin 2017) a été publié au printemps 2018. Il donne des informations sur les activités menées au cours des deux saisons sous revue. La chambre d'instruction a également ouvert une enquête auprès de cinq associations nationales pour des cas de violation des obligations relatives à l'OLC, et a examiné la demande d'accord volontaire d'un club. En outre, quatre clubs ont été signalés comme ne respectant pas les critères d'octroi de licence aux clubs, et un cinquième pour un manquement relatif aux arriérés de paiement durant la saison 2017/18.

Le point sur le fair-play financier

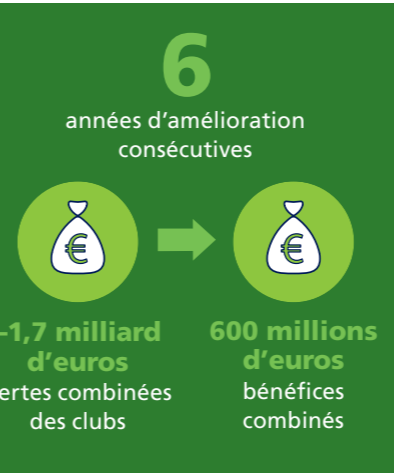
Les chiffres pour 2017 soulignent les efforts de l'UEFA pour améliorer la santé financière des clubs européens. Lorsque les règles de FPF sont entrées en vigueur, les clubs européens se trouvaient dans une situation financière précaire, avec des pertes nettes déclarées de 1,7 milliard d'euros pour l'exercice 2011, en plus de niveaux élevés d'arriérés de paiement envers d'autres clubs de football et envers le personnel et les administrations sociales et fiscales. Depuis 2011, le niveau des arriérés de paiement a chuté de plus de 80 %.

La réussite des activités de fair-play financier est illustrée par les chiffres, qui montrent que, pour la première fois depuis 2017, le football interclubs de première division en Europe est à nouveau bénéficiaire. Ces chiffres, compilés par la division Viabilité financière et recherche de l'UEFA, permettent d'analyser les finances de 718 clubs de première division en Europe et couvrent la période allant jusqu'en décembre 2017. Ils font état d'une marge bénéficiaire combinée de 600 millions d'euros pour les clubs en 2017, ce qui constitue une amélioration considérable par rapport à 2011. Les derniers chiffres montrent des développements positifs dans d'autres domaines également, 29 des 54 championnats de première division étant bénéficiaires en 2017. Cette évolution souligne les succès remportés par le FPF depuis son lancement, époque à laquelle seuls huit championnats étaient dans les chiffres noirs. En outre, le football interclubs européen n'avait jamais connu pareille augmentation des recettes en une année, avec une hausse de 1,6 milliard d'euros en 2017. Par conséquent, les clubs européens gagnent aujourd'hui sept fois plus qu'il y a 20 ans. L'augmentation plus rapide des recettes que des salaires

pour la quatrième fois en cinq ans illustre le fait que les clubs restent prudents et contrôlent les coûts dans le cadre de l'écosystème du FPF. Dans l'ensemble, les résultats financiers des clubs européens se sont améliorés d'année en année depuis l'entrée en vigueur du FPF il y a six ans. Les bilans des clubs se sont nettement assainis (doublement des actifs nets) et leurs ratios dettes/recettes ont chuté de 65 à 35 %. Les faits parlent d'eux-mêmes, et donnent tort à bon nombre de sceptiques qui jugeaient le projet trop ambitieux et trop difficile à mener à bien. Ces résultats expliquent également pourquoi ce projet continue à faire la quasi-unanimité parmi les parties prenantes du football. Il est toutefois important pour l'UEFA et pour les clubs d'éviter l'autosatisfaction et de reconnaître le FPF pour ce qu'il est, à savoir un système de contrôle financier destiné à lutter contre les dérives les plus graves, et non une tentative de renforcer l'égalité entre les clubs ou de s'attaquer à d'autres défis auxquels est confronté le football interclubs. Le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier 2018 constitue le but vers lequel l'UEFA tend.

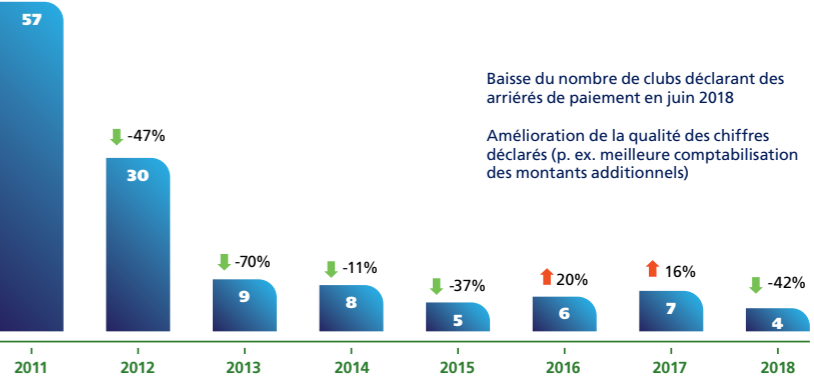
Redistribution

L'UEFA a distribué 13,53 millions d'euros à ses associations membres par l'intermédiaire des versements de solidarité annuels du programme HatTrick pour la mise en œuvre de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA. En termes pratiques, son soutien a également pris la forme de visites d'assistance à six associations membres de l'UEFA au cours de la saison. Par ailleurs, l'UEFA a organisé des workshops sur l'OLC et le FPF en Irlande du Nord, en Italie, en Moldavie et au Monténégro, et accueilli des représentants de la Confédération Sud-Américaine de Football et de la Confédération Asiatique de Football en vue d'encourager le partage de connaissances et l'assistance entre les administrations pour l'octroi de licence des différentes confédérations. Pour encourager le développement de responsables de l'accessibilité (une exigence prévue à l'article 35 bis du Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier) au sein des clubs de football et des associations nationales, un Manuel CAFE-UEFA à l'intention des responsables de l'accessibilité a été publié en septembre 2017, en collaboration avec le CAFE (Centre pour l'accès au football en Europe), partenaire de responsabilité sociale de l'UEFA.

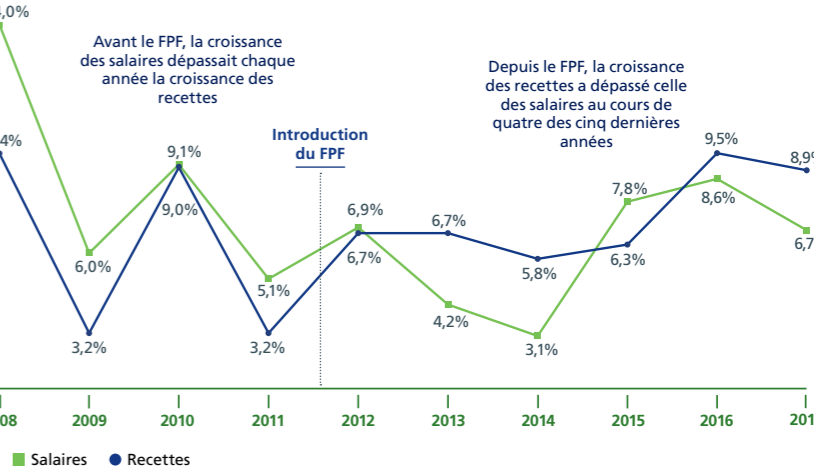


Réduction significative des arriérés de paiement depuis 2011 (et nouvelle réduction significative des montants différés)

Total des arriérés de paiement  
Montants soumis en juin (en millions d'euros)

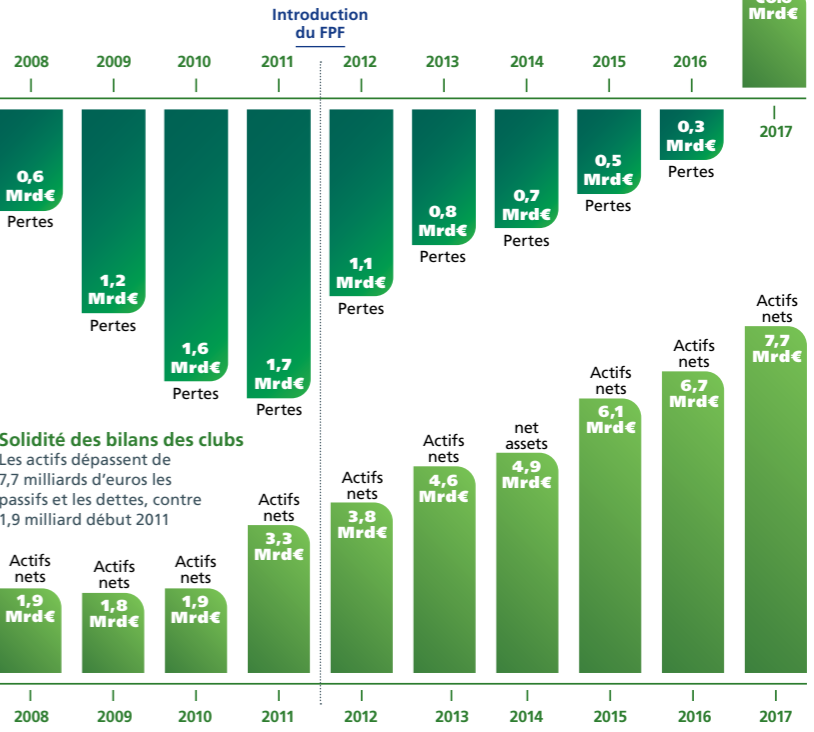


Forte augmentation des recettes  
Pour la quatrième fois en cinq ans, les recettes croissent plus vite que les salaires



Le football interclubs européen de première division est rentable (après transferts) pour la première fois

Des bénéfices de 0,6 milliard d'euros remplacent les pertes de 1,7 milliard en 2011, au moment de l'introduction du FPF



Solidité des bilans des clubs

Les actifs dépassent de 7,7 milliards d'euros les passifs et les dettes, contre 1,9 milliard début 2011

# ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

82 Travailler avec les  
comités d'organisation  
locaux

86 Manager de terrain

87 Billetterie

88 Match pour la  
Solidarité

90 Activités de marketing  
et de sponsoring

94 Droits médias et  
services de production

95 Numérique





TRAVAILLER AVEC LES COMITÉS  
D'ORGANISATION LOCAUX

# LE SUCCÈS SUR LA PELOUSE ET EN DEHORS

Les partenariats de l'UEFA avec les comités d'organisation locaux (COL) ont entraîné une nouvelle année couronnée de succès pour les compétitions juniors de l'UEFA, avec des tournois dans toute l'Europe.

Alors que les compétitions juniors de l'UEFA sont de plus en plus connues pour relever les standards du football au niveau des M17 et des M19, le nombre d'associations nationales qui voient ces événements comme l'occasion de donner l'impulsion nécessaire aux meilleurs jeunes joueurs du continent et de faire leurs preuves en tant que nation hôte ne cesse de croître.

Jusqu'à dix associations nationales ont déposé leur candidature pour organiser un même tournoi junior de l'UEFA, ce qui signifie qu'il est crucial de soumettre un dossier de candidature solide et convaincant si l'on entend remporter l'approbation de l'UEFA.

Quatre tournois juniors de l'UEFA ont été organisés en 2017/18 au niveau des M17 et des M19, dans les pays suivants : Géorgie (Championnat d'Europe des moins de 19 ans, du 2 au 15 juillet 2017), Irlande du Nord (Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans, du 8 au 20 août 2017), Angleterre (Championnat d'Europe des moins de 17 ans, du 4 au 20 mai 2018) et Lituanie (Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans, du 9 au 21 mai 2018).

Chaque association nationale qui souhaitait accueillir l'un de ces tournois a dû satisfaire à un certain nombre de critères, notamment en ce qui concerne la conception générale du tournoi, ses motivations pour organiser le tournoi en question, le développement à long terme et l'héritage du tournoi, ainsi que l'engagement de la/des ville(s) destinée(s) à accueillir la manifestation.

Les liens entre l'UEFA et le COL constituent un autre point essentiel dont il faut tenir compte dans le processus de candidature, des lignes de communication fortes entre les deux parties étant indispensables à la réalisation du tournoi.

L'UEFA invite les futurs organisateurs des différents tournois à prendre une part active au déroulement du tournoi précédent, l'objectif étant de permettre un transfert de connaissances optimal d'une association organisatrice à l'autre. La Fédération de football de Géorgie – qui a accueilli la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 19 ans, en 2017– ►



a bénéficié de ce transfert de connaissances lors de l'édition 2016, en Allemagne.

Qui plus est, les tournois juniors de l'UEFA sont de plus en plus populaires. Plus de 50 000 spectateurs ont assisté aux matches de la phase finale du Championnat d'Europe des M17 en Angleterre, dont près de 8000 à la demi-finale entre le pays organisateur et les Pays-Bas. Même si les billets étaient bon marché (2 livres sterling pour les moins de 16 ans), les recettes nettes de billetterie se sont élevées à plus de 50 000 livres à elles seules. La couverture TV a été tout aussi impressionnante : un million de téléspectateurs ont suivi la finale, et les matches ont été diffusés dans plus de 100 territoires.

Outre les bénéfices immédiats, ces tournois sont une occasion idéale pour les COL de tester différents processus et procédures susceptibles d'être mis en œuvre lors d'événements ultérieurs et donnent aux collaborateurs des associations nationales la possibilité d'engranger une expérience précieuse en matière d'organisation de tournois majeurs. L'Association anglaise de football, par exemple, cherche à appliquer à l'organisation de matches de l'EURO 2020 les leçons importantes qu'elle a tirées de la phase finale du Championnat d'Europe des M17.

L'état du terrain influe – bien entendu – sur l'action qui s'y déroule, et de bonnes infrastructures sont indispensables à la réussite d'un tournoi international junior. Tout au long de la saison 2017/18, l'UEFA a travaillé avec les COL afin d'améliorer les infrastructures locales et de garantir une organisation et une réalisation d'un niveau élevé.

Au Stade de Gori (en Géorgie), par exemple, un tout nouveau système d'éclairage a été installé avant le début de la phase finale du Championnat d'Europe des M19, tandis que, dans le Stade central de Šiauliai, en Lituanie, les vestiaires des joueurs ont été rénovés à temps pour la phase finale du Championnat d'Europe féminin des M17.

Des améliorations majeures ont aussi été apportées en Irlande du Nord : le stade de football des Ballymena Showgrounds a été agrandi avant la phase finale du Championnat d'Europe féminin des M19.

Les retombées des travaux réalisés sur les infrastructures resteront palpables bien après le coup de sifflet final. L'héritage de ces tournois est un élément déterminant de la vision de l'UEFA, qui est peut-être encore plus manifeste dans le cas du football féminin. En Irlande du Nord, la couverture de la phase finale du Championnat d'Europe féminin des



M19 a atteint de nouvelles sphères, avec une couverture TV élargie et la diffusion des matches en streaming, ainsi qu'un haut niveau d'engagement auprès des médias locaux et internationaux.

Pour des associations nationales comme celles de Lituanie ou de Géorgie, l'héritage des tournois juniors se fait sentir dans les connaissances acquises dans des domaines tels que le transport et les accréditations. Les répercussions sur les championnats nationaux ne peuvent pas non plus être négligées, les méthodes et les meilleures pratiques en matière d'organisation étant transmises à l'échelle des clubs.

Si l'ensemble des joueurs juniors n'atteint pas le niveau professionnel en football, ces tournois restent une chance pour ces jeunes d'entrer en compétition et d'interagir avec d'autres jeunes joueurs de différents milieux, et, pour nombre d'entre eux, c'est l'occasion de voyager à l'étranger pour la première fois. Lors de la phase finale du Championnat d'Europe féminin des M19, en Irlande du Nord, une fête organisée à l'intention des joueuses au Culloden Estate a permis à ces dernières de mettre le football entre parenthèses l'espace de quelques heures et de faire connaissance avec les membres des autres équipes. Un train spécial a été affrété pour l'ensemble des équipes, des arbitres et des membres du staff afin que tous soient à l'heure pour la fête.

L'éducation, l'intégrité et le respect sont des pierres angulaires des tournois juniors de l'UEFA. Les COL ont mis en avant ces éléments centraux de différentes façons, notamment en faisant appel à des ambassadeurs et à des mascottes des tournois, en menant des campagnes promotionnelles sur les canaux numériques et les médias sociaux, et en réalisant des activités de football de base.

Afin que ces tournois soient les plus formateurs possibles les jeunes joueurs, des séminaires sur l'intégrité se penchant sur des thèmes tels que le truchage de matches et le dopage ont été organisés à l'intention de toutes les équipes participantes. Les associations nationales ont aussi travaillé en étroite collaboration avec les établissements scolaires pour veiller à ce que les joueurs ne prennent pas de retard dans leurs études pendant qu'ils participent à des tournois à l'étranger.

## MANAGER DE TERRAIN

POSER  
LE DÉCOR

**Le manager de terrain est l'un des héros méconnus d'une grande finale de l'UEFA. Son rôle? Créer l'écrin parfait pour le spectacle de football qui sera diffusé aux quatre coins du monde.**

Quantité de héros méconnus concourent à la beauté du spectacle qui, chaque année, captive des millions de personnes lors des finales interclubs européennes. Le manager de terrain en fait partie. Sa mission consiste à se rendre sur site, dans le stade, à apprécier en un clin d'œil l'état du terrain, à en évaluer la qualité, à observer le travail réalisé par les responsables de la pelouse et le comité d'organisation local (COL) et à veiller à ce que toutes les conditions requises soient remplies.

En 2018, trois managers de terrains ont été nommés pour la finale de l'Europa League, la finale de la Champions League et la Super Coupe.

Dépêchés respectivement à Lyon, à Kiev et à Tallinn, ils ont été chargés d'établir un plan fiable de chaque terrain à l'intention de toutes les parties prenantes. En étroite coopération avec deux autres centres de compétences de l'UEFA –Sécurité et services et Gestion des accès –, les managers de terrains ont veillé à ce que ces plans respectent les règlements de sécurité locaux (voies d'évacuation, issues de secours, voies d'accès), y compris pour ce qui est de la localisation des services médicaux et d'urgence autour du terrain.

Dans la dernière ligne droite précédant un grand événement de l'UEFA, les responsabilités sont nombreuses. Elles incluent l'organisation de réunions en face-à-face avec tous les centres de

compétences concernés par le terrain afin de saisir précisément leurs besoins dans un stade et pour une finale donnés. En plus des deux précédemment cités, les principaux centres de compétences sont : Gestion opérationnelle du football, Production TV, Organisation médias, Cérémonies, Services techniques, Signalétique, Activités opérationnelles liées aux sponsors, ICT et leurs homologues du côté de l'exploitant du stade.

Mais la fonction de manager de terrain implique aussi d'organiser une réunion de groupe avec le chef du projet événementiel et tous les centres de compétences concernés afin d'anticiper et de régler tout conflit ou chevauchement de compétences. Ainsi, si l'équipe des Services techniques doit tirer des câbles autour du terrain, les équipes de la Production TV, de l'Organisation médias et de la Gestion opérationnelle du football doivent être consultées avant de choisir l'emplacement optimal. Il revient alors au manager de terrain de coordonner l'opération.

Ses autres tâches essentielles comprennent l'organisation et la direction de la/des séance(s) d'organisation relative(s) au terrain, la participation à toutes les répétitions (cérémonie d'ouverture, entrée des joueurs, poignées de main entre les joueurs, présentation du trophée et remise de la coupe), la coordination des activités d'avant-match et

Un calendrier chargé  
pour la finale de  
la Champions League

d'après-match, la gestion et la remise des dispositifs d'accès supplémentaires au terrain, l'entretien de contacts étroits avec Sécurité et services et Gestion des accès, et la contribution au maintien d'un service d'ordre adapté autour du terrain.

À partir de la dernière ligne droite avant le match, le manager de terrain est donc en permanence en action, puisqu'il est « les yeux et les oreilles » du responsable du projet événementiel durant les activités d'avant-match (y compris la cérémonie d'ouverture), le match lui-même et les activités d'après-match (y compris la remise de la coupe). Pour lui, pas de médaille à la fin, mais une immense satisfaction devant le travail accompli.

## BILLETTERIE

## UN SAUT TECHNOLOGIQUE

**L'équipe de l'UEFA en charge de la billetterie a mis en place un système plus rationalisé et sophistiqué en vue de l'EURO 2020.**

En plus de superviser le développement d'une application basée sur une blockchain pour distribuer les billets sur les téléphones portables (voir ci-dessous), l'équipe de l'UEFA en charge de la billetterie a utilisé la saison 2017/18 pour préparer le système de billetterie pour l'EURO 2020. Avec un tournoi se disputant dans douze villes européennes, le but était d'améliorer le système afin de permettre aux supporters d'acheter les billets sur un portail unique sur EURO2020.com. De plus, le nouveau système sera capable de traiter différents taux de TVA et d'autres éléments propres aux pays lors de la procédure de commande des billets. Les développements étant maintenant achevés, le système est soumis à des tests finaux avant les premières ventes de billets, en juin 2019. L'équipe de l'UEFA en charge de la billetterie s'est aussi rendue dans onze des douze villes hôtes de l'EURO 2020 pour marquer minutieusement chaque siège figurant sur le plan du stade

dans le système de billetterie, afin de garantir que le même siège ne soit pas vendu deux fois.

Entre-temps, en septembre 2017, l'UEFA a célébré les 1000 jours avant l'EURO 2020 en invitant les supporters à faire part de leur intérêt pour acheter des billets pour le tournoi. Au moment de la rédaction de ce rapport, 100 000 supporters provenant de plus de 150 pays ont répondu à l'appel.

S'agissant du football interclubs, l'équipe de l'UEFA en charge de la billetterie a joué un rôle clé dans le succès des finales 2018 des compétitions interclubs européennes. La Super Coupe, à Skopje, la finale de l'Europa League, à Lyon, et la finale de la Champions League, à Kiev, se sont toutes jouées à guichets fermés. Un grand nombre de supporters a ainsi pu vivre ces événements majeurs et créer une belle ambiance dans les stades.

L'internalisation des services clients, qui sont maintenant gérés uniquement par e-mail, ont également conduit à des grandes améliorations dans le traitement des besoins des supporters. Alors que, dans le passé, des fournisseurs de services clients étaient recherchés pour chaque événement, ces services sont maintenant gérés par l'UEFA de manière centralisée, ce qui permet de fournir le même standard et la même qualité pour tous les matches.

Afin de mener à bien l'ensemble de ses tâches et de ses responsabilités, l'équipe de l'UEFA en charge de la billetterie est passée de 5 à 12 membres au cours de la saison 2017/18, et d'autres collaborateurs rejoindront l'équipe en 2018/19.

## Des billets virtuels

L'UEFA est toujours à la recherche de nouvelles manières d'améliorer l'efficacité de la vente et de la distribution des billets, notamment en incluant les derniers développements technologiques. Pour la finale de l'Europa League, à Lyon, l'UEFA a cherché à rendre son processus de distribution des billets plus sûr et plus simple en concevant, en développant et en mettant en œuvre un système de distribution de billets basé sur une blockchain, qui fournit un service sécurisé pour les supporters et empêche la reproduction et la duplication des billets.

Ce test a concerné la moitié des billets de la finale de l'Europa League

mis en vente pour le grand public. En téléchargeant une application iOS et Android dédiée basée sur une blockchain, les supporters ont pu ouvrir l'application sur leurs téléphones portables, activer le Bluetooth et accéder au Parc Olympique Lyonnais.

Après le succès de l'événement test à Lyon, des programmes ont été mis en place pour appliquer ce système pour la Super Coupe à Tallinn, en août 2018, où tous les billets du match vendus au grand public ont été traités par la blockchain.



MATCH POUR LA SOLIDARITÉ

# MONTER UN SPECTACLE UNIQUE

**L'organisation réussie du premier Match pour la Solidarité de l'UEFA et des Nations Unies a montré l'importance d'un processus opérationnel efficace et bien rodé.**

Reconnaissant le pouvoir qu'a le football d'unir les gens dans le monde entier, l'UEFA a notamment pour objectif clé de mettre à profit l'immense popularité du jeu pour amener des changements sociaux.

Le premier Match pour la Solidarité de l'UEFA et des Nations Unies, qui s'est déroulé en avril 2018, était donc une occasion pour l'UEFA de réaffirmer son engagement en faveur d'un monde meilleur.

Le Match pour la Solidarité s'inscrit dans la droite ligne du Match contre la pauvreté, un événement caritatif organisé de 2003 à 2015 sous l'égide du Programme des Nations Unies pour le développement, avec le soutien de l'UEFA et de la FIFA. Sous sa forme nouvelle, l'événement de 2018 a vu deux équipes prestigieuses, emmenées par la légende portugaise Luís Figo et par la vedette brésilienne Ronaldinho, s'affronter au Stade de Genève, en Suisse.

Ce Match pour la Solidarité s'est distingué par son concept complet et multidimensionnel, qui comprenait non seulement la rencontre elle-même, mais aussi un dîner de gala et une vente aux enchères en ligne unique. Cette approche, qui s'adressait à un large public, a contribué au succès de l'événement.

Cette première édition a attiré 23 654 spectateurs, en partie en raison du prix abordable des billets (disponibles à partir de 10 francs suisses seulement). Bien que l'affluence ait contribué à l'immense succès du Match pour la Solidarité, rien de tout cela n'aurait été possible sans des mois de



planification, de préparation et d'organisation minutieuses.

L'événement est ainsi le fruit d'une étroite collaboration entre différents partenaires : l'UEFA et les Nations Unies, qui ont piloté le projet, les sites principaux (le stade, l'hôtel officiel, le Bureau des Nations Unies à Genève), l'aéroport de Genève, pour assurer le bon déroulement de l'arrivée des supporters et des invités, les autorités locales, les organes et les services publics de sécurité, ainsi que les fournisseurs et les prestataires de services.

Le match lui-même incluait les activités sur place habituelles d'un match ordinaire de l'UEFA. Dans les coulisses, cependant, une stratégie de sécurité exhaustive a dû être

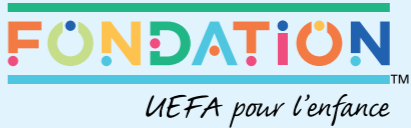
**« Le football peut jouer un rôle vital pour améliorer la vie. Le Match pour la Solidarité a montré précisément comment notre sport peut être un moteur de changement social. »**

**Aleksander Čeferin**  
Président de l'UEFA

élaborée et soumise aux autorités genevoises avant que l'événement n'obtienne le feu vert, tandis que les aspects logistiques étaient réglés pour les joueurs, les entraîneurs et les arbitres.

Avec l'aide de ses partenaires habituels, l'UEFA a organisé les vols à destination de Genève et les transferts locaux dans la ville, et le Grand Hotel Kempinski a fourni les chambres aux invités, en sa qualité de sponsor officiel de l'événement. La division Services juridiques de l'UEFA a également rédigé en amont du match un grand nombre de contrats, de conventions de services et de bons de commande, ainsi qu'un protocole d'accord.

Une fois réglées les questions logistiques à l'extérieur du stade, il restait à préparer le site pour la rencontre. Une équipe en charge de la signalétique a été dépêchée sur place quelques jours avant l'événement pour préparer le Stade de Genève, le décorer avec l'identité visuelle de l'événement et installer les panneaux d'orientation et les panneaux publicitaires LED autour du terrain. Pour minimiser les coûts, des solutions créatives ont été trouvées : certains matériaux d'événements précédents ont été recyclés et les documents imprimés pour le match, la vente aux enchères et le dîner ont été



du stade. Le guichet d'accréditation a ouvert peu de temps après pour vérifier les pièces d'identité et remettre les laissez-passer aux bénévoles, aux représentants des médias ainsi qu'au personnel de service et de restauration. Alors qu'approchait l'heure du coup d'envoi, les supporters ont pu acheter des billets de dernière minute, soit à la billetterie sur place soit au moyen d'une application sur smartphone qui envoyait les billets électroniques directement sur leur appareil, tandis que les agents de police locaux bloquaient la circulation dans les rues autour du stade pour permettre aux supporters d'accéder au stade en toute sécurité.

Après le match, 250 invités ont été conviés à un dîner de gala au Grand Hotel Kempinski, où le président de l'UEFA et le directeur général de l'Office des Nations Unies à Genève (UNOG), Michael Møller, ont prononcé des discours. Des temps forts de la soirée ont été l'intervention d'un groupe d'enfants autistes, qui ont délivré un message de remerciement à l'intention des donateurs, et une interprétation de l'hymne de la Champions League par Michel Tirabosco, un flûtiste de pan de renommée mondiale en situation de handicap.

Le dîner a été suivi des ventes aux enchères : l'une, qui se déroulait en ligne, était ouverte aux supporters de par le monde et avait été lancée quelques semaines avant l'événement, l'autre étant une vente aux enchères silencieuse et en direct.

L'événement du Match pour la Solidarité – le match, le sponsoring, la vente aux enchères, le dîner et les dons – a permis à l'UEFA de récolter 684 000 euros, qui ont été reversés à la Fondation UEFA pour l'enfance en vue



**12 décembre 2017 :** communiqué de presse et annonce des capitaines, des entraîneurs et des arbitres

**21 janvier 2018 :** soumission de la stratégie de sécurité aux autorités

**13 février 2018 :** conférence de presse au Bureau des Nations Unies à Genève pour annoncer l'ouverture de la billetterie

**21 mars 2018 :** ouverture de la période d'accréditation des médias

**2 avril 2018 :** ouverture de la vente aux enchères en ligne

**20 avril 2018 :** conférence de presse de veille de match au Grand Hotel Kempinski à Genève

**21 avril 2018 :** Match pour la Solidarité et dîner de gala

**21 septembre 2018 :** décomptes finaux et clôture des comptes

de soutenir des organisations caritatives locales et internationales.

Enfin, la participation volontaire active d'une centaine de collaborateurs de l'UEFA et de quelques membres du personnel des Nations Unies (qui les ont rejoints le jour du match) a joué un rôle essentiel dans la réalisation de l'événement. Certains de ces volontaires se sont investis dans des domaines dans lesquels ils n'avaient pas d'expérience préalable. Le Match pour la Solidarité a mis à contribution un grand nombre de divisions, d'unités et de domaines d'expertise au sein de l'UEFA, notamment la gestion de projet, les services juridiques, les services financiers, le marketing, le sponsoring, la communication, la production TV, les voyages et l'hébergement, la gestion des invités, la billetterie, la sécurité, la gestion opérationnelle des matches, l'arbitrage et les services. La volonté montrée par le personnel de l'UEFA de soutenir une bonne cause au-delà de ses tâches quotidiennes a largement contribué à la réussite de ce premier Match pour la Solidarité.

# Booking.com



ACTIVITÉS DE MARKETING ET DE SPONSORING

## DE NOUVEAUX NOMS POUR UN NOUVEAU CHAPITRE

Alors que débutent un nouveau cycle des compétitions interclubs de l'UEFA et la Nations League, la division Marketing a conclu des accords de sponsoring avec plusieurs nouveaux partenaires.

L'arrivée d'un nouveau cycle de la Champions League et de l'Europa League a signifié une intense période d'activité pour la division Marketing, qui a conclu différents accords de sponsoring pendant la saison 2017/18.

Le cycle 2018-21 de la Champions League est ainsi marqué par le renouvellement des partenariats de Gazprom, Heineken, Mastercard, Nissan, PepsiCo et PlayStation, tandis que Banco Santander et Expedia Group sont devenus de nouveaux partenaires de la Champions League.

Banco Santander permet à la Champions League de se rapprocher davantage des supporters de football en Amérique latine et dans le reste du monde, tandis qu'Expedia Group ouvre pour l'UEFA des possibilités passionnantes pour développer son offre numérique.

Tous les accords couvrent également la Super Coupe, la Youth League et la Futsal Champions League (anciennement Coupe de futsal).

Concernant l'Europa League, Kia Motors est devenu un nouveau partenaire pour les trois

prochaines saisons, rejoignant ainsi Amstel, FedEx, Hankook et Enterprise Rent-A-Car, qui ont tous renouvelé leur sponsoring de la compétition pour le cycle 2018-21.

En parallèle, Booking.com devient le partenaire officiel de réservation d'hébergements et de services annexes pour toutes les compétitions, y compris l'EURO 2020. Ce partenariat placera l'expérience de voyage à un niveau différent, en aidant les supporters à planifier et à organiser facilement leurs déplacements vers les douze villes hôtes de la prochaine édition de l'EURO.

L'EURO 2020 posera les exigences les plus avancées en termes de mobilité, et le nouvel accord conclu entre l'UEFA et Volkswagen, doté d'une expérience considérable en matière de football, sera grandement bénéfique pour le tournoi.

Concernant le football des équipes nationales pour le cycle 2018-22, l'UEFA a le plaisir de confirmer que Socar et Hisense ont renouvelé leurs partenariats, respectivement dans les catégories de

l'énergie et des appareils électroniques, et a chaleureusement salué l'arrivée d'Alipay, dernier sponsor en date, dans la catégorie des systèmes de paiement.

Le lancement de la Nations League a apporté son lot de nouveaux défis, et les packages relatifs à la marque, au trophée et aux éléments graphiques ont tous été livrés avant le début de la nouvelle compétition. Si cette dernière représente une nouvelle aventure, la popularité de la Champions League est quant à elle bien établie, et la Tournée du trophée de la Champions League sert à souligner son rayonnement dans le monde entier. L'édition 2018, présentée par Heineken, a démarré au Mexique en mars, puis s'est poursuivie en Côte d'Ivoire, au Paraguay, au Cambodge, en Malaisie et, enfin, en Éthiopie. La tournée a bénéficié de l'appui d'un panel impressionnant d'anciens vainqueurs : Fernando Morientes, Alessandro Del Piero, Michel Salgado, Ruud van Nistelrooy, Carles Puyol et Ronaldinho. Les projections officielles de la finale de la Champions League ont également offert une expérience exclusive et conviviale pour les supporters au Brésil et en Chine.



Sponsors pour le cycle  
2015-2018



**UEFA Champions League**  
Heineken, Gazprom, Nissan,  
Mastercard, Sony PlayStation,  
PepsiCo, UniCredit



**UEFA Europa League**  
FedEx, Hankook, UniCredit,  
Amstel, Enterprise Rent-A-Car

Licensing: les articles à collectionner ont la cote

≥100%

Augmentation des revenus  
tirés des articles à collectionner  
au bénéfice des associations  
nationales (2018-22)

Le processus de commercialisation  
des articles à collectionner  
(albums de vignettes, cartes  
à échanger, etc.) a été lancé  
pour la période 2018-22,  
avec la participation de 48  
des 55 associations membres  
de l'UEFA. Ce faisant, les  
recettes des associations  
nationales issues des articles

à collectionner ont au minimum  
doublé. Même les associations  
qui, auparavant, ne généraient  
pas de revenus à partir de ces  
articles toucheront dorénavant  
au moins 50 000 euros.

L'objectif de la division  
Marketing pour la période  
2022-26 est de faire participer  
les 55 associations.

DROITS MÉDIAS ET SERVICES DE PRODUCTION

# DIFFUSION RÉUSSIE ET DÉCOLLAGE DES VENTES

La production du signal TV pour la finale de la Champions League à Kiev a été l'un des nombreux temps forts de l'année.

En 2017/18, les partenaires de diffusion de l'UEFA détenteurs de droits ont retransmis à la télévision 513 matches de la Champions League, de l'Europa League et des European Qualifiers. Durant la saison, la Champions League a enregistré une audience mondiale moyenne de 129 millions de spectateurs par jour de match, et la moyenne de l'Europa League s'est montée à 43 millions. La finale de la Champions League entre Real Madrid CF et Liverpool à Kiev a réalisé une audience de 160 millions de spectateurs, soit 29 millions de plus que le Super Bowl.

Pour la finale de la Champions League comme pour la Super Coupe, l'équipe Droits

médias et services de production a assuré l'ensemble des opérations liées à la production du signal TV, tandis que la finale de l'Europa League a été prise en charge par le diffuseur français M6, qui a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe de l'UEFA. Les trois finales ont été diffusées au moyen d'un unique car de reportage à double format HD et Ultra HD/4K, et 40 caméras installées dans le Stade olympique de Kiev ont pu saisir chaque moment du match.

Cette réalisation remarquable n'a pas été la seule de la saison. L'été précédent, l'équipe a supervisé la diffusion réussie de 31 matches lors de l'EURO féminin

2017 aux Pays-Bas, en collaboration avec le diffuseur hôte, Eurosport. Quelques jours seulement après la conclusion de cet événement, la saison des compétitions interclubs de l'UEFA 2017/18 a démarré, et l'UEFA a mené les opérations de production du signal TV pour le match de la Super Coupe 2017 entre Real Madrid et Manchester United à Skopje.

La couverture par l'UEFA de ses principales compétitions interclubs, la Champions League et l'Europa League, ainsi que celle des European Qualifiers, couvrait l'ensemble des tirages au sort et plus de 180 heures de programmes supplémentaires pour les

## NUMÉRIQUE

# Une nouvelle ère pour le numérique

La dernière unité de la division Marketing innove et lance le projet Digital Hive de l'UEFA.

Le nouveau cycle des compétitions interclubs 2018-21 a coïncidé avec le lancement de l'outil d'agrégation de contenus intercompétitions de l'UEFA, Digital Hive. Il s'agit d'une solution complète et centralisée d'acquisition, de gestion, de publication et de distribution de contenus qui fonctionne sur toutes les plateformes. Ce serveur médias innovant offrira aux partenaires de diffusion davantage de contenus sur chaque soirée de matches, plus rapidement que jamais.

Les services numériques supplémentaires pour la Champions League, l'Europa League, la Nations League et les European Qualifiers ont tous été

définis et communiqués aux partenaires de diffusion et aux sponsors de l'UEFA. Les appels d'offres, dont l'un pour un concept de diffusion d'UEFA.tv par contournement (OTT, over-the-top), ont été lancés, et une procédure de consultation a été menée pour identifier les fournisseurs potentiels.

La stratégie numérique de l'UEFA était également à l'ordre du jour de la Commission de conseil en marketing, qui s'est réunie par deux fois pendant la période sous revue, en novembre 2017 et en avril 2018. La présentation de la stratégie a été bien accueillie par les membres de la commission, qui ont été invités à envisager de proposer une « centralisation numérique » (production, fourniture de services et UEFA.tv) à toutes les associations membres de l'UEFA.

La commission a aussi assisté à une présentation sur le sport électronique et s'est déclarée favorable à un concept d'équipe nationale de sport électronique, une proposition concrète devant être soumise à l'occasion d'une séance ultérieure.

## La chaîne UEFA.tv sur YouTube

En termes de production numérique, plus de 49 millions de minutes de streaming en direct (4,3 millions de vues) et plus de 295 millions de minutes

de vidéos à la demande (119,5 millions de vues) ont été visionnées sur la chaîne UEFA.tv (YouTube) pendant cette période.

Les spectateurs des marchés « non vendus » (c-à-d. dans les territoires où l'UEFA n'avait pas de partenaires de diffusion ou bien où l'UEFA a vendu les droits en co-exclusivité) ont pu suivre sur cette chaîne la Youth League (39 matches au total), la finale de la Women's Champions League, la Coupe de futsal (deux demi-finales, le match pour la troisième place et la finale), les demi-finales et la finale du Championnat d'Europe des moins de 19 ans, du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans et du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans, ainsi que le Match pour la Solidarité organisé par l'UEFA et les Nations Unies.

Les tirages au sort de la Champions League et de l'Europa League ont également été diffusés dans le monde entier, enregistrant respectivement 3,8 millions de vues et 850 000 vues, et plus de 20 millions et 3,5 millions de minutes visionnées. Le tirage au sort de la phase de ligue de la Nations League, lui aussi retransmis en direct et en vidéo à la demande, a totalisé près de 1 million de vues, avec plus de 800 000 minutes visionnées.

partenaires de diffusion de la Champions League et 130 heures pour ceux de l'Europa League. En outre, 1854 heures de contenus numériques ont été mises à la disposition des partenaires de diffusion en 2017/18 (dont 1110 heures pour l'Europa League).

Les préparatifs en vue de la Nations League ont également été une priorité pour l'équipe. Parmi les grandes dates, citons le tirage au sort pour la phase de ligue en janvier 2018, la présentation de l'identité de marque (un drapeau coloré dynamique et la devise « Chaque match compte ») et un workshop destiné aux partenaires de diffusion.



## Des objectifs atteints



**3,2 Mrd€**

Droits médias et sponsorship pour la Champions League et l'Europa League par saison en 2018-2021

**663 k€**

Revenus de l'EURO de futsal 2018

**1,9 Mrd€**

Compétitions pour équipes nationales (hors EURO) pour le cycle 2018-2022



**34 %**

d'augmentation par rapport au cycle 2015-2018

**200 %**

d'augmentation par rapport à l'EURO de futsal 2016

# UNE SAISON EN CHIFFRES

Durant la période sous revue, les compétitions de l'UEFA, qu'elles soient pour équipes nationales ou interclubs, ont cumulé une audience de près de 3 milliards de téléspectateurs.

	 Matches disputés	 Buts inscrits	 Moyenne spectateurs	 Audience cumulée
	125 <i>À partir de la phase de groupes</i>	401	45 919	2 Mrd
	205 <i>À partir de la phase de groupes</i>	556	22 182	642 M
	31	68	7744	177,8 M
	1	3	30 421	46,8 M
	20	91	4544	23,7 M
	15	39	3580	15 M
	167	566	1079	10,2 M
	31	73	1855	4,1 M
	16	52	1152	3,1 M
	61	212	2494	1,9 M <i>Finale seulement</i>
	16	61	704	683,6 K
	76	491	1095	396,4 K <i>Quatre derniers matches</i>



Photos : UEFA, Getty Images,  
Sportsfile, Keystone,  
associations membres de l'UEFA  
Mise en pages : Touchline  
Impression : Artgraphic Cavin,  
Grandson, Suisse





UEFA  
Route de Genève 46  
CH-1260 Nyon 2  
Suisse