



# ENSEMBLE POUR L'AVENIR DU FOOTBALL

STRATÉGIE DE L'UEFA 2019-24



# Ensemble pour l'avenir du football

Stratégie de l'UEFA 2019-24



## AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT DE L'UEFA

Le football européen est florissant. Il dégagne des recettes plus élevées que jamais, suscite un intérêt sans cesse croissant et réinvestit des montants record dans le football de base. Quatre équipes européennes ont disputé les demi-finales de la Coupe du monde de la FIFA 2018 et six ont figuré parmi les quarts-de-finalistes.

S'il est normal de s'enorgueillir d'un tel succès, nous en satisfaire serait une erreur. Au contraire, utilisons-le comme un tremplin vers de nouveaux sommets. Il me paraît essentiel pour nous qui dirigeons le football aujourd'hui, en 2019, de ne pas oublier que nous avons la lourde responsabilité de le protéger et de le transmettre à nos successeurs en meilleure forme encore que nous l'avons trouvé.

Il ne s'agit pas là d'une tâche facile. S'il est vrai que le football européen est le meilleur et le plus regardé dans le monde, les questions qui se posent sont les suivantes : que faire pour que cela dure ? Comment

être à la hauteur des défis du XXI<sup>e</sup> siècle – sur le terrain, hors du terrain et dans nos communautés – et conforter notre place de choix dans le cœur et l'estime du public ?

Cette stratégie s'efforce de répondre à ces questions dans l'intérêt de la communauté du football européen dans son ensemble – associations nationales, clubs professionnels, arbitres, clubs amateurs, entraîneurs, joueurs et supporters – tout en prenant acte de notre rôle, en tirant parti de la force et du rayonnement du football afin d'aider les sociétés auxquelles nous appartenons.

La stratégie s'articule autour de quatre piliers : maintenir le football en première ligne, établir la confiance, garantir la compétitivité et accroître la prospérité. Les priorités en la matière sont d'accroître la participation, d'améliorer la bonne gouvernance à tous les niveaux, de donner aux équipes davantage d'occasions de disputer des matches de compétition et



de resserrer les liens avec les supporters partout dans le monde.

Dans chacun de ces domaines, l'UEFA doit conserver son rang d'instance sportive de premier plan, renforcer sa réputation d'ouverture, d'intégrité et de fiabilité, asseoir son rôle de leader en matière de responsabilité sociale dans le sport, et servir de référence pour l'évaluation d'autres instances.

À cet effet, les organisations de football sont appelées à coopérer étroitement entre elles et à résister aux sirènes commerciales qui risquent de mettre à mal l'ouverture et la solidarité du football. Disons le haut et fort : le

football n'est pas à vendre, et l'UEFA, avec le soutien de ses associations, de ses clubs, de ses ligues et de ses joueurs, continuera à défendre un écosystème du football européen fort, structuré et durable.

Cette stratégie n'entend pas reformuler les activités de l'UEFA. Le succès actuel du football européen n'est pas la fin de l'histoire, mais son point de départ, elle dessine pour l'UEFA une évolution qui, je l'espère, offrira aux générations futures un socle solide sur lequel elles pourront s'appuyer.

Aleksander Čeferin, président de l'UEFA

## SOMMAIRE

05 Introduction

06 L'écosystème du football

08 Les éléments fondamentaux

10 La mission

**12 Les piliers**

14 Les priorités  
stratégiques

16 Football

20 Confiance

24 Compétitivité

28 Prospérité

32 Le douzième homme



## INTRODUCTION

Soucieuse de préserver cette brillante communauté, l'UEFA a décidé de définir un cadre stratégique afin d'offrir conseils et assistance, de réaffirmer son adhésion aux principes de promotion, de relégation, de solidarité et de subsidiarité, et de reconnaître la vraie valeur et le rôle de toutes les équipes nationales et de clubs à travers l'Europe.

Dans la droite ligne de nos efforts visant à restaurer la pleine confiance envers la gouvernance du football, cette stratégie nous aidera à atteindre le haut niveau d'intégrité requis. Elle permettra à l'UEFA de rester fidèle à ses valeurs fondamentales et favorisera le lancement de nouvelles initiatives et de programmes au cours des cinq prochaines années.

Les associations membres de l'UEFA, les ligues, les clubs et les joueurs ont été consultés tout au long de l'élaboration du plan stratégique et leurs avis ont été pris en compte. Il est important que la communauté du football soit unie derrière le plan stratégique, car l'ambition de celui-ci n'est autre que de servir les intérêts du football dans toute l'Europe.

La réalisation de notre mission repose sur les quatre piliers présentés dans ce document, et fait appel pour cela à un large éventail d'objectifs et de politiques.

Des actions spécifiques ne sont pas définies ici. Elles seront mises en œuvre par le biais de l'Administration de l'UEFA, en coordination et en collaboration avec nos membres et nos parties prenantes. Le document d'une page annexé au document principal résume brièvement la structure de la stratégie.

La Stratégie de l'UEFA 2019-24 *Ensemble pour l'avenir du football* se veut un document vivant et dynamique qui puise son inspiration dans la communauté du football. Nous avons conçu cette feuille de route pour nous guider jusqu'à notre destination commune, mais elle est assez souple pour se plier au mode de transport et à l'allure de chacun.

Cette stratégie que nous allons mettre en œuvre renforce notre engagement envers le modèle sportif européen et réitère notre attachement à un dialogue ouvert avec les supporters, les joueurs, les clubs, les ligues et les associations. Elle vise à poser des jalons et à enclencher une dynamique qui feront avancer le football et le façonneront pour les générations futures.

Nous remercions tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de cette stratégie et nous réjouissons de poursuivre notre collaboration afin d'atteindre nos objectifs communs.

# L'ÉCOSYSTÈME DU FOOTBALL

L'UEFA joue un rôle essentiel en s'assurant de la santé à long terme du football européen, masculin et féminin, de l'élite au niveau de base, au sein des équipes nationales et des clubs.

Elle a à cœur de fournir à ses membres aux quatre coins de l'Europe des formations et un savoir-faire de haut niveau. Grâce au succès de nos compétitions d'élite, nous disposons de fonds de solidarité qui sont distribués à nos associations membres et réinvestis dans des programmes de développement et de participation au sein de la communauté du football.

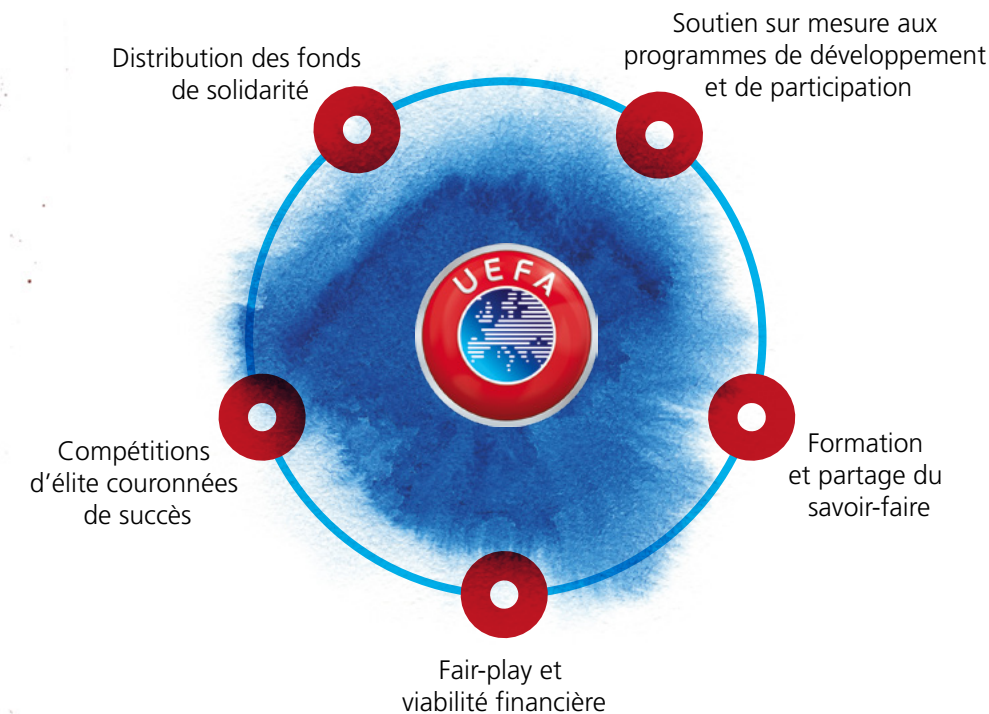
En collaboration avec nos associations membres, ainsi qu'avec les clubs, les ligues et les joueurs, nous concevons et appliquons des cadres réglementaires équitables et constructifs et renforçons

l'intégrité et les valeurs du sport dans tout ce que nous faisons.

Avec notre soutien opérationnel et technologique, le football européen offre au public les meilleures compétitions dans une ambiance sûre et festive.

L'UEFA lance constamment de nouveaux projets et initiatives visant à soutenir l'écosystème du football et accorde toujours la priorité à la promotion, à la protection et au développement du football européen, à tous les niveaux.

Nous demeurons fermement attachés au modèle sportif européen et à sa structure pyramidale non seulement du point de vue administratif (via les confédérations, les associations nationales, les associations régionales, les ligues professionnelles et les clubs), mais également en ce qui



concerne les compétitions, via la promotion et la relégation ainsi que l'accès aux compétitions internationales par le biais des compétitions nationales.

Les compétitions à visée essentiellement commerciale organisées hors de cette structure établie menacent directement le modèle sportif et la solidarité, sur laquelle repose le développement du football en Europe.

# LES ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX

**LE FOOTBALL EUROPÉEN S'EST DÉVELOPPÉ AUTOUR DE QUATRE ÉLÉMENTS DE BASE QUE NOUS DEVONS VEILLER À SOUTENIR DANS CHACUNE DE NOS DÉCISIONS ET DE NOS ACTIONS.**

**L'ÉQUIPE** La solidarité nous unit et nous appelle à l'esprit d'équipe et à la reconnaissance de nos responsabilités les uns envers les autres. Du football d'élite au football amateur, nous sommes tous unis dans la promotion du football européen et de relations harmonieuses. Notre communauté restera florissante tant que nous conserverons un large dialogue et que nous respecterons les valeurs démocratiques. Nous comptons sur notre diversité pour rendre le football européen inclusif et ouvert à tous.

**LE JEU** L'intégrité est essentielle. Nous ne pouvons rien faire sans la confiance dans nos compétitions, nos institutions et notre personnel. Notre réputation repose sur le fair-play, la responsabilité financière et la transparence dans tout l'éventail de nos activités, et nous sommes convaincus que nos principes sportifs et éthiques nous aident à relever tous les défis.

**LES SUPPORTERS** La passion nous fait avancer. Le football a le pouvoir de susciter des niveaux incomparables de plaisir, de joie et de suspense. La loyauté et la passion des supporters sont les principaux vecteurs de succès de notre sport. Cette capacité du football à rassembler et à unir les communautés est indispensable et précieuse.

**LES RÈGLES** Le respect est notre maître-mot. Nous reconnaissons la précieuse contribution de chaque personne investie dans la communauté du football en respectant les principes d'autonomie et de subsidiarité. Nous comptons sur notre diversité pour rendre le football européen inclusif et ouvert à tous. Nous apprécions nos différences et valorisons nos forces en promouvant une vision commune du fair-play social.



# LA MISSION



**NOTRE MISSION CONSISTE À GARANTIR QUE LE FOOTBALL SOIT LE SPORT LE PLUS JOUÉ, LE PLUS FIABLE, LE PLUS COMPÉTITIF ET LE PLUS ATTRACTIF.**

Nous continuerons à protéger, à développer, à renouveler et à promouvoir le football en préservant son écosystème afin qu'il garde tout son attrait pour les générations de supporters et de joueurs à venir.

Notre mission repose sur quatre piliers : Football, Confiance, Compétitivité et Prospérité.



## LES PILIERS



### FOOTBALL

La solidité du football en tant que sport passe par son développement. Il est essentiel de maintenir le football en première ligne, quoi que nous fassions. Le football junior et amateur sont des maillons clés du football d'élite masculin et féminin de demain et sont donc fondamentaux pour le succès du football européen. Avec l'appui de nos associations membres, des clubs, des joueurs et des supporters, nous nous emploierons à créer un écosystème du football unifié et solide afin de faire grandir le football européen.



### CONFIANCE

Pour continuer à progresser, nous devons pouvoir avoir confiance dans nos institutions et dans l'intégrité du football. Cela implique de travailler main dans la main avec nos membres et les parties prenantes, dans une relation de confiance. L'UEFA doit mener le mouvement et être le porte-drapeau de la bonne gouvernance, en coopérant avec toute la communauté du football et en garantissant des processus transparents et démocratiques.



### COMPÉTITIVITÉ

Nos compétitions se doivent d'être dynamiques et spectaculaires. À cette fin, nous devons nourrir chez les équipes, les joueurs et leurs supporters l'espoir d'une victoire, leur donner un cadre de compétition adapté et veiller à un accès pour tous. Nous devons tout mettre en œuvre pour garantir la viabilité des clubs et l'intégrité des compétitions.



### PROSPÉRITÉ

C'est de l'exploitation commerciale des compétitions phares de l'UEFA que provient la majeure partie des fonds de solidarité de l'UEFA. Les droits correspondants doivent donc être protégés et développés en stimulant l'implication des supporters actuels et futurs. Parallèlement, nous devons continuer à explorer de nouvelles voies afin de nous adapter aux changements et créer de nouvelles opportunités. Nous contribuerons ainsi à un développement commercial prospère pour l'ensemble du football européen et protégerons les fonds de solidarité, qui sont vitaux pour beaucoup au sein de notre communauté.

# LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

NOS PRIORITÉS POUR LES CINQ ANNÉES À VENIR SERONT LES SUIVANTES :

## FOOTBALL FÉMININ

Garantir la croissance à long terme et la pérennité du football féminin par des programmes spécifiques destinés à consolider les compétitions et à doubler le nombre de joueuses enregistrées.

## BONNE GOUVERNANCE

Renforcer la transparence des informations, des décisions et des procédures afin de protéger l'écosystème du football existant et garantir le maintien du modèle sportif européen.

## ÉQUILIBRE DES COMPÉTITIONS

Élaborer et mettre en œuvre des règles spécifiques visant à préserver et à améliorer l'équilibre des compétitions tout en favorisant la viabilité, en encourageant les investissements et en promouvant la croissance du football européen.

## IMPLICATION DES SUPPORTERS

Accroître l'implication des supporters en élargissant la portée et en offrant une expérience personnalisée via le lancement et la promotion d'une plateforme numérique en lien direct avec les consommateurs, qui renforcera la visibilité du football européen.



# FOOTBALL

**MAINTENIR LE FOOTBALL EN PREMIÈRE LIGNE DANS TOUT CE QUE NOUS FAISONS**

## OBJECTIFS

**Stimuler et assurer la participation à long terme dans le football européen**

**Diriger et soutenir la progression des associations nationales de football**

**Garantir que le football soit accessible et ouvert à tous en Europe**

**Promouvoir et développer les infrastructures de football dans toute l'Europe**

# POLITIQUES

## DÉVELOPPEMENT DES JEUNES JOUEURS

Mettre fortement l'accent sur le rôle des clubs, indépendamment de leur taille, dans le développement des jeunes joueurs, récompenser et encourager les clubs qui priorisent les investissements dans les jeunes joueurs, dans leur formation et dans l'infrastructure nécessaire. Promouvoir, simplifier et accélérer les programmes d'indemnités de formation et de versements de solidarité aux niveaux national et international.

## FOOTBALL DE BASE

Continuer de fournir un soutien important au football amateur et de base, donner des opportunités aux joueurs de tous âges et maintenir un niveau de participation élevé dans la société. Promouvoir les politiques de protection des enfants afin de soumettre les entraîneurs et les administrateurs à des standards élevés et à des valeurs strictes.

## FOOTBALL FÉMININ

Se concentrer sur l'augmentation de la professionnalisation et de la participation dans le football féminin, et offrir plus régulièrement des occasions de jouer aux filles dans le cadre du football de base. Souligner les valeurs et les atouts du football féminin, œuvrer à le rendre commercialement viable et se servir du système existant d'octroi de licence aux clubs pour répondre aux besoins du football féminin et élever son niveau.



**30 %**  
d'augmentation  
de la participation  
globale à tous les  
niveaux d'ici à 2024

## PROMOTION DU FUTSAL

Améliorer et renforcer la promotion des compétitions de futsal via une plus large représentation des associations et des joueurs. Garantir que le futsal bénéficie de la plateforme et de la visibilité nécessaires pour passer au niveau supérieur.

## DÉVELOPPEMENT DES ÉQUIPEMENTS

Collaborer avec les autorités locales et les associations nationales afin de définir des standards modernes en vue de garantir des stades et des installations d'entraînement sûrs et accessibles, ayant un fondement économique, écologique et bénéfique pour la société. Doter les stades des équipes nationales et des clubs de première division d'une connectivité avancée et du confort moderne pour que la présence aux matches reste une expérience agréable et divertissante. Prévoir des moyens financiers adaptés pour les infrastructures et garantir une répartition transparente de ces ressources.

## PROGRAMMES D'INCLUSION

Travailler avec les associations membres et les parties prenantes afin d'attirer et d'intégrer les communautés marginalisées via des campagnes d'inclusion, de lutte contre la violence et la discrimination ainsi que des programmes de formation. Soutenir les efforts des clubs locaux afin de favoriser l'intégration et la participation dans leurs communautés et valoriser le rôle qu'ils jouent en ouvrant leurs portes aux personnes marginalisées.

## NOUVELLES FORMULES

Encourager la reconnaissance et l'appréciation formelles d'autres formules afin de rassembler davantage de participants sous la bannière du football. Continuer à innover et intégrer ces formules au sein de la communauté du football européen afin d'élargir la portée du football et de renforcer son attrait.

## PROMOTION DU BÉNÉVOLAT

Augmenter la reconnaissance et le soutien à tous ceux qui s'engagent bénévolement au sein de la communauté du football. Encourager les parties prenantes à promouvoir le bénévolat, qui est essentiel pour permettre au football de se développer dans toutes les communautés. Mettre en place des incitations et des encouragements afin d'entretenir la motivation des bénévoles et leur fierté de faire partie du football.

## ÉLÉVATION DES STANDARDS

Mettre l'accent sur les programmes de l'UEFA visant à fournir de

Ensemble pour l'avenir du football

l'assistance aux associations nationales. S'appuyer sur les bonnes pratiques pour rehausser les standards, augmenter le professionnalisme et renforcer l'efficacité opérationnelle. Créer un recueil de bonnes pratiques avec nos associations membres pour poursuivre la croissance et le développement structurés du football dans toute l'Europe.

## HARMONISATION DE L'INSCRIPTION DES JOUEURS

Instaurer des standards de mesure systématique de l'inscription des joueurs afin d'améliorer la précision à cet égard et déployer des campagnes de recrutement ciblées afin de garantir la santé future du football. S'assurer que la participation occupe une place centrale dans les plans stratégiques de nos associations membres en offrant à ces dernières un accompagnement sur mesure dans la planification et l'affectation de ressources en vue d'atteindre cet objectif.

## PROGRAMMES DE FORMATION

Offrir aux joueurs et aux autres parties prenantes un soutien sur mesure en matière de formation et de développement via les programmes de formation de l'UEFA. Faire évoluer nos formations techniques en recourant aux technologies modernes afin de transmettre aux entraîneurs européens des compétences et un savoir-faire de nature à faire progresser le football européen.



# CONFIANCE

## RENFORCER LA CONFIANCE DANS NOS COMPÉTITIONS ET NOS INSTITUTIONS

### OBJECTIFS

Assurer le leadership des associations nationales

Promouvoir la bonne gouvernance et accroître la transparence

Protéger l'intégrité du football

Développer l'implication des parties prenantes

# POLITIQUES

## ÉLÉVATION DES STANDARDS

Encourager toutes les associations membres à adopter des normes de bonne gouvernance. Contribuer à une harmonisation des procédures en instaurant une norme commune aux différents paysages politiques et aider les membres à accroître le professionnalisme et à faire converger leurs systèmes administratifs.

## RÉPUTATION ET CRÉDIBILITÉ

Définir un cadre réglementaire objectif et solide afin de renforcer la confiance et la crédibilité. Clarifier et simplifier les directives et les procédures afin d'assurer des prises de décision structurées et transparentes et un meilleur respect des règlements de l'UEFA. Protéger la réputation et l'image de l'UEFA et des associations membres non seulement au niveau institutionnel en tant qu'instances dirigeantes, mais également dans tous les aspects du football.

## COLLABORATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les programmes de formation et de développement, les compétitions, les procédures réglementaires et les activités commerciales bénéficieront tous du dialogue, des processus démocratiques et de la représentation aux divers niveaux de gouvernance. Une approche plus collaborative et une implication accrue des parties prenantes contribueront à des choix et à des décisions plus éclairés.

## PRINCIPES D'AUTONOMIE

Renforcer le soutien à l'autonomie des associations nationales et au

principe de subsidiarité, afin que les membres aient la liberté de diriger le football sur leur territoire sans avoir à subir une influence politique excessive ou être exposés à la corruption.

## INTÉGRITÉ DES COMPÉTITIONS

Développer les moyens existants et en identifier de nouveaux afin de protéger l'intégrité des compétitions de football européennes. Mettre à profit les avancées technologiques pour mieux détecter les activités suspectes liées au dopage et au trucage de matches. Analyser plus en détail l'impact des conflits d'intérêts potentiels sur l'intégrité des matches et des compétitions. Intensifier les efforts déployés avec les clubs, les ligues et les instances dirigeantes dans le but d'éradiquer les activités qui portent préjudice à nos compétitions et à notre réputation à tous.

## RELATIONS PUBLIQUES

Approfondir les liens avec l'Union européenne et avec les gouvernements nationaux pour nous permettre de créer un cadre réglementaire de nature à garantir l'intégrité de notre sport et à soutenir et à financer des projets vitaux pour son développement. Poursuivre le travail engagé avec les autres confédérations et instances sportives augmentera les connaissances et permettra l'échange d'expertise.

## PROTECTION DES PERSONNES

Poursuivre la recherche de procédures et de bonnes pratiques visant à protéger les personnes. Les joueurs, les supporters, les arbitres et



**10**  
principes  
de bonne  
gouvernance  
recommandés  
par l'UEFA  
pour être  
adoptés par les  
associations  
membres

Ensemble pour l'avenir du football

les bénévoles ne doivent pas craindre pour leur sécurité ou leur bien-être lorsqu'ils participent à des activités liées au football, et il convient donc de créer une atmosphère sûre, exempte d'abus, de violence ou de danger. Combattre le trafic et l'exploitation des joueurs et veiller au respect des droits de l'homme afin d'éradiquer ces phénomènes. Poursuivre l'harmonisation et l'application cohérente des contrats types de joueurs.

## TRANSPARENCE

La communication claire et la publication d'informations financières, organisationnelles et procédurales relevant du domaine public amélioreront encore davantage l'image et la réputation des institutions du football. La transparence et la traçabilité des flux financiers, en particulier ceux relatifs aux paiements de solidarité de l'UEFA, sont nécessaires du point de vue de la responsabilité financière et permettront d'acheminer davantage de fonds vers les secteurs du football qui en ont besoin. Instaurer des procédures visant à rationaliser les coûts et à réduire l'exposition aux risques.

## PLATEFORMES POUR LES SUPPORTERS

Renforcer les interactions avec toutes les parties prenantes et coopérer plus étroitement avec les clubs afin d'ouvrir aux supporters de nouveaux canaux pour exprimer leur avis et leurs préoccupations quant à l'avenir du football.



# COMPÉTITIVITÉ

**GARANTIR LA COMPÉTITIVITÉ ET CRÉER DE LA VALEUR À TOUS LES NIVEAUX DU FOOTBALL**

## OBJECTIFS

Garantir que toutes les compétitions de l'UEFA conservent leur intérêt et leur enjeu pour tous

Optimiser le calendrier du football pour faciliter les compétitions nationales et internationales

Préserver l'équilibre des compétitions par des mesures sportives et financières

Protéger et soutenir la viabilité financière à tous les niveaux

# POLITIQUES

## DAVANTAGE D'OCCASIONS

Avec les parties prenantes, examiner l'impact potentiel de nouvelles compétitions afin d'offrir plus d'occasions aux équipes de tous les niveaux de disputer des matches intéressants, de permettre aux joueurs de s'illustrer et d'entretenir les espoirs de victoire des supporters.

# 34

**pays au minimum  
seront représentés  
dans la phase  
de groupe des  
compétitions  
interclubs de l'UEFA**



Ensemble pour l'avenir du football

## AVANCÉES RÉGLEMENTAIRES

Réexaminer les règlements et les adapter en fonction des nouveaux défis qui se présentent. Évaluer l'impact de mesures financières et sportives visant à stimuler la croissance et les investissements et à créer de la valeur. Mettre le football à l'abri des structures de contrôle inadéquates, de la criminalité financière et de la spirale de l'endettement.

## JOUEURS FORMÉS LOCALEMENT

En concertation avec les parties prenantes, prendre des mesures sportives et financières encourageant la formation locale des joueurs et élargir le vivier de talents au sein des clubs européens.

## THÉSAURISATION DE JOUEURS ET AGENTS

Renforcer l'équité et la transparence du système de transfert et de prêt de joueurs, loin du phénomène de thésaurisation de joueurs qui s'est installé au gré de la multipropriété dans les ligues européennes et qui risque de porter atteinte à l'intégrité et à la compétitivité de toutes les compétitions. Développer encore la responsabilité financière, la transparence et les règlements en ce qui concerne les agents et sensibiliser aux sommes d'argent qui sortent de l'écosystème du football.

## COOPÉRATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Collaborer avec les parties prenantes pour analyser et mesurer les effets secondaires potentiels de toute mesure sur le football national. Aider les associations membres et les ligues à relever

le niveau de leur gestion administrative afin d'améliorer la compétitivité à tous les niveaux.

## VERSEMENTS DE SOLIDARITÉ

Défendre et encourager le principe de solidarité en allouant aux clubs et aux nations de plus petite taille des fonds provenant des compétitions d'élite. Étudier avec les parties prenantes un moyen de partager les recettes et les bénéfices générés par les compétitions à tous les niveaux de manière plus équitable et équilibrée au sein de la communauté du football.

## CALENDRIER DES MATCHES

En concertation avec les parties prenantes, trouver un juste équilibre entre toutes les compétitions en respectant le calendrier international des matches. Renforcer la coordination entre le football interclubs et le football des équipes nationales dans toutes les catégories d'âge, afin de garantir la disponibilité des meilleurs talents et de renforcer la compétitivité.

## VIABILITÉ FINANCIÈRE

Favoriser le professionnalisme par le biais des cadres réglementaires et veiller à la viabilité financière de toutes les associations membres et tous les clubs. Aider les membres à rendre leurs procédures d'octroi de licence plus transparentes, à les harmoniser et à se doter de systèmes nationaux de surveillance des clubs.





# PROSPÉRITÉ

**ACCROÎTRE LA PROSPÉRITÉ EN IMPLIQUANT LES SUPPORTERS ET EN EXPLORANT DES OPPORTUNITÉS**

## OBJECTIFS

**Poursuivre la croissance des recettes**

**Soutenir un développement plus efficace par la recherche et les investissements**

**Impliquer les supporters et nouer des relations durables**

**Améliorer notre image à l'échelle internationale et faire connaître davantage notre sport**

# POLITIQUES

## FLUX DE RECETTES

Augmenter et diversifier les flux de recettes en saisissant de nouvelles opportunités afin de pérenniser les versements de solidarité destinés au développement et à la formation des joueurs, en favorisant les investissements et en encourageant la pratique du football. Assister les membres en transmettant les connaissances, le savoir-faire et la prospérité depuis le haut de la pyramide du football.

## SOLUTIONS COMMERCIALES SUR MESURE

Personnaliser les solutions commerciales afin de stimuler la croissance des recettes au cours des prochaines années en répondant aux besoins du marché. Privilégier les relations directes avec des partenaires stratégiques afin de rationaliser la génération des recettes par la définition de pratiques commerciales optimales et sur mesure.

## CROISSANCE DES MARQUES

Créer plus de valeur en véhiculant une identité de marque cohérente pour toutes les compétitions de l'UEFA afin de susciter l'implication des partenaires et des supporters. Fournir des plans promotionnels intégrés afin de renforcer la valeur des marques des compétitions et leur attrait.

## EXPÉRIENCE PERSONNALISÉE POUR LES SUPPORTERS

Faire vivre aux supporters des expériences personnalisées, de manière à cultiver leur enthousiasme et leur intérêt et

à satisfaire leurs attentes, en cherchant en permanence à cerner leurs besoins et leur comportement. Développer des canaux en lien direct avec les supporters qui leur offriront des expériences immersives et personnalisées.

## PLATEFORMES NUMÉRIQUES

Développer un écosystème numérique complet afin de constituer une large communauté numérique de supporters de l'UEFA et de proposer à davantage de supporters un plus grand nombre de contenus et de possibilités de participer au football européen à tous les niveaux. Définir une proposition de valeur convaincante en offrant des contenus pertinents sur le football européen.

## RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Encourager l'ensemble de la communauté du football à fournir des ressources et à créer des plateformes pour l'innovation, la recherche et le développement. Promouvoir le recours aux technologies modernes pour améliorer la génération et l'exploitation des données dans le but de mieux répondre aux besoins commerciaux et de resserrer les liens avec les supporters. Soutenir la création et le développement de centres de connaissances pour approfondir les connaissances et améliorer la prise de décisions et l'assistance apportée aux associations membres.

Ensemble pour l'avenir du football

## PERSPECTIVE INTERNATIONALE

Explorer des opportunités qui pourraient servir les intérêts de l'UEFA, de ses membres et des clubs européens afin d'élargir nos horizons et de mieux faire connaître le football européen dans le monde. En étendant notre rayonnement, nous pouvons apporter au football européen de nouveaux supporters et de nouveaux marchés de croissance, tester de nouvelles voies et donner à d'autres membres de la communauté du football l'occasion de partager des points de vues communs.



# 30%

**d'augmentation de l'implication des supporters sur les plateformes numériques des associations nationales d'ici à 2024**

# LE DOUZIÈME HOMME

## L'ÂME DU FOOTBALL

Les supporters et l'ensemble de la communauté sont l'essence et l'âme du football. L'efficacité de cette stratégie reposera sur les compétences humaines et le savoir-faire, la technologie moderne, la culture de l'innovation ainsi que la responsabilité sociale et le respect de la communauté. La raison d'être du football est la relation qui le lie aux supporters, aux communautés et à toutes les personnes qui croient en lui, ce sont eux qui lui insufflent son énergie vitale.

En tant qu'instance dirigeante du football européen, il est de notre devoir de respecter tous ceux qui consacrent du temps et des ressources à jouer, à assister aux matches, à s'engager bénévolement et à s'occuper de l'administration du football, de nos communautés locales jusqu'à l'échelon national. Tous les passionnés du football, indépendamment de leur identité et de leur niveau d'implication dans le jeu, ont un rôle à jouer et une contribution à apporter

pour nous emmener vers notre objectif, qui est de préserver le football et son esprit de solidarité pour les générations à venir.

En retour, le football a la responsabilité de prendre soin de cette communauté. Tous ensemble, nous devons défendre les valeurs de notre sport, renforcer sa contribution à la société et protéger le milieu dans lequel il est pratiqué. Nous devons exploiter le meilleur de la modernité pour favoriser, et non pas entraver, l'accès au football. Par-dessus tout, le football doit rester ouvert et accessible aux supporters.

Les racines sociales communes au football et à sa communauté font la pérennité du jeu au niveau national et, par extension, au niveau international. Dans la victoire comme dans la défaite, nos clubs et nos équipes sont des points centraux dans nos



communautés, là où nous nous rassemblons pour soutenir et célébrer une cause commune. Cette inébranlable loyauté et cette cohésion sociale n'ont pas de prix et doivent absolument être protégées.

L'UEFA, aux côtés de ses membres et des parties prenantes, est unie avec les supporters et les

communautés. Par cette stratégie, nous souhaitons rapprocher les joueurs, les supporters et les associations nationales dans un esprit de camaraderie. Cette approche unie nous permettra d'atteindre nos objectifs et de mener à bien notre mission. Tous unis, nous saisissons les opportunités et relèverons les défis, pour faire avancer le football en préservant son âme.

Mission	<b>Notre mission consiste à garantir que le football soit le sport le plus joué, le plus fiable, le plus compétitif et le plus attractif.</b> Nous continuerons à protéger, à développer, à renouveler et à promouvoir le football en préservant son écosystème afin qu'il garde tout son attrait pour les générations de supporters et de joueurs à venir.	
Piliers	<b>FOOTBALL</b>	<b>CONFIANCE</b>
Objectifs	Stimuler et assurer la participation à long terme dans le football européen	Assurer le leadership des associations nationales
	Garantir que le football soit accessible et ouvert à tous en Europe	Protéger l'intégrité du football
	Diriger et soutenir la progression des associations nationales de football	Promouvoir la bonne gouvernance et accroître la transparence
	Promouvoir et développer les infrastructures de football dans toute l'Europe	Développer l'implication des parties prenantes
Politiques spécifiques	Augmenter la participation en rendant le football plus accessible et en soutenant le développement des jeunes joueurs	Appliquer des standards de bonne gouvernance pour les associations nationales
	Promouvoir le football féminin	Protéger la réputation et la crédibilité du football
	Soutenir et développer le football amateur et le football de base	Soutenir l'autonomie des associations nationales et le principe de subsidiarité
	Promouvoir le futsal et d'autres formules de football	Améliorer la capacité d'identifier les activités suspectes et les autres conflits d'intérêt qui portent atteinte à l'intégrité
	Réaliser des campagnes contre la violence, contre la discrimination et en faveur de l'inclusion	Garantir la sécurité et la protection des acteurs du football
	Développer des programmes de recrutement et de fidélisation des bénévoles	Promouvoir des informations transparentes et responsables
	Élever et harmoniser les standards des associations nationales	Améliorer le dialogue, la représentation et la collaboration avec les parties prenantes
	Offrir une formation ciblée pour les administrateurs et les joueurs	Offrir aux supporters davantage d'occasions de participer
	Financer les infrastructures de manière ciblée et appliquer des standards modernes pour les installations de football en faveur de la communauté	Faciliter les relations publiques et le dialogue avec les institutions gouvernementales
	Actions	Actions réalisées par l'Administration de l'UEFA en collaboration avec les associations membres et les parties prenantes

Mission	<b>Notre mission consiste à garantir que le football soit le sport le plus joué, le plus fiable, le plus compétitif et le plus attractif.</b> Nous continuerons à protéger, à développer, à renouveler et à promouvoir le football en préservant son écosystème afin qu'il garde tout son attrait pour les générations de supporters et de joueurs à venir.	
Piliers	<b>COMPÉTITIVITÉ</b>	<b>PROSPÉRITÉ</b>
Objectifs	Garantir que toutes les compétitions de l'UEFA conservent leur intérêt et leur enjeu pour tous	Poursuivre la croissance des recettes
	Préserver l'équilibre des compétitions par des mesures sportives et financières	Impliquer les supporters et nouer des relations durables
	Optimiser le calendrier du football pour faciliter les compétitions nationales et internationales	Soutenir un développement plus efficace par la recherche et les investissements
	Protéger et soutenir la viabilité financière à tous les niveaux	Améliorer notre image à l'échelle internationale et mieux nous faire connaître
Politiques spécifiques	Offrir des occasions de jouer à davantage d'équipes et de clubs grâce à de nouvelles formules passionnantes	Renforcer les valeurs de marque de l'UEFA
	Examiner des mesures financières et sportives afin de soutenir l'équilibre des compétitions	Élargir le public et la communauté des supporters
	Renforcer la transparence du système de transfert de joueurs, de prêt de joueurs et d'indemnisation des clubs	Développer un écosystème numérique complet, y compris OTT
	Encourager le développement de joueurs formés localement	Offrir une expérience personnalisée aux supporters
	Décourager la thésaurisation de joueurs afin de donner aux joueurs davantage d'occasions de jouer	Offrir des solutions commerciales sur mesure pour les partenaires
	Aider les associations membres et les ligues à développer des standards plus élevés afin d'améliorer la compétitivité	Réaliser les activités commerciales sur la base d'éléments concrets (données, analyses, retour sur investissement)
	Partager les fonds de solidarité supplémentaires de manière équitable et équilibrée	Encourager la recherche et le développement au sein de la communauté du football
	Renforcer et respecter le calendrier international des matches	Renforcer les relations avec les partenaires stratégiques
	Soutenir les procédures nationales d'octroi de licence aux clubs et de surveillance des clubs	Améliorer l'image de l'UEFA dans le monde et mieux faire connaître l'UEFA
	Actions	Actions réalisées par l'Administration de l'UEFA en collaboration avec les associations membres et les parties prenantes



UEFA  
Route de Genève 46  
CH-1260 Nyon 2  
Suisse



# ENSEMBLE POUR L'AVENIR DU FOOTBALL

STRATÉGIE DE L'UEFA 2019-24

