



Déclassifié¹
AS/Cult/Inf (2017) 16rev
23 novembre 2017
Or. français

COMMISSION DE LA CULTURE, DE LA SCIENCE, DE L'EDUCATION ET DES MEDIAS

La bonne gouvernance du football

Rapporteure : Mme Anne BRASSEUR, Luxembourg, Alliance des démocrates et des libéraux pour l'Europe

Note d'information - UEFA

1. Introduction

1. Le présent document reprend quelques éléments clés des structures et règles de gouvernance de l'Union des associations européennes de football (UEFA) qui est l'instance dirigeante du football européen. Ce document se base sur les informations communiquées par l'UEFA, tant au cours de différents entretiens avec les dirigeants que par écrit et celles extraites de ses textes juridiques ou disponibles sur le site de l'organisation. Il ne prétend pas être exhaustif et ne reprend que les éléments (et les changements) les plus intéressants du point de vue de l'APCE.

2. Un tableau à l'Annexe 1 indique l'état de mise en œuvre des recommandations (adoptées le 27 janvier 2015) que notre commission a adressées à l'UEFA.

2. Organisation interne de l'UEFA

3. Avant d'analyser plus en détail certains aspects de la gouvernance de l'UEFA, il est utile de donner quelques indications sur le rôle assigné par les Statuts² de l'organisation aux principaux organes décisionnels, à savoir : le Congrès, le Comité exécutif, le Président et les organes de juridiction (article 11 des Statuts).

4. **Le Congrès**, « l'organe suprême de l'UEFA » (article 12 des Statuts), rassemble les représentants des 55 associations membres de l'UEFA. Il se réunit en session ordinaire une fois par an, un second congrès ordinaire pouvant être convoqué par le Comité exécutif afin de traiter des questions financières et/ou de questions considérées comme particulièrement importantes (article 13 des Statuts). Un Congrès extraordinaire peut être convoqué par le Comité exécutif ou à la demande écrite d'un cinquième des membres au moins (article 14 des Statuts). Parmi ses « pouvoirs » (tels qu'énumérés à l'article 13 des Statuts) figurent : l'approbation des comptes annuels et du budget (ainsi que le choix de la société de révision) ; l'élection du président, des membres du Comité exécutif et des membres européens du Conseil de la FIFA ; l'admission et exclusion d'associations ; la destitution de membres d'organes et la modification des statuts.

5. **Le Comité exécutif** se compose du Président, de 16 membres, dont au moins une femme, élus par un Congrès et deux membres élus par l'Association des clubs européens (ECA) et confirmés par le Congrès (article 21.1. des Statuts). Il se réunit en général tous les deux mois. « *Le Comité exécutif peut adopter des règlements et prendre des décisions dans toutes les affaires qui ne sont pas attribuées au congrès ou à un autre organe par la loi ou les statuts* » (article 23.1 des Statuts) et il « *gère les affaires de l'UEFA pour*

¹ Le document a été déclassifié par la commission de la culture, de la science, de l'éducation et des médias lors de sa réunion du 23 janvier 2018 à Strasbourg.

² [Statuts de l'UEFA](#) (avril 2017).

autant qu'il n'en ait pas délégué la gestion ou que cette gestion n'ait pas été déléguée par les (...) statuts au président ou à l'Administration » (article 23.2 des Statuts). Ses « attributions intransmissibles et inaliénables » sont listées à l'article 24 des Statuts ; y figurent entre autres : exercer la haute direction de l'UEFA ; fixer l'organisation ; fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ; nommer les cinq membres de la Commission en charge de la gouvernance et de la conformité et promulguer un règlement concernant leurs tâches ; nommer et révoquer le secrétaire général et le secrétaire général adjoint ; exercer la haute surveillance sur l'Administration. Aux termes de l'article 25 des Statuts, « Le Comité exécutif est habilité à déléguer la gestion en totalité ou en partie au président, à l'un ou plusieurs de ses membres et/ou à l'Administration conformément au règlement d'organisation qu'il a édicté ». Entre les réunions du Comité exécutif, le **Comité d'urgence**³ est autorisé à prendre et exécuter des décisions définitives sur des questions urgentes qui relèvent de l'autorité du Comité exécutif.

6. **Le Président** représente l'UEFA et dirige les séances du congrès et les réunions du Comité exécutif, en disposant lors des votes d'une voix prépondérante en cas d'égalité des voix. Il est responsable des relations entre l'UEFA et la FIFA, les autres confédérations, les associations membres, les instances politiques et les organisations internationales. Il est également responsable de la mise en œuvre des décisions du Congrès et du Comité exécutif par l'Administration, dont il supervise les travaux. Dans l'exercice de ces responsabilités, il consulte le Comité exécutif (article 29 des Statuts). Les Statuts (article 30) confient au **Secrétaire général** l'organisation, la gestion et la direction de l'Administration.

7. **Les organes de juridiction** de l'UEFA sont : les deux instances disciplinaires, soit l'Instance de contrôle, d'éthique et de discipline et l'Instance d'appel ; les inspecteurs d'éthique et de discipline ; l'Instance de contrôle financier des clubs.

- **l'Instance de contrôle, d'éthique et de discipline** est compétente pour statuer sur les questions disciplinaires et éthiques, ainsi que toute autres question relevant de ses attributions en vertu des statuts et des règlements de l'UEFA (article 33.3 des Statuts et article 29.3 du Règlement disciplinaire de l'UEFA⁴) ; elle est également compétente « si une association membre de l'UEFA et/ou un de ses membres ne poursuit pas ou poursuit de manière inadéquate une violation grave des objectifs statutaires de l'UEFA » (article 29.4 du Règlement disciplinaire). les décisions de cette instance peuvent faire l'objet d'un recours devant l'Instance d'appel, qui est compétente aussi pour les cas urgents qui lui sont directement adressés par le président de l'Instance de contrôle, d'éthique et de discipline.
- **les inspecteurs d'éthique et de discipline** représentent l'UEFA dans les procédures devant les instances disciplinaires. Ils peuvent ouvrir une procédure disciplinaire, interjeter un appel contre les décisions de l'Instance de contrôle, d'éthique et de discipline et soutenir l'UEFA dans le cas où une partie interjette appel d'une décision prise par l'Instance d'appel avant le Tribunal arbitral du sport (TAS). Le Comité exécutif, le Président ou le Secrétaire général de l'UEFA, ainsi que les organes disciplinaires, peuvent charger les inspecteurs disciplinaires de mener une enquête, seuls ou en collaboration avec d'autres instances internes ou externes à l'UEFA.
- **l'Instance de contrôle financier des clubs** est spécifiquement compétente pour statuer sur les violations du Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier.

8. La structure organisationnelle de l'UEFA est précisée et complétée par le Règlement d'organisation de l'UEFA⁵. En particulier ce règlement prévoit (outre le Comité d'urgence) :

- **le Conseil stratégique du football professionnel** (articles 10 et ss. du Règlement d'organisation), organe consultatif qui réunit des représentants de l'Association des ligues professionnelles de football (EPFL), de l'Association des clubs européens (ECA) et des joueurs professionnels en Europe (FIFPro, Division Europe) ;
- dix-neuf **commissions** et six **panels d'experts**, qui ont une fonction consultative, à moins que le Comité exécutif ne leur confère un pouvoir décisionnel ; ces organes contribuent à façonner la politique de l'UEFA concernant l'ensemble des activités du football européen ;

³ Ce Comité – prévu par l'article 4 du Règlement d'organisation de l'UEFA – est composé de cinq membres du Comité exécutif de l'UEFA dûment élus, à savoir : le Président de l'UEFA, le premier vice-président de l'UEFA, le trésorier de l'UEFA et deux autres membres du Comité exécutif de l'UEFA nommés par le Président de l'UEFA au cas par cas.

⁴ [Règlement disciplinaire de l'UEFA](#) (2017).

⁵ [Règlement d'organisation de l'UEFA](#) (2017).

- **la Commission en charge de la gouvernance et de la conformité** (articles 75 et ss. du Règlement d'organisation), composé de cinq membres – dont deux « indépendants » – nommés par le Comité exécutif et confirmés par le Congrès ; elle conseille le Comité exécutif sur les politiques de gouvernance d'entreprise les plus appropriées pour l'UEFA et, entre autres, supervise les efforts de conformité de l'UEFA à l'égard de l'ensemble des lois et règlements, avec également en rôle d'examen des flux financiers et d'évaluation de la gestion des risques ;
- **le Comité de rémunération** (articles 79 et 80 du Règlement d'organisation) composé de trois membres, dont un « indépendant » nommés par le Comité exécutif, qui supervise tous les aspects relatifs à la rémunération du senior management de l'UEFA.

3. Séparation des pouvoirs, freins et contrepoids

9. En analysant les règles statutaires, l'UEFA ne semble pas respecter entièrement le principe de séparation entre la fonction stratégique et la fonction de gestion, cette dernière étant confiée explicitement au Comité exécutif qui « *gère les affaires de l'UEFA* ». Cependant cet élément doit être replacé dans son contexte et analysé conjointement à deux autres éléments.

10. D'une part, l'UEFA a créé l'« UEFA Events S.A. », une société anonyme que l'UEFA détient à 100 %, chargée de gérer ses opérations commerciales et événementielles. Ainsi, de facto, la gestion des opérations commerciales est soustraite au Comité exécutif. D'autre part les Statuts confient explicitement la gestion et la direction de l'Administration au Secrétaire général et l'article 30 mentionne parmi ses attributions : la nomination et révocation des directeurs, après consultation du président ; l'engagement et licenciement des employés de l'Administration ; la présentation d'un plan d'activités annuel ; l'établissement d'un budget concernant les recettes et les dépenses ; l'approbation des dépenses dans le cadre du budget. Dès lors, on peut considérer que la séparation entre la fonction stratégique et la fonction de gestion est réalisée ; et en effet, en listant les attributions intransmissibles du Comité exécutif, les Statuts parlent de « *haute direction de l'UEFA* » et de « *haute surveillance sur l'Administration* », donc un rôle plus stratégique que de management.

11. Quant à la position du Président de l'UEFA, nonobstant l'importance et le prestige de son rôle institutionnel et l'influence réelle qu'il peut avoir dans le processus décisionnel, ses pouvoirs sont bien encadrés : l'institution du Comité d'urgence est en soi un signe de la volonté d'un exercice collégial des fonctions stratégiques renforcé par la prévision que le Président, sans l'exercice de ses responsabilités, « *consulte le Comité exécutif* » (article 29, in fine, des Statuts). Par ailleurs, le Président est responsable de la mise en œuvre des décisions du Congrès et du Comité exécutif « *par l'Administration* », ce qui confirme le rôle de cette dernière.

12. Par rapport à la situation analysée par la Commission à l'occasion du rapport sur « La réforme de la gouvernance du football », une amélioration majeure a eu lieu : la Commission a suggéré à l'UEFA de limiter la durée des mandats du président et des autres cadres élus, y compris le Comité exécutif ; l'UEFA a donné suite à cette recommandation. L'article 22.1 des nouveaux Statuts de l'UEFA (adoptés par le Congrès de l'UEFA d'avril 2017 et entrés en vigueur au 1^{er} juillet 2017) dispose désormais que « *Personne ne peut exercer plus de trois mandats (consécutifs ou non) comme président ou membre du Comité exécutif. Tout mandat partiel compte comme un mandat plein* ». L'article 22.2 ajoute que « *Une élection ou une réélection n'est pas possible après 70 ans révolus* ».

13. Par ailleurs, l'article 21.3 prévoit que les candidats aux fonctions de membre du Comité exécutif, à l'exception du président, « *doivent exercer une fonction active dans leur association* ». L'idée est de promouvoir la création de liens plus étroits entre le Comité exécutif de l'UEFA et les associations nationales et d'éviter des « parachutages politiques ». Afin de lever toute ambiguïté, une nouvelle définition de « fonction active » ne permettra plus à un président ou vice-président d'honneur de se porter candidat à l'élection ou à la réélection au sein du Comité exécutif, ce qui favorise le renouvellement. Enfin, il est désormais prévu (article 22.1) que chaque deux ans ait lieu l'élection (ou réélection) de huit membres du Comité exécutif, en appliquant ainsi le principe d'un renouvellement échelonné des mandats dans cet organe.

4. Indépendance, déontologie professionnelle prévention des conflits d'intérêts et mécanismes de contrôle

14. En ce qui concerne la prévention des conflits d'intérêts, l'Article 26.3 des Statuts dispose que : « *Les membres du Comité exécutif et le président ne peuvent pas participer aux séances ni aux prises de décisions qui traitent de questions concernant l'association ou/et un club de l'association à laquelle ils*

appartiennent ou en cas de conflit d'intérêts. » quant aux autres organes, conformément à l'article 55 du Règlement d'organisation (*Indépendance et loyauté*) les membres des commissions et panels d'experts de l'UEFA s'engagent à ne commettre aucun acte qui puisse être contraire à l'esprit du sport ou aux intérêts de l'UEFA (article 55.1), ainsi qu'à « *s'abstenir de participer aux délibérations et/ou décisions (...) sur toute question impliquant un conflit d'intérêts, qu'il s'agisse des intérêts du membre lui-même ou de ceux de sa famille, de ses proches, d'amis ou de connaissances* » (article 55.2), et à informer immédiatement le président de l'organe en question de tout conflit d'intérêts (article 55.3).

15. L'article 60 du Règlement d'organisation de l'UEFA (*Déontologie, professionnalisme et autres devoirs*) établit une série d'obligations pour tous les membres des commissions et panels d'experts de l'UEFA, qui entre autres :

- avant leur entrée en fonction doivent « *a) notifier par écrit au secrétaire général toute fonction qu'ils ont exercée ou qu'ils exercent toujours et qui pourrait entrer en conflit avec leurs activités pour l'UEFA, que ce soit dans le cadre du football, d'une autre activité professionnelle, d'une occupation annexe, d'une relation d'affaires ou d'un lien avec une personne ou une entreprise ;*
- *b) s'engager à communiquer immédiatement et par écrit au secrétaire général tout changement à cet égard survenant pendant leur mandat* » ;
- pendant leur mandat « *a) doivent s'abstenir (...) de toute activité susceptible de menacer l'intégrité de l'UEFA ou de ses compétitions ou de ternir la réputation du football ; (...) c) (...) doivent refuser tout cadeau et tout autre avantage qui leur serait offert, promis ou envoyé pour les inciter à manquer à leur devoir ou à adopter un comportement malhonnête au profit d'un tiers ; d) ne doivent pas corrompre un tiers ni inciter ou contraindre un tiers à pratiquer la corruption, pour en retirer un avantage pour eux-mêmes ou pour un tiers ; (...) e) doivent signaler immédiatement à l'UEFA s'ils sont victimes d'une tentative de corruption ; (...)* »

16. Le non-respect de ces normes expose les personnes concernées aux sanctions prévues par le Règlement disciplinaire de l'UEFA, qui s'applique, entre autres, « *à toutes les personnes élues, confirmées ou nommées par l'UEFA pour exercer une fonction* » (article 3.1.e). Par ailleurs, conformément à l'article 28.1 des Statuts « *Le Comité exécutif peut suspendre un de ses membres ou un membre d'un autre organe (article 11) jusqu'au congrès ordinaire suivant s'il s'est rendu coupable d'une violation grave de ses devoirs ou s'il est devenu indigne de sa charge.* » l'article 28.3 prévoit que « *Pour les mêmes raisons, [le Comité exécutif] peut destituer des membres de commission de leurs fonctions et les remplacer pour la période restante de leur mandat.* »

17. L'exigence d'indépendance est soulignée de manière spécifique pour les membres des organes juridictionnels. A cet égard, l'article 32.1 des Statuts dispose que « *(...) Les membres des organes de juridiction sont indépendants et ne peuvent appartenir à aucun autre organe ni commission de l'UEFA. Ils ne doivent prendre aucune mesure ni exercer aucune influence en relation avec une affaire où il existe, ou dans laquelle est perçu, un quelconque conflit d'intérêts. Ils sont tenus d'observer exclusivement les Statuts, règles et règlements de l'UEFA et la législation applicable.*»

18. Le Comité exécutif élit les membres desdites instances, qui sont ensuite présentés au Congrès pour ratification (article 32.2 des Statuts). L'article 13.2.(n) des Statuts prévoit la compétence du Congrès de l'UEFA concernant la destitution de membres d'organes.

5. Transparence financière, procédures financières et contrôles financiers

19. L'UEFA gère des quantités d'argent considérables, supérieures à celles gérées par la FIFA. En 2011-2012 les revenus de l'organisation étaient de l'ordre de 2 795,7 millions d'euros, dont 1 390,9 millions d'euros générés par l'EURO 2012. Le rapport financier pour 2015-2016 fait état de revenus de l'ordre de 4579,8 millions d'euros, dont 2456 million d'euros de recettes ordinaires et 2123,8 million d'euros engendrées par l'EURO 2016 (y compris les qualifications) ; donc une croissance budgétaire de plus de 60 % par rapport à l'année de clôture du cycle précédent. Le résultat net de l'exercice (avant la déduction des montants destinés aux paiements de solidarité) a été de 1269,6 millions d'euros. Les droits de retransmission télévisée perçus pour l'ensemble des compétitions UEFA dans l'année budgétaire 2015-2016 ont été de 3185,2 millions d'euros (dont un peu plus que 1024 millions d'euros au titre de l'EURO 2016). A titre de comparaison, dans son rapport financier pour 2016, la FIFA anticipe pour 2018 (année de la prochaine Coupe du Monde en Russie) des droits de retransmission télévisée pour 2437 millions USD (et un total de 3000 millions USD pour le cycle 2015-2018).

20. Dans le rapport sur « la bonne gouvernance du football » la Commission a jugé que le cadre juridique des activités financières de l'UEFA était solide. A la base, les éléments structurels soulignés dans le rapport précédent et qui contribuent à une bonne gestion financière restent présent :

- l'UEFA Events S.A. gère les opérations commerciales et événementielles ;
- l'UEFA respecte la législation de l'Union européenne qui s'applique aux procédures d'appel et de sélection des offres ;
- les règles de l'UEFA sur les appels d'offres sont complètes et il existe des règles claires pour la distribution de fonds de développement (en particulier pour le programme Hat Trick).

21. Par ailleurs, l'UEFA a renforcé les mécanismes d'audit interne, de suivi de la conformité et de prévention des conflits d'intérêts. A cet égard, la Commission en charge de la gouvernance et de la conformité – qui désormais compte deux membres « indépendants » – examine les processus au moyen desquels l'UEFA génère des fonds, y compris l'attribution des contrats commerciaux et la sélection des partenaires commerciaux, des fournisseurs et des prestataires de services de l'UEFA, ainsi que la distribution de moyens financiers aux associations nationales et leur utilisation de ces montants. Cette commission supervise aussi la stratégie de l'UEFA relative à l'évaluation et à la gestion des risques en étudiant l'exposition de celle-ci aux principaux risques en matière de finances et de réputation, notamment tout risque de fraude ou de mauvaise gestion financière.

22. L'UEFA a aussi institué au sein de son administration la fonction de Responsable de la gouvernance d'entreprise et de la conformité, qui répond directement au Secrétaire Général de l'UEFA. Le rôle de ce Responsable couvre entre autre les domaines de la conformité et de la prévention des conflits d'intérêts, qui s'effectue aussi bien par la mise en place de procédures ou directives spécifiques que par un suivi ou des vérifications ponctuelles.

23. Sous l'impulsion du Responsable de la gouvernance d'entreprise et de la conformité, la discipline de l'audit interne a évolué: l'audit interne a été renommé « Audit de la gouvernance d'entreprise et de la conformité » et le nombre d'auditeurs internes (ainsi que le nombre de leurs séances annuelles) est passé de deux à trois. Les rapports d'audit sont communiqués au management de l'UEFA et envoyés pour information aux membres du Comité Exécutif de l'UEFA, auquel une synthèse du rapport annuel des auditeurs est présentée lors de sa dernière séance de l'année financière. Le travail des auditeurs a aussi un impact sur la prévention des conflits d'intérêts, car il permet d'identifier des cas de figures où d'éventuels conflits d'intérêts pourraient apparaître. Le cas échéant, l'audit a pour objectif d'analyser ces cas, de vérifier comment ils sont gérés par les personnes concernées et de faire des recommandations.

24. Dès son arrivée en janvier 2013, le Responsable de la gouvernance d'entreprise et de la conformité a lancé une activité de gestion des risques d'entreprise qui couvre différentes dimensions d'analyse telles que : la politique et la réputation de l'UEFA, les impacts financiers, la fraude et la corruption ainsi que la sécurité et la confidentialité. Une analyse complète est effectuée chaque année, avec pour but une revue et une évaluation des risques déjà détectés mais également de mettre en évidence d'éventuels nouveaux risques en fonction de deux dimensions : l'impact et la probabilité. Des mesures correctives sont ensuite définies ; puis leur mise en œuvre est suivie tout au long de l'année. Cette action peut contribuer aussi à la prévention des conflits d'intérêts par rapport aux situations de risque s'y rapportant mises en évidence.

25. Une question centrale est celle de la transparence de la rémunération et des autres avantages financiers accordés au président, aux membres du comité exécutif et aux hauts dirigeants, et la transparence des coûts qu'ils engendrent (notamment en termes d'indemnités et remboursement des dépensés). Le dernier rapport financier n'assure pas cette transparence (encore qu'il donne le montant total des indemnités versées aux membres actifs du Comité exécutif (16 membres) et des indemnités de retraite versées aux anciens membres de longue date (dont le nombre n'est pas indiqué), soit 3 173 000 d'euros)). Néanmoins, l'UEFA a pris en juillet 2017 la décision de publier les salaires du Président, du Secrétaire Général, des membres du Comité exécutif et des Directeurs à partir du prochain rapport financier (qui sera issue en 2018) ; leurs indemnités journalières devraient également faire l'objet d'une publication.

6. Prise en considération des droits de l'homme

26. Les Statuts de l'UEFA, n'incluent pas une référence explicite aux droits de l'homme, encore que l'article 2 mentionne parmi les buts de l'organisation celui « *de promouvoir le football en Europe dans un esprit de paix, de compréhension et de fair-play, sans aucune discrimination fondée sur la politique, le sexe, la religion, la race ou sur toute autre raison* » et l'article 7-bis (sur les obligations des membres) prévoit à l'alinéa 7 que « *Les associations membres doivent mettre en œuvre une politique efficace visant à éradiquer*

le racisme et toute autre forme de discrimination du football, et appliquer un cadre réglementaire prévoyant que de tels comportements soient sanctionnés de façon stricte, les sanctions incluant en particulier des suspensions sévères à l'encontre des joueurs et des officiels, ainsi que la fermeture partielle ou totale du stade si des supporters ont un comportement raciste. »

27. Cependant, l'UEFA porte une attention réelle à la question de la promotion des droits de l'homme. Tout d'abord, l'UEFA, en donnant suite à une recommandation clé de l'Assemblée, a prévu l'obligation pour tout pays candidat à l'organisation d'événements sportifs majeurs de respecter les standards internationaux en matière de droits fondamentaux, dans toutes les activités liées à l'organisation de l'événement et à son déroulement.

28. Conformément aux indications que l'UEFA avait données dans le cadre de la préparation du précédent rapport sur « La réforme de la gouvernance du football », l'UEFA a adopté des dispositions pour intégrer la dimension des droits de l'homme dans l'organisation de l'EURO. Selon l'article 3.3 des « Exigences relatives au tournoi de l'EURO 2024 » : « *Les candidats ont l'obligation de respecter, de protéger et de mettre en œuvre les droits et les libertés fondamentales de l'être humain, et particulièrement les droits des enfants et des travailleurs, au cours de la procédure de candidature et, s'ils sont sélectionnés, jusqu'au démontage des installations de l'UEFA EURO 2024. (...) Afin de respecter au mieux les droits de l'homme, les candidats doivent viser à intégrer les droits de l'homme sur un plan culturel ; anticiper les risques de violations des droits de l'homme ; s'associer aux parties intéressées et mettre en œuvre des mesures de rapport et de responsabilisation* ».

29. En outre, le « Contrat d'organisation » énonce les principes suivants :

a. Droits de l'homme : l'association organisatrice, qui a pour devoir de protéger les droits de l'homme, encourage et garantit le respect de ces droits internationalement reconnus et veille à ne pas se rendre complice de violations desdits droits, y inclus en prônant un contrôle externe indépendant, en assurant le suivi de toutes les étapes de la planification, de la livraison et du démontage des installations de l'UEFA EURO 2024™ et des événements supplémentaires et en garantissant l'accès à des recours en cas de signalement de violations.

b. Droit de l'enfant : l'association organisatrice reconnaît qu'il est particulièrement important de s'attacher au respect des droits de l'enfant, d'encourager leur promotion, de garantir le respect de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant et de s'assurer que l'association organisatrice ne se rend pas complice de violations desdits droits, y inclus en prônant un contrôle externe indépendant, en assurant le suivi de toutes les étapes de la planification, de la livraison et du démontage des installations de l'UEFA EURO 2024™ et des événements supplémentaires et en garantissant l'accès à des recours en cas de signalement de violations. »

30. En juillet 2017, l'UEFA est entrée au comité directeur de la « *Mega-Sporting Events Platform for Human Rights* » (Plateforme MSE),⁶ qui est une coalition regroupant diverses catégories d'acteurs tels que des organisations internationales et intergouvernementales, des instances dirigeantes du monde sportif, des sportifs, des syndicats, des sponsors, des médias audiovisuels et des groupes de la société civile. Sa mission est de s'assurer que toutes les parties prenantes à l'organisation d'une manifestation assument pleinement et concrètement leurs obligations et responsabilités relatives aux droits de l'homme pendant tout le cycle de vie des grandes manifestations sportives. Les membres de la Plateforme MSE œuvrent de conserve au développement d'approches plus complètes, cohérentes et responsables de la gestion des risques sociaux inhérents aux grandes manifestations sportives et de leurs incidences néfastes sur les droits de l'homme. Cette action collective a pour but de mener un travail de sensibilisation, d'innover, de défendre la cause des droits de l'homme, d'éduquer, d'entraîner un changement positif et de permettre aux personnes les plus touchées de faire entendre leur voix.

31. Par ailleurs, l'UEFA et le Conseil de l'Europe négocient actuellement un protocole d'accord (*Memorandum of Understanding*) qui visera, conformément aux indications reçues, à développer la coopération des deux organisations dans des domaines d'intérêt commun, dont en premier lieu la sauvegarde et le renforcement des droits de l'homme ainsi que la promotion de l'intégrité et de la bonne gouvernance dans le sport et par le sport.

⁶ [Mega-Sporting Events Platform for Human Rights](#).

32. Dans le cadre de son programme de responsabilité sociale⁷, l'UEFA soutient des activités qui adressent des problèmes sociaux à travers le football et a mis en place des partenariats avec des organisations qui contribuent par leur action à promouvoir les droits de l'homme. En particulier, la campagne contre la discrimination dans le football et dans la société européenne dans son ensemble est un maillon clé du programme de responsabilité sociale de l'UEFA. Dans ce domaine, depuis 2001, l'UEFA a noué un partenariat étroit avec le réseau *Football against racism in Europe* FARE⁸, lui apporte un soutien financier considérable et collabore avec ce réseau dans le cadre d'activités visant à accentuer la prise de conscience des situations de discrimination. Entre autres actions, l'UEFA appuie la campagne anti-discrimination européenne « Semaines d'action FARE ». Avec le soutien de l'UEFA, des subventions de FARE ont été offertes à des dizaines d'initiatives dans le football de base.

33. La campagne « Respect » de l'UEFA promeut l'idée du respect dans le football pour tous les acteurs du football, à partir des joueurs et supporters adverses, et pour les valeurs essentielles du football ; par ailleurs l'UEFA fait passer son message de tolérance zéro pour toute forme de racisme et de discrimination et pour plus de respect pour la diversité aussi par l'entremise de ses grandes compétitions : la Champion League, l'Europa League et l'UEFA EURO. L'initiative « #EqualGame » lancée le 22 août 2017 dans le contexte de la campagne « Respect » est à saluer.

34. Sur l'initiative de l'ancien Président de l'UEFA, Michel Platini, une « Fondation UEFA pour l'enfance » est née en 2015⁹. Cette fondation (qui a la possibilité d'agir partout dans le monde et compte plus de 45 partenaires) a pour but de venir en aide aux enfants et de défendre leurs droits, aussi par le biais du sport et du football en particulier, en apportant son soutien notamment dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'accès au sport de l'enfant, et plus en général vise à promouvoir l'intégration des minorités et la défense des droits de l'enfant. Actuellement, environ 600 000 enfants bénéficient des actions soutenus par la fondation. Les enfants sont également au centre des projets de l'organisation « Cross Culture¹⁰ » que l'UEFA soutient ; ces projets visent à promouvoir, à travers le football, l'apprentissage par les enfants des principes de compréhension culturelle, coopération et acceptation. L'UEFA donne son soutien à d'autres initiatives pour favoriser à travers le football la paix et la réconciliation, l'accès au football des personnes handicapées, l'intégration sociale et la réhabilitation des personnes sans-abri, ainsi que la collaboration de l'UEFA avec le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) pour aider les victimes de mines antipersonnel en Afghanistan.

35. Le rapport financier indique un total de 4,8 millions d'euros affectés aux actions de « responsabilité sociale » au sens strict sur la période 2015-2016 ; il serait intéressant de connaître les critères d'attribution de ces fonds aux divers partenaires et aux divers projets. Par ailleurs, alors que ces fonds semblent assez limités par rapport au budget de l'organisation, il convient d'indiquer qu'il s'agit là seulement des sommes allouées aux activités relevant spécifiquement de l'unité chargée de la responsabilité sociale d'entreprise (unité RSE). L'effort financier de l'UEFA au titre de la responsabilité sociale comprend également les actions de sensibilisation, comme la production du spot « *Equal Game* » ou les panneaux autour des terrains de football (« *Respect* », « *No to Racism* », « *EqualGame* », « *UEFA Foundation* »), soit l'utilisation à des fins éducatives d'espaces publicitaires que l'UEFA pourrait vendre à des partenaires commerciaux ; la valeur marchande de ces espaces publicitaires (panneaux publicitaires et spots TV de 30 secondes diffusés à la mi-temps des rencontres) correspond à des montants d'environ 290 à 340 millions d'Euros sur un cycle de 4 années. En outre, le programme HatTrick (voir section 8 ci-après) peut être considéré, du moins en partie, comme un programme de responsabilité sociale. À cet égard, on pourrait aussi mentionner ici le nouveau programme ASSIST de l'UEFA, dont le but est de permettre le partage des connaissances et des meilleures pratiques et de soutenir les cinq confédérations sœurs de l'UEFA et leurs associations membres dans le monde entier dans leurs efforts pour développer et consolider le football dans leurs territoires respectifs.

7. Promotion de l'égalité des genres : les femmes dans le football et le développement du football féminin

36. A l'article 19 des Statuts, les alinéas 3 et 4 disposent qu'au moins un membre du Comité exécutif et au moins l'un des membres européens du Conseil de la FIFA (tous élus par l'UEFA) soit une femme. En effet, à l'heure actuelle il n'y a qu'une seule femme dans le Comité exécutif et une seule femme désignée

⁷ Pour plus d'informations, voir la page sur [Responsabilité sociale](#) dans le site de l'UEFA.

⁸ Ce réseau comprend les groupes et les collectifs qui luttent contre l'intolérance et la discrimination à travers le continent. Voir le site du réseau [FARE](#).

⁹ La Fondation, organe d'utilité publique régi par le droit suisse, a été officiellement constituée et a commencé ses activités le 24 Avril 2015.

¹⁰ Voir le site de l'organisation [Cross Cultures](#).

comme membre du Conseil de la FIFA, à savoir Mmes Florence Hardouin (FR) et Evelina Christillin (IT). L'égalité de genres est néanmoins l'une des priorités affichées par le nouveau Président de l'UEFA. En lien avec la nouvelle initiative « #EqualGame », un guide sur la diversité et l'inclusion (*Diversity and Inclusion Handbook*) sera bientôt publié ; il vise à promouvoir l'inclusion sociale et l'égalité des genres au sein de l'UEFA et des associations membres, par la sensibilisation à la valeur de la diversité et par l'ancrage de l'inclusion dans la culture de l'organisation. En ce qui concerne en particulier l'égalité entre les femmes et les hommes, le guide fait état d'un écart sensible ; par exemple, il y a une seule femme sur les seize membres du top management de l'organisation et seulement 10 % des postes de chef d'unité sont assignés à des femmes.

37. L'UEFA a lancé un programme spécifique à long terme pour la promotion des femmes aux postes de direction du football européen : le « *Women in Football Leadership Programme* ». Ce programme vise à identifier les femmes ayant le potentiel pour assumer des fonctions dirigeantes et à les aider à développer leurs compétences, pour leur permettant de se rapprocher des postes de direction. En outre, les femmes occupant déjà des postes à responsabilités se verront offrir plus de soutien dans leur fonction.

38. L'UEFA perçoit le développement du football féminin comme un enjeu stratégique pour le développement du football et vise à le promouvoir aussi en tant que facteur d'évolution sociale. Une nouvelle initiative, la campagne « *Together #WePlayStrong* », qui vise principalement les filles entre 13 et 17 ans, a pour but de transformer la perception du football féminin et d'encourager la pratique de ce sport par les jeunes filles, afin que le football devienne le sport féminin numéro un en Europe d'ici l'année 2020. Dans ce cadre, l'UEFA collaborera étroitement avec ses 55 associations membres. La campagne, qui a le soutien de la Commission européenne, fait l'objet de spots TV qui seront retransmis tout au long de la saison à venir¹¹. Elle se base sur les résultats d'une étude menée par l'université de Birmingham qui s'est penchée sur les avantages psychologiques, physiques et émotionnels que les filles tirent de la pratique du football¹².

39. Au niveau national, la stratégie de l'UEFA repose sur la mise en œuvre de programmes de participation locale par l'ensemble des 55 fédérations membres (que l'UEFA soutiendra dans leurs efforts) et vise à atteindre le public des jeunes filles et leur proposer des contenus adaptés à travers de nouveaux canaux médiatiques, car elles ne consultent pas les médias utilisés habituellement pour la promotion du football masculin. Par ailleurs, l'UEFA collaborera avec un réseau de partenaires sponsors, afin de toucher un public encore plus large.

8. Solidarité et développement du football

40. Le programme de solidarité est financé à partir de deux sources différentes de recettes nettes : les produits de l'EURO de l'UEFA et les produits des principales compétitions interclubs de l'UEFA, à savoir la Champions League et l'Europa League. L'exercice 2015-2016 a permis de dégager des ressources pour la solidarité de 1163,7 millions d'euros. A cet égard, il convient de noter que les paiements ne sont pas effectués tous sur la même année non seulement à cause des procédures internes d'approbation, mais aussi au motif que le principal programme de solidarité, *HatTrick*, est échelonné sur le cycle de quatre ans. Quant aux versements réels dans l'année considérée, le rapport financier 2015-2016 fait état de paiements de solidarité pour un total supérieur à 312,3 millions d'euros.

41. La solidarité joue en diverses directions, y compris : cofinancer les activités ordinaires ; financer des projets d'investissement portant notamment sur le développement des infrastructures et sur les rénovations ; offrir des paiements incitatifs, entre autres pour la mise en œuvre du programme de bonne gouvernance et du programme de développement du football féminin ; financer des activités de développement des juniors dans le football professionnel ; redistribution d'une partie des recettes aux clubs n'ayant pas participé aux deux compétitions interclubs et à ceux éliminés au cours des premiers tours.

42. Grâce à l'augmentation significative des recettes des deux compétitions interclub (soit plus de 2160 millions d'euros au net des coûts directs d'organisation des compétitions) l'UEFA a été non seulement en mesure de distribuer aux clubs participants un total de 1767,6 millions d'euros, mais (outre aux sommes affectées à la solidarité interclub) a dégagé un montant de 198,7 millions d'euros (qui est part du résultat net de l'exercice) que l'UEFA destine spécifiquement au « football européen », ce qui comprend, entre autres, le financement d'autres compétitions, et d'activités de développement du football et d'éducation, ainsi que des

¹¹ Voir le spot [ici](#).

¹² L'étude démontre que jouer au football peut accroître de manière significative la confiance en soi, l'épanouissement des jeunes femmes, les aider à se faire des amies et leur permettre d'acquérir des connaissances de base pour la vie. La majorité des filles qui ont pris part à cette étude estiment que faire partie d'une équipe les a rendues plus fortes et, quel que soit le résultat des matches, l'expérience commune leur a apporté davantage que la victoire.

coûts administratifs et institutionnels de l'UEFA. Il résulte aussi du rapport financier que la « contribution au football européen » représente le 8,2 % des recettes des compétitions interclubs.

9. Promotion des principes de bonne gouvernance

43. De manière explicite, l'article 2 des Statuts de l'UEFA inscrit parmi les buts de l'organisation « *de promouvoir et protéger les normes éthiques et la bonne gouvernance dans le football européen* » et « *d'assurer que les valeurs sportives priment toujours les intérêts commerciaux* ».

44. Un nouvel article 7bis a été maintenant ajouté aux Statuts aux termes duquel les associations membres de l'UEFA doivent, entre autres choses : « *respecter les principes de la loyauté, de l'intégrité et de l'esprit sportif en tant qu'expression du fair-play* » ; « *diriger leurs affaires en toute indépendance et sans l'influence indue d'aucun tiers* » ; « *prévoir dans leurs statuts une procédure démocratique garantissant que leur organe exécutif soit élu librement et que leurs autres organes soient élus ou nommés en toute indépendance* ».

45. Dans ce contexte, l'UEFA a commencé à mettre en place une nouvelle politique. L'idée est de parvenir à l'horizon 2020 (pour le nouveau cycle HatTrick) à une liste de principes de bonne gouvernance et de règles de gestion qui seraient non seulement reliés aux statuts des associations membres, mais également à la mise en œuvre de leur stratégie à plus long terme. Un groupe de travail dédié sera prochainement établi afin d'approfondir cette question et d'étudier des éventuelles mesures incitatives.

Annexe 1

Recommandations adressées à l'UEFA par la Résolution 2053 (2015) « La réforme de la gouvernance du football »	
<p>Assurer que tout pays candidat à l'organisation d'événements sportifs majeurs s'engage à respecter, dans toutes les activités liées à l'organisation de l'événement et à son déroulement, les standards internationaux en matière de droits fondamentaux, y compris les normes de l'OIT.</p>	<p>Fait</p> <p>Selon l'article 3.3 des « Exigences relatives au tournoi de l'EURO 2024 » :</p> <p>« Les candidats ont l'obligation de respecter, de protéger et de mettre en œuvre les droits et les libertés fondamentales de l'être humain, et particulièrement les droits des enfants et des travailleurs, au cours de la procédure de candidature et, s'ils sont sélectionnés, jusqu'au démontage des installations de l'UEFA EURO 2024.</p> <p>Les termes " droits de l'homme " renvoient à l'ensemble de droits et libertés auxquels l'on considère que tout être humain peut prétendre, indépendamment de sa nationalité, de son lieu de résidence, de son sexe, de son orientation sexuelle, de son origine nationale ou ethnique, de sa couleur, de sa religion, de sa langue, de son âge ou de toute autre qualité. Ces droits sont tous intimement liés, interdépendants et indissociables.</p> <p>Comme mentionné dans les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence "protéger, respecter et réparer" des Nations Unies, une liste fiable des principaux droits de l'homme internationalement reconnus figure dans la Charte internationale des droits de l'homme (qui se compose de la Déclaration universelle des droits de l'homme et des principaux instruments par lesquels elle a été codifiée : le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels et le Pacte international relatif aux droits civils et politiques) auxquels s'ajoutent les principes concernant les droits fondamentaux dans les huit conventions maîtresses de l'OIT tels qu'énoncés dans la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi. En outre, la Convention des Nations Unies sur toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, ainsi que la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant doivent être prises en considération. Les candidats, puis l'association organisatrice, doivent se conformer aux textes susmentionnés.</p> <p>Afin de respecter au mieux les droits de l'homme, les candidats doivent viser à :</p> <ul style="list-style-type: none"> · intégrer les droits de l'homme sur un plan culturel ; · anticiper les risques de violations des droits de l'homme ; · s'associer aux parties intéressées et mettre en œuvre des mesures de rapport et de responsabilisation » <p>Les « Exigences relatives au tournoi » incluent également des exemples d'indicateurs tels que des mesures destinées à empêcher le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement ou à prévenir les violations des droits du travail, notamment lors de la construction ou de la rénovation des stades ; les preuves d'une concertation approfondie avec les parties prenantes et les groupes vulnérables ; un mécanisme de plainte et des voies de recours efficaces en cas d'atteintes aux droits de l'homme.</p>

	<p>De plus, le « Modèle de dossier de candidatures » exige que les candidats précisent de quelle manière ils intégreront les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence "protéger, respecter et réparer" des Nations Unies pour l'UEFA EURO 2024, afin de protéger, de respecter et de mettre en œuvre les droits de l'homme et les libertés fondamentales, y compris les droits des enfants et des travailleurs, et de veiller à ce que ceux qui agissent au nom du gouvernement/des pouvoirs publics protègent et respectent ces droits consacrés par les traités susmentionnés.</p> <p>En outre, le « Contrat d'organisation » énonce les principes suivants :</p> <p>« a. Droits de l'homme : l'association organisatrice, qui a pour devoir de protéger les droits de l'homme, encourage et garantit le respect de ces droits internationalement reconnus et veille à ne pas se rendre complice de violations desdits droits, y inclus en prônant un contrôle externe indépendant, en assurant le suivi de toutes les étapes de la planification, de la livraison et du démontage des installations de l'UEFA EURO 2024™ et des événements supplémentaires et en garantissant l'accès à des recours en cas de signalement de violations.</p> <p>b. Droit de l'enfant : l'association organisatrice reconnaît qu'il est particulièrement important de s'attacher au respect des droits de l'enfant, d'encourager leur promotion, de garantir le respect de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant et de s'assurer que l'association organisatrice ne se rend pas complice de violations desdits droits, y inclus en prônant un contrôle externe indépendant, en assurant le suivi de toutes les étapes de la planification, de la livraison et du démontage des installations de l'UEFA EURO 2024™ et des événements supplémentaires et en garantissant l'accès à des recours en cas de signalement de violations. »</p> <p>Fait remarquable, au-delà du lien direct avec l'organisation de l'UEFA EURO 2024, ces dispositions (qui devraient figurer dans les documents relatifs aux compétitions ultérieures de l'UEFA) paraissent exiger un engagement permanent et renforcé en faveur des droits de l'homme.</p>
<p>Renforcer la coopération avec les organisations intergouvernementales pertinentes afin de promouvoir les droits de l'homme à travers le sport et encourager leur protection effective, en particulier à travers leurs programmes de développement.</p>	<p>Fait</p> <p>En juillet 2017, l'UEFA est entrée au comité directeur de la "Mega-Sporting Events Platform for Human Rights" (Plateforme MSE),¹³ qui est une coalition regroupant diverses catégories d'acteurs tels que des organisations internationales et intergouvernementales, des instances dirigeantes du monde sportif, des sportifs, des syndicats, des sponsors, des médias audiovisuels et des groupes de la société civile. Sa mission est de s'assurer que toutes les parties prenantes à l'organisation d'une manifestation assument pleinement et concrètement leurs obligations et responsabilités relatives aux droits de l'homme pendant tout le cycle de vie des grandes manifestations sportives. Les membres de la Plateforme MSE œuvrent de conserve au développement d'approches plus complètes, cohérentes et responsables de la gestion des risques sociaux inhérents aux grandes manifestations sportives et de leurs incidences néfastes sur les droits de l'homme. Cette action collective a pour but de mener un travail de sensibilisation, d'innover, de défendre la cause des droits de l'homme, d'éduquer, d'entraîner un changement positif et de permettre aux personnes les plus touchées de faire entendre leur voix.</p>

¹³ [Mega-Sporting Events Platform for Human Rights.](#)

Par ailleurs, l'UEFA et le Conseil de l'Europe négocient actuellement un protocole d'accord (*Memorandum of Understanding*) qui visera, conformément aux indications reçues, à développer la coopération des deux organisations dans des domaines d'intérêt commun, dont en premier lieu la sauvegarde et le renforcement des droits de l'homme ainsi que la promotion de l'intégrité et de la bonne gouvernance dans le sport et par le sport.

Dans le cadre de son programme de [Responsabilité sociale](#), l'UEFA soutient des activités qui adressent des problèmes sociaux à travers le football et a mis en place des partenariats avec des organisations qui contribuent par leur action à promouvoir les droits de l'homme, la réconciliation et la paix, ainsi que le football pour tous. On peut mentionner ici, entre autres : la campagne « *Respect* » ; la Fondation UEFA pour l'enfance ; la campagne contre la discrimination (et la collaboration entre autres avec FARE) ; la promotion du « Football pour tous » et les projets concernant « paix et réconciliation ».

**Recommandations spécifiques adoptées le 27 janvier 2015 par la Commission de la culture, de la science, de l'éducation et des médias
(voir annexe 2 au rapport sur « La réforme de la gouvernance du football »)**

1. Improve the disciplinary procedure and reinforce the independence of the members of the disciplinary bodies and the transparency of their work

1. Les inspecteurs et les membres de l'Instance de contrôle, d'éthique et de discipline et de l'Instance d'appel devraient être élus et révoqués par le Congrès ; les révocations devraient être décidées uniquement sur demande motivée émanant du Comité exécutif.

Partiellement fait

Le Comité exécutif élit les membres desdites instances, qui sont ensuite présentés au Congrès pour ratification (article 32.2 des Statuts). L'article 13.2. (n) des Statuts prévoit la compétence du Congrès de l'UEFA concernant la destitution de membres d'organes.

2. Le Règlement disciplinaire devrait établir un lien clair entre les violations les plus graves et les sanctions les plus sévères ; lorsque des faits de pots-de-vin, de corruption et d'atteinte à l'intégrité des matchs et des compétitions sont finalement établis, les sanctions les plus sévères, à savoir l'interdiction à long terme ou à vie, doivent s'appliquer (la durée de l'interdiction permettant d'ajuster la sanction en fonction des circonstances concrètes du cas d'espèce).

Non fait (mais, en pratique, des sanctions sévères sont appliquées dans les cas graves)

Malgré l'absence d'une disposition formelle, l'UEFA signale que pour les infractions les plus sérieuses (en matière de corruption, de matches truqués etc.), la jurisprudence constante de ses organes d'administration de la justice a toujours traduit dans les actes la volonté de l'UEFA d'avoir une « tolérance zéro ». Des radiations à vie ont été prononcées à l'égard de joueurs, arbitres et dirigeants impliqués dans des affaires de matches truqués et ces sanctions ont souvent été confirmées par le Tribunal Arbitral du Sport.

<p>3. Au moins dans les cas de corruption, de pots-de-vin et de trucage de matches, la procédure devant les instances disciplinaires devrait être publique, sauf lorsqu'il est nécessaire d'assurer la protection de témoins vulnérables ou de respecter une obligation de confidentialité imposée conformément à la législation nationale, notamment dans le cadre de la collaboration entre instances disciplinaires et autorités de l'ordre judiciaire.</p>	<p>Non fait ; une première évolution pour les cas de dopage</p> <p>L'UEFA est depuis quelques semaines la première instance dirigeante sportive d'Europe (et peut-être du monde) à rendre public certaines audiences disciplinaires. Cette nouvelle pratique est pour le moment limitée aux affaires de dopage, où la protection de droits des individus s'exprime avec le plus d'acuité. Dans le même ordre d'idées, l'UEFA a mis sur pied une aide juridictionnelle incluant avocats commis d'office, prise en charge des frais d'hébergement, des conseils <i>pro bono</i> et le non-paiement des frais liés au test anti-dopage.</p>
<p>4. Concernant la protection de témoins anonymes, l'article 40.1 du Règlement disciplinaire devrait être modifié pour s'appliquer à d'autres cas, en plus de la mise en danger de la vie et de l'intégrité physique, lorsque les circonstances de fait requièrent la protection d'un témoin.</p>	<p>Non fait</p>
<p>2. Renforcer la transparence, l'obligation de rendre des comptes et la prévention des conflits d'intérêts</p>	
<p>5. Il conviendrait d'assurer une prise de décision transparente sur toutes les candidatures d'accueil des manifestations sportives internationales de l'UEFA, en exigeant un scrutin « ouvert » et la publication des résultats de chaque scrutin.</p>	<p>Partiellement fait</p> <p>Les Statuts de l'UEFA ne requièrent pas explicitement un scrutin ouvert et la publication des résultats des votes concernant le choix des pays d'accueil des manifestations sportives internationales organisées par l'UEFA. Il convient néanmoins de signaler que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'article 27.1. des Statuts prévoit comme règle générale que « <i>Sauf décision contraire, les votes se font à main levée et les élections à bulletin secret</i> » ; il semble donc admettre que les votes concernant le pays hôte d'une compétition organisée par l'UEFA puissent être ouverts (même si cela n'est pas garanti) ; - l'article 50, alinéa 1, des Statuts de l'UEFA dispose désormais que « <i>les règlements établissant les conditions de participation et l'organisation des compétitions de l'UEFA (...) doivent prévoir une procédure d'appel d'offres claire et transparente pour toutes les compétitions de l'UEFA, y compris les finales</i> ». Cet amendement vise à garantir que les lieux où se disputent les compétitions de l'UEFA soient sélectionnés d'une manière entièrement objective et transparente et non pas sur la base de considérations « politiques ».
<p>6. Il conviendrait de rendre publics la grille des salaires, pour tous les postes clés, ainsi que le niveau des indemnités journalières et des remboursements de dépenses.</p>	<p>En cours ; décision de principe adoptée</p> <p>Un comité de rémunération a été installé en 2016. Il est régi par les articles 79 et 80 du Règlement d'organisation de l'UEFA.</p> <p>L'UEFA a pris en juillet 2017 la décision de publier ces informations dans le rapport financier publié chaque année, à partir du rapport 2018 qui devrait sortir en février 2018. Seront publiés : les salaires du Président, du Secrétaire Général, des membres du Comité exécutif et des Directeurs. Leurs indemnités journalières devraient également faire l'objet d'une publication.</p>

<p>7. L'UEFA devrait garantir que tous les frais liés à son président, à chacun des membres du Comité exécutif et à ses plus hauts dirigeants soient rendus publics.</p>	<p>Non fait</p> <p>A ce stade, la décision de principe mentionnée ci-avant ne semble pas concerner les frais en questions.</p>
<p>8. Outre la prévision de la limite d'âge, l'UEFA devrait considérer de limiter la durée des mandats du président et des autres cadres élus des organes directeurs cités dans les statuts de l'UEFA, y compris le Comité exécutif. Les dispositions pertinentes de la Charte Olympique constituent, à cet égard, un bon modèle.</p>	<p>Fait</p> <p>L'article 22.1 des nouveaux Statuts de l'UEFA (adoptés par le Congrès de l'UEFA d'avril 2017 et entrés en vigueur au 1^{er} juillet 2017) dispose désormais que « <i>Personne ne peut exercer plus de trois mandats (consécutifs ou non) comme président ou membre du Comité exécutif. Tout mandat partiel compte comme un mandat plein</i> ». L'article 22.2 ajoute que « <i>Une élection ou une réélection n'est pas possible après 70 ans révolus</i> ».</p> <p>Par ailleurs, l'article 21.3 prévoit que les candidats aux fonctions de membre du Comité exécutif, à l'exception du président, « <i>doivent exercer une fonction active dans leur association</i> ». L'idée est de promouvoir la création de liens plus étroits entre le Comité exécutif de l'UEFA et les associations nationales et d'éviter des « parachutages politiques ». Afin de lever toute ambiguïté, une nouvelle définition de « fonction active » ne permettra plus à un président ou vice-président d'honneur de se porter candidat à l'élection ou à la réélection au sein du Comité exécutif, ce qui favorise le renouvellement.</p>
<p>3. Egalité entre les femmes et les hommes</p>	
<p>9. Il faudrait mettre en place une politique pour l'égalité des genres. L'UEFA devrait s'efforcer d'encourager les candidatures féminines aux postes clés et rechercher un effet d'entraînement sur les politiques d'égalité des genres dans les associations nationales.</p>	<p>Partiellement Fait</p> <p>A l'article 19 des Statuts, les alinéas 3 et 4 disposent qu'au moins un membre du Comité exécutif et au moins l'un des membres européens du Conseil de la FIFA (tous élus par l'UEFA) soit une femme. En effet, à l'heure actuelle il n'y a qu'une seule femme dans le Comité exécutif et une seule femme désignée comme membre du Conseil de la FIFA, à savoir Mmes Florence Hardouin (FR) et Evelina Christillin (IT).</p> <p>L'égalité de genres est néanmoins l'une des priorités affichées par le nouveau Président de l'UEFA, de sorte qu'on peut espérer une évolution à cet égard.</p> <p>A cet égard, il est important de souligner que l'UEFA a lancé un programme spécifique à long terme pour la promotion des femmes aux postes de direction du football européen : le « <i>Women in Football Leadership Programme</i> ». Ce programme vise à identifier les femmes ayant le potentiel pour assumer des fonctions dirigeantes et à les aider à développer leurs compétences, pour leur permettant de se rapprocher des postes de direction. En outre, les femmes occupant déjà des postes à responsabilités se verront offrir plus de soutien dans leur fonction.</p>