GUIDE PRATIQUE DE L'UEFA SUR L'ENCADREMENT DES SUPPORTERS

Éditeur : Tony Ernst/SD Europe
Crédits photos : Jaroslav Appeltauer, Bildbyrån, Nicholas Carlie, Victor Dahling, Stuart Dykes, ESSMA, Tony Ernst, Fédération portugaise de football, Getty Images, Lena Gustafson Wiberg, Antonia Hagemann, Graeme Hart/Perthshire Picture Agency, Carsten Heidmann, Robert Hendel, Simon Larsson, Ligue française de football, Ligue de football professionnel, Christofer Nordström, Andy Svensson, Michel Tonneau

Avant-propos 7
Résumé de l'étude par SD Europe 8
1. Rôle et objectifs des responsables de l'encadrement des supporters 10
2. Place des responsables de l'encadrement des supporters au sein d'un club 24
3. Une semaine dans la peau d'un responsable de l'encadrement des supporters 30
4. Influence sur la gestion du club 34
5. Influence sur les supporters 38
6. Influence sur les responsables de la sécurité 44
7. Influence sur les forces de police 48
8. Études de cas 54
Cas pratique 1 : Améliorer l'expérience des supporters 54
Cas pratique 2 : Encourager la diversité et l'inclusion 57
Cas pratique 3 : Communiquer avec les supporters 60
Cas pratique 4 : Exploiter efficacement les ressources des responsables de l'encadrement des supporters 63
Cas pratique 5 : Combiner le rôle de responsable de l'encadrement des supporters avec d'autres fonctions 66
Cas pratique 6 : Appliquer le rôle de responsable de l'encadrement des supporters dans de petits pays 70
9. Influence sur les instances dirigeantes 74
10. Responsable de l'encadrement des supporters au sein d'une équipe nationale 78
11. Programme de formation des responsables de l'encadrement des supporters à l'UEFA Academy 84
12. Coordination des responsables de l'encadrement des supporters 88
13. Réseau européen des responsables de l'encadrement des supporters 94
14. Organisations européennes de supporters et ONG 96
15. Législation, règlements et recommandations sur le rôle des responsables de l'encadrement des supporters 100

Avant-propos

L'avant-propos du *Manuel de l'UEFA sur les responsables de l'encadrement des supporters* publié en 2011 commençait par cette affirmation : « Les supporters constituent l'âme du football professionnel ». Cela n'a peut-être jamais été aussi vrai qu'aujourd'hui. Les récents événements ont souligné le rôle central et prédominant joué par les supporters et l'importance de garantir que leur voix soit entendue, c'est pourquoi nous cherchons les meilleures façons de les impliquer.

Reconnaissant la nécessité de créer et de maintenir des relations constructives et fructueuses entre les clubs, les instances dirigeantes et les supporters, les équipes participant aux compétitions de l'UEFA sont chargées de nommer des responsables de l'encadrement des supporters (RES) en vertu de l'article 35 du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* depuis le début de la saison 2012/13. Les RES créent un lien essentiel avec les supporters des clubs et, de plus en plus souvent, des équipes nationales. Ils mettent à disposition des plateformes de dialogue et de communication entre les parties prenantes afin de renforcer la confiance.

L'UEFA a également prouvé son engagement à développer le rôle de RES en cofinançant les projets Erasmus+ de SD Europe LIAISE et TRANSFER, qui continuent à rapprocher les associations nationales, les ligues, les clubs et les organisations de supporters, ainsi que des parties prenantes hors du monde du football telles que le Conseil de l'Europe et le Groupe d'experts de l'Union européenne en matière de sûreté et de sécurité. De tels projets aident à améliorer l'environnement footballistique, non seulement en encourageant le dialogue et la communication entre les différents acteurs du monde du football en Europe, mais aussi en renforçant la coopération entre les RES et les responsables de la sécurité à l'échelle opérationnelle.

Nous avons encore beaucoup à faire pour assurer l'ancrage de la fonction de RES, mais nous sommes déterminés à la développer et à la professionnaliser. Par conséquent, je suis ravi que l'UEFA et SD Europe aient pu initier un programme de formation des RES, qui est proposé par l'UEFA Academy depuis le début 2020 et a reçu un excellent accueil de la part des associations nationales et des RES qui y ont participé. Cette formation est capitale, car elle peut contribuer à relever les standards, à mettre en valeur la coopération, à améliorer les activités opérationnelles les jours de matches et à enrayer la méfiance et les préjugés entre les différentes parties prenantes.

Ce guide pratique sur l'encadrement des supporters est une nouvelle contribution apportée à la reconnaissance du rôle de RES et à la diffusion de bonnes pratiques pour le bien du football. J'espère qu'il vous sera utile et vous souhaite une bonne lecture.

Aleksander Čeferin
Président de l'UEFA

RÉSUMÉ

Résumé de l'étude par SD Europe

Bienvenue dans le *Guide pratique de l'UEFA sur l'encadrement des supporters* ! Ce guide a mis du temps à paraître, mais nous espérons que le résultat en vaut la peine. Tant de choses se sont passées depuis que le Manuel de l'UEFA sur les RES a été publié, en 2011. À ce moment-là, le rôle de RES était encore tout nouveau dans la plupart des pays européens. Dix ans après, grâce à l'adoption de l'article 35 du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* et à son assimilation dans les règlements internes de nombreuses associations nationales et ligues, nous comptons plus de 1000 RES travaillant dans le football européen.

Les origines de la fonction de RES sont incertaines, mais c'est probablement le club Borussia Mönchengladbach de la Bundesliga allemande qui peut s'en attribuer le mérite avec la nomination, en 1989, de Theo Weiss. Au départ, seuls quelques clubs ont suivi l'exemple donné par le président du club, Helmut Grashof, en envoyant un RES à la rencontre des supporters, et la fonction est restée très marginale pendant plusieurs années. Cependant, le public et les autorités du football ont bientôt été confrontés à une violence croissante dans les stades et leurs environs et ont commencé à adopter une approche basée sur le dialogue pour gérer les supporters.

Le profil du RES a connu un tel succès au début des années 2000 que la nomination d'un RES à plein temps a été inscrite dans le règlement d'octroi de licence de la Ligue allemande de football en 2010.

La même année, le Comité exécutif de l'UEFA, sur recommandation de l'organisation de supporters SD Europe, a voté en faveur d'une obligation, pour les clubs participant aux compétitions de l'UEFA, d'intégrer la fonction de RES dans leur organigramme à partir du début de la saison 2012/13. Parallèlement, l'UEFA a engagé SD Europe pour aider les associations nationales à appliquer cette nouvelle règle.

D'après Lars-Christer Olsson, ancien directeur général de l'UEFA et président de la Ligue suédoise de football, inscrire le critère relatif aux RES dans le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs a été un événement majeur : « En lançant l'initiative sur les RES, l'UEFA a pris une décision importante. Elle a offert aux associations, aux ligues et aux clubs la possibilité d'améliorer la communication entre les supporters et les instances footballistiques en empruntant une voie moins formelle et ainsi de réduire les frictions habituelles entre les décideurs et les supporters. La fonction de RES est probablement l'une des plus difficiles à endosser au sein d'un club, et la pression sur les personnes concernées peut être extrêmement élevée. Néanmoins, le pari est réussi et les clubs de football professionnels suédois ont gagné le respect de la société et des institutions pour le travail accompli ensemble. »

Un autre jalon déterminant pour l'encadrement des supporters fut l'adoption, en 2016, de la *Convention du Conseil de l'Europe sur une approche intégrée de la sécurité, de la sûreté et des services lors des matches de football et autres manifestations sportives*. Il est évident que la convention et les recommandations accompagnant sa mise en œuvre ont placé la fonction de RES au centre des discussions sur la sécurité, la sûreté et les services dans le monde du sport.

Au vu de ces éléments, il était temps de proposer une suite au Manuel sur les RES. La fonction étant alors nouvelle, le manuel était essentiellement un document théorique rédigé pour fournir un cadre aux associations nationales, aux ligues et aux clubs afin de les aider à comprendre et à développer cette fonction. Dix ans plus tard, les RES font partie intégrante du monde du football, même s'il reste beaucoup de travail à accomplir. Nous avons conclu de nos discussions avec les différentes parties prenantes qu'un guide pratique était nécessaire pour compléter la nature théorique du manuel. Le présent guide s'appuie sur le manuel, qui demeure la référence sur la théorie et les directives entourant les RES, et va plus loin, en consignant les opinions et les expériences d'instances dirigeantes, de clubs, d'organisations de supporters, de supporters et d'autres parties prenantes telles que la police, le Conseil de l'Europe et le Groupe d'experts de l'Union européenne en matière de sûreté et de sécurité à travers une série d'entretiens avec des acteurs clés. Six cas pratiques offrent aussi une vision approfondie des différents sujets abordés.

Par ailleurs, ce guide sert de référence pour les RES participant au programme de formation des RES proposé par l'UEFA Academy. Cette formation de quatre jours développée en collaboration avec SD Europe peut légitimement être décrite comme le troisième jalon de la courte histoire de la fonction de RES. Nous conseillons vivement aux 55 associations membres de l'UEFA d'envisager une inscription à ce programme afin d'encourager la professionnalisation et de relever les standards dans ce domaine, un objectif pour lequel SD Europe s'engage à 100 %.

Il ne nous reste qu'à souhaiter que vous appréciiez la lecture de ce guide et que vous puissiez vous en inspirer, que vous soyez un RES, une partie prenante travaillant avec les RES ou un supporter, ou simplement parce que vous avez envie d'en savoir plus sur cette fonction absolument fascinante.

Stuart Dykes
Chef Développement des RES

CHAPITRE 1

Rôle et objectifs des responsables de l'encadrement des supporters

« En tant que RES, nous sommes médiateurs, traducteurs et acteurs de la prévention. »

Lena Gustafson Wiberg, RES principale au Djurgårdens IF (club de première division suédoise) et responsable de la formation des RES pour SD Europe

Travailler comme RES dans le monde du football n'est pas un emploi comme les autres. Les exigences imposées aux RES sont extrêmement élevées. En tant que prestataires de services, médiateurs, gestionnaires de conflits et acteurs de la communication, ils doivent comprendre les besoins et les attentes des différentes parties prenantes que sont le comité de direction et le personnel des clubs, les supporters, la police, les stadiers et les entreprises de transport. Les parties prenantes doivent donc absolument faire confiance aux RES et accepter leur rôle. Les RES devraient également avoir une vue d'ensemble des différents groupes de supporters et de spectateurs ainsi que de leurs préoccupations. Malgré la nécessité de maintenir des liens étroits avec le public cible, les RES doivent garder une certaine distance pour préserver leur intégrité et ne pas trop s'impliquer émotionnellement.

Les aptitudes requises pour devenir RES sont donc très variées. Des compétences sociales telles que la capacité à interagir avec des membres de tous les secteurs de la société sont fondamentales. La médiation entre les parties prenantes pouvant être ardue, il faut savoir être diplomate. De la flexibilité, de la résilience et de bonnes compétences organisationnelles et de gestion du temps sont nécessaires pour alterner les tâches au bureau et celles au stade. Les RES doivent également comprendre et maîtriser les divers canaux de communication, en particulier les réseaux sociaux. En dehors des jours de matches, ils développent et gèrent des plans et des projets stratégiques sur le long terme dans des domaines tels que la lutte contre la discrimination et la responsabilité sociale. Ils organisent également des événements pour et avec les supporters, par exemple des séances de questions-réponses avec les joueurs et le personnel des clubs, des expositions et des soirées d'information.

Les RES en plein travail dans leur environnement.

Lena Gustafson Wiberg, ici en tant que RES pour l'équipe nationale suédoise pendant l'UEFA EURO 2020.

Étant donné la complexité de la tâche, il est essentiel que les associations et les ligues nationales fassent leur possible pour augmenter le niveau de professionnalisation du personnel des clubs travaillant dans le domaine de l'encadrement des supporters et développent des moyens pour garantir que les RES soient complètement intégrés dans les tâches des autres départements du club, notamment les activités opérationnelles les jours de matches, la communication, la sûreté et la sécurité, mais aussi le marketing, le merchandising et la billetterie. Les RES sont le premier point de contact pour toute question relative aux supporters. Ils sont employés, ou du moins désignés, par les clubs et doivent être inscrits dans leur organigramme avec une définition claire des voies hiérarchiques et de leurs responsabilités. Les clubs doivent également fournir aux RES tout le soutien dont ils ont besoin pour accomplir un rôle souvent délicat de médiateur et tisser des liens entre les différentes parties prenantes. Cela signifie également s'efforcer de ne pas les mettre dans la position inconfortable de devoir communiquer des décisions prises par la direction qui seraient certainement perçues comme controversées par les supporters. Intégrer les RES dans les processus de prise de décision pour s'assurer que l'avis des supporters soit correctement pris en compte empêchera non seulement ce type de situations, mais améliorera aussi la qualité des décisions prises.

Les clubs devraient fournir aux RES les ressources, les outils et l'équipement nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Il s'agit d'un bureau personnel ou, en cas de temps partiel ou de bénévolat, d'une place de travail temporaire, et de l'équipement requis, tel qu'un téléphone portable et un véhicule à disposition, notamment. Dans l'idéal, les RES tiennent leur propre budget et peuvent profiter de toutes les installations du club pour organiser des événements ou aider les supporters à préparer des activités pour les jours de match, par exemple.

La première impression des parties prenantes lorsqu'elles prennent connaissance du travail des RES est souvent liée à la sécurité. Trop souvent, nous entendons que les RES sont là pour prévenir la violence. Parfois, ceux parmi nous qui travaillent sur le terrain commettent la même erreur. Les RES travaillent en effet avec l'équipe chargée de la sécurité du club ainsi qu'avec la police en matière de prévention de la violence, mais ce n'est de loin pas leur seul rôle. Fondamentalement, les RES sont des prestataires de services, et leur fonction est interdépartementale, c'est-à-dire qu'ils doivent être libres d'interagir avec chaque section du club pour garantir que l'expérience vécue le jour du match soit

aussi agréable que possible pour tous les acteurs impliqués, qu'ils assistent au match en tant que spectateurs ou travaillent comme officiers de police ou membres du personnel médical.

Comme mentionné dans le résumé de l'étude, le rôle de RES a été endossé pour la première fois en 1989, en Allemagne. Lorsque le Comité exécutif de l'UEFA a inscrit les RES dans les exigences en matière d'octroi de licence en 2010, la fonction ne s'était répandue que dans quelques pays, principalement en Autriche et en Suisse, et avait fait quelques apparitions sous différentes formes en Angleterre, en Belgique et au Pays-Bas. Ayant compris qu'il serait impossible de simplement implanter le modèle allemand dans le reste de l'Europe, l'UEFA a décidé de définir quelques principes de base pour guider le développement de la fonction de RES dans chaque contexte national et en tenant compte de la culture des supporters, des structures et des traditions locales.

En 2011, un groupe de travail formé de représentants de l'UEFA, d'instance dirigeantes, de clubs et d'organisations de supporters a approuvé une définition standard du rôle de RES :

- Le responsable de l'encadrement des supporters (RES) constitue un lien entre les supporters et le club, et contribue à améliorer le dialogue entre ces deux parties.
- Son travail dépend des informations qu'il reçoit des deux parties et de la crédibilité dont il jouit auprès d'elles.
- Le RES informe les supporters des décisions prises par la direction du club qui peuvent les intéresser et communique le point de vue des supporters à la direction du club.
- Le RES établit des relations non seulement avec différents groupes et groupements de supporters, mais également avec la police et avec les responsables de la sécurité.
- Le RES s'engage, avec les RES des autres clubs, à contribuer au respect des directives de sécurité par les supporters.

Dans le manuel sur les RES, l'UEFA a défini des exigences minimales pour les RES :

- être disponible en qualité de point de contact principal du club pour les supporters ;
- gérer le flux d'informations, la communication et le dialogue entre les supporters et le club ;
- servir d'intermédiaire et nouer des relations avec les différents groupes de supporters, d'autres responsables de l'encadrement, l'association de football, la ligue, la police, etc. ;
- être crédible auprès des supporters et donc disposer d'une expérience et de contacts au sein des réseaux de la base de supporters du club ; et
- rassembler les feed-back, ainsi que superviser et évaluer le projet.

Dans le domaine de la prévention de la violence, la résolution 12792/16 du Conseil de l'UE en matière de contacts entre la police et les supporters contient d'autres recommandations et mentionne les tâches suivantes incombant au RES :

- servir d'interface et assurer la communication entre les supporters, les responsables de la sécurité, les stadiers, la police, etc., avant, durant et après les matches ;
- fournir des informations détaillées aux supporters qui assistent aux matches afin de faciliter leurs déplacements et les dispositions pratiques les jours de match et d'éliminer les risques de malentendus ;
- contribuer aux réunions sur la sécurité avant les matches à domicile et les matches en déplacement à haut risque ;
- expliquer les actes des supporters à la police et aux stadiers et vice versa afin de faire tomber les barrières et de dissiper les malentendus entre eux ;
- participer aux réunions préparatoires tenues dans l'enceinte du stade avec les responsables de la sécurité des clubs, les stadiers et la police environ une heure avant le début du match pour faire le point sur la situation ;
- s'employer à éviter les débordements en s'attachant à calmer et à apaiser les supporters et les autres parties prenantes, à assurer la médiation dans les situations de conflit et à promouvoir une culture positive parmi les supporters ;
- participer aux réunions de compte rendu après les matches ;
- contribuer à la formation de la police ;
- participer aux comités locaux responsables pour le sport et la sécurité, etc. ;
- établir une structure de communication efficace avec les supporters, les clubs, le personnel de sécurité, les autorités locales et nationales, les autres SLO, les entreprises de transport, etc.

POINTS ESSENTIELS

1. Le rôle de RES consiste principalement à créer des plateformes de communication entre les différentes parties prenantes et à assurer la qualité du dialogue.
2. Les RES doivent absolument recevoir les outils et les ressources nécessaires pour effectuer leur travail et, étant donné la nature interdépartementale de la fonction, être consultés pour toute question relative aux supporters.
3. Maintenir la confiance de toutes les parties prenantes est une part essentielle du travail du RES.
4. Une formation professionnelle est indispensable pour fournir aux RES les aptitudes nécessaires pour remplir cette fonction exigeante.
5. Si leur cadre de travail est optimal, les RES ne vont pas seulement améliorer les relations entre les supporters et les autres parties prenantes ; ils vont aussi renforcer les processus de prise de décision, soutenir les activités opérationnelles les jours de matches et faire économiser du temps et de l'argent.

Entretien avec Lena Gustafson Wiberg, RES principale au Djurgården IF (club de première division suédoise) et responsable de la formation des RES pour SD Europe

Le manuel sur les RES donne une définition complète du rôle de RES, qu'il est indispensable de lire. Étant donné la nature pratique de ce guide, nous n'allons pas nous attarder sur les aspects théoriques de la fonction. En revanche, nous souhaitons illustrer certains des principaux aspects de l'encadrement des supporters avec une responsable expérimentée. C'est pour cela que nous avons pris contact avec Lena Gustafson Wiberg, RES principale du Djurgården IF, club de première division suédoise qui a remporté le championnat national, l'Allsvenskan, en 2019. Lena est la RES la plus expérimentée de Suède puisqu'elle exerce cette fonction depuis l'introduction de cette dernière, en 2012. Elle occupe également le poste de responsable de la formation des RES pour SD Europe ; à ce titre, elle a conçu et développé le programme de formation des RES lancé par l'UEFA Academy en février 2020 (cf. Programme de formation des responsables de l'encadrement des supporters à l'UEFA Academy, p. 84).

Lena dans l'exercice de ses fonctions de RES pour l'équipe nationale suédoise, ici avec Adrian Dinca, membre des forces de police roumaines.

Lena, la question « Que fait précisément un RES ? » semble être la plus compliquée. Lorsqu'on lui a demandé de résumer son travail en trois mots, un RES allemand a répondu : « Parler, parler, parler ». Comment décririez-vous votre fonction à quelqu'un qui en ignore tout ?

Tout d'abord, même si j'admets que nous parlons beaucoup, nous devons également beaucoup écouter. Notre tâche principale est d'assurer la qualité du dialogue entre les différentes parties prenantes du monde du football, surtout entre les supporters et le club, d'une part, et les supporters et les autorités, d'autre part. En outre, nous créons des plateformes pour permettre les discussions.

La notion d'assurance qualité est connue du public dans le domaine industriel, où elle garantit qu'un produit remplit certaines exigences de qualité. Mais que signifie-t-elle lorsqu'elle s'applique au dialogue ?

Pour moi, elle signifie écouter attentivement et s'assurer que les personnes se comprennent. Dans cet environnement, les idées préconçues et les préjugés sont légion entre les parties prenantes. On peut se demander quelles sont les compétences linguistiques dont un bon RES a besoin. Parler l'anglais est évidemment utile pour travailler dans les compétitions européennes, mais il faut également comprendre le jargon des différentes parties prenantes, celui qui est parlé par les supporters, les clubs, la police, les autorités locales, dans les stades, etc. Une fois cet aspect maîtrisé, nous pouvons appliquer une bonne assurance qualité au dialogue. Bon nombre des problèmes rencontrés et des incidents qui se produisent résultent de malentendus ou de préjugés.

Lorsque vous voyagez à l'étranger, peut-on supposer que vous êtes également une traductrice culturelle, étant donné que la culture des supporters varie selon les pays ?

Exactement, une traductrice culturelle travaillant à la table de la diplomatie. J'étais une fois en voiture avec un représentant de l'association de football en route pour l'aéroport et, après m'avoir écoutée parler du rôle de RES, il a dit quelque chose de très intéressant : « Dans un monde parfait, l'ONU sera composée de RES d'ici 20 à 30 ans. » Cela peut faire rire, mais un RES est un médiateur, un traducteur et un acteur de la prévention. C'est peut-être exagéré, mais ainsi défini, cela a du sens.

Nous entendons aussi le terme de « pont » pour décrire le rôle de RES. Qu'est-ce que cela signifie en pratique ?

En pratique, je préfère utiliser le terme de « messager » plutôt que celui de « pont ». Lorsque j'ai pris mes fonctions en 2012, j'ai mis de côté mon droit d'avoir mes propres opinions, ce qui est souvent mal compris par les parties prenantes. En tant que RES, je transmets l'avis de quelqu'un d'autre plutôt que le mien, et il est important pour mes collègues et les parties prenantes avec lesquelles je travaille de comprendre la différence. C'est à moi de l'expliquer, bien sûr, mais il faut également que mes interlocuteurs s'efforcent de comprendre la fonction de RES, qui est multiple et

CHAPITRE 1

plutôt complexe. Fondamentalement, nous essayons de transmettre des messages entre les différentes parties prenantes dans un langage qu'elles peuvent comprendre.

Dans quelle mesure la confiance est-elle importante ?

La confiance des supporters, du club ou des autres parties prenantes est indispensable pour pouvoir effectuer son travail. Lorsqu'on reçoit une information, il faut souvent séparer ce qu'il faut garder pour soi (pour comprendre la situation) de ce qui doit être transmis à quelqu'un d'autre. Il est central pour moi dans ce travail de ne briser la confiance de personne.

Vous parlez de votre fonction de messagère, mais cela fonctionne-t-il réellement ainsi ? Certains supporters doutent que leur point de vue soit entendu lorsqu'il est rapporté au club par les RES.

Cela dépend de l'ancrage du rôle de RES et de la qualité du travail des RES. À certains endroits, cela fonctionne très bien, alors qu'ailleurs, pas du tout. C'est pourquoi nous essayons d'apporter notre aide pour l'implantation de cette fonction. Lorsque le rôle est ancré correctement, les RES sont impliqués dès le début dans les prises de décision et peuvent fournir des recommandations sur les autres parties prenantes à inviter dans la discussion, selon la situation.

Vous parlez de tisser des relations. Dans quelle mesure est-ce efficace lorsqu'il s'agit de traiter avec la police, par exemple ?

Encore une fois, cela dépend du contexte. En général, je pense que nous sommes vus avec une pointe de scepticisme au premier abord parce que nous sommes considérés comme des supporters plus que comme des employés du club, mais lorsqu'on parvient à tisser une relation de travail avec la police basée sur le respect mutuel, les résultats sont indéniables.

À quel point votre coopération avec vos homologues des autres clubs est-elle importante ? Dans certains pays, les clubs continuent de dire qu'ils ont des employés travaillant dans ce domaine et qu'ils n'ont pas besoin de RES. Si le club avec lequel vous traitez n'emploie pas de RES, dans quelle mesure cela affecte-t-il vos préparatifs pour un match et votre travail en général ?

Des employés d'un club peuvent très bien accomplir les tâches d'un RES. Cependant, le travail est probablement divisé entre plusieurs personnes dont ce n'est pas la mission principale. En mettant en place la fonction de RES, un point de contact unique est créé pour toutes ces tâches, c'est-à-dire que le RES peut jouer le rôle d'interface avec le club. Certaines des questions qui se posent peuvent être directement gérées par le RES, alors que d'autres doivent être transmises à quelqu'un d'autre au sein du club. Le RES sait à qui transmettre la question ou la tâche, sans passer par des intermédiaires, et permet ainsi de gagner du temps et de l'argent. Par ailleurs, si le club adverse n'emploie pas de RES, je devrai probablement interagir avec au moins trois personnes pour obtenir l'information dont j'ai besoin pour préparer le match. Les contacts que j'ai avec mes homologues dans les autres clubs sont donc capitaux. Ils font gagner du temps. Il est également important que j'aie un interlocuteur en dehors des jours de match, quelqu'un qui comprenne mon rôle et en qui je puisse avoir confiance pour discuter de diverses problématiques et situations, et avoir un feed-back.

Nous savons que votre emploi du temps est très chargé et que vous portez plusieurs casquettes. En tant que responsable de la formation des RES pour SD Europe, vous êtes le moteur du programme de formation des RES lancé par l'UEFA Academy au début 2020. Pourquoi la formation est-elle si importante pour vous ?

Je dis souvent que le RES a le rôle le plus solitaire du monde du football. Il y a toujours quelqu'un qui nous en veut pour une raison ou pour une autre. Les collègues du club s'attendent à ce que nous soyons toujours disponibles pendant les heures de bureau habituelles, comme tout le monde, mais nous sommes également sollicités par les supporters dont les activités ont plutôt lieu en soirée, la nuit et le week-end. Il faut donc avoir les bons outils à disposition pour gérer son temps et son niveau de stress afin de garantir que les compétences en communication et toutes les autres qualités nécessaires soient au point.

Un RES doit également bien se connaître en tant que personne : il doit connaître ses forces et ses faiblesses, et la mesure dans laquelle elles peuvent s'appliquer au rôle exercé. Par conséquent, la formation est essentielle, comme dans toute profession. Avoir l'opportunité de suivre une formation avec ses homologues d'autres clubs est important parce qu'ainsi, les bases de travail sont les mêmes pour toutes et tous. On voit aussi que d'autres personnes sont dans le même bateau ; on peut partager nos expériences avec elles, et elles nous apprennent quelque chose. Je dis souvent que, dans le cercle des RES, il n'y a jamais de nouveau problème : quelqu'un a déjà vécu ou fait cela avant. La formation permet aussi de renforcer la confiance de sorte à pouvoir partager ses points de vue avec les autres et améliorer les relations de travail.

Dans votre présentation à l'UEFA Academy, vous expliquez que l'une de vos tâches principales est de fournir à toutes les parties prenantes une analyse à jour de la situation. Qu'entendez-vous par là ?

Pour moi, une analyse à jour signifie souvent que j'arrive à saisir l'humeur de la base de supporters et à distinguer ce qui est problématique de ce qui ne l'est pas. Dans ce domaine, nous n'aimons pas beaucoup les surprises, sauf lorsqu'on gagne un match contre toute attente ! Les supporters n'aiment pas les surprises de la part du club ou de la police le jour du match, la police n'aime pas les surprises des supporters, etc. Tout ce que nous pouvons faire lors de la planification logistique pour éliminer les éléments de surprise contribuera à une meilleure compréhension, et si nous pouvons fournir l'analyse à jour dont nous avons parlé, nous pouvons veiller à ce que tout le monde ait les bonnes attentes.

CHAPITRE 1

Équipe de RES de SD Europe : Tony Ernst, Lena Gustafson Wiberg et Stuart Dykes.

Il y a peut-être une raison qui explique pourquoi l'humeur de la base de supporters est détendue, par exemple, mais si l'on n'informe pas les autres parties prenantes de manière appropriée, cela peut être mal interprété ou compris différemment, surtout par les autorités.

Au vu de toutes les informations échangées, de nombreux supporters de toute l'Europe considèrent que les RES sont simplement des responsables de la sécurité déguisés. N'est-ce pas le cas ?

Non, ce n'est absolument pas le cas. Bien entendu, dans certains clubs, le rôle de RES est assuré par un employé parallèlement à d'autres fonctions, pour des raisons financières, mais je pense que le seul poste qui ne peut pas être combiné avec le rôle de RES est celui de responsable de la sécurité. Travailler dans la sécurité signifie devoir souvent employer des mesures répressives ou coercitives, alors que le RES travaille dans le domaine de la prévention. Nous nous efforçons de réduire les comportements indésirables par le dialogue et non par les interdictions. En tant que RES, avoir une bonne relation de travail avec la personne responsable de la sécurité est évidemment indispensable. Nous devons également nous assurer que celle-ci comprenne bien notre rôle afin qu'elle sache ce qu'elle peut attendre de nous. En outre, il faut s'assurer que les supporters comprennent que nous ne sommes pas coursiers pour le responsable de la sécurité. Nous sommes là pour le club et pour les supporters, et non pour accomplir des tâches relatives à la sécurité.

La notion de « prévention » est également à la mode. C'est important que les gens comprennent ce que vous entendez par là parce que la définition peut varier d'une personne à l'autre. Sur le plan de la sécurité, la prévention peut également impliquer une arrestation ou une interdiction de stade, mais lorsque vous parlez de prévention, dans le cadre de l'encadrement des supporters, la définition n'est pas la même, n'est-ce pas ?

Pour moi, la prévention consiste à donner aux supporters autant d'informations que possible, surtout les jours de match. Plus ils en savent, plus ils se sentent bienvenus

dans le stade, à domicile ou ailleurs, et moins des problèmes risquent de survenir. Information, information et information : c'est le maître-mot dans la terminologie de la prévention. Et cela fonctionne dans les deux sens. Plus les informations fournies à la direction du stade, au personnel de sécurité et aux autorités sur les projets des supporters sont bonnes, plus le niveau de service proposé peut être élevé. Par ailleurs, s'il faut composer avec des supporters dits « à risque », il est toujours bon de se rappeler que nous cherchons à isoler le comportement et pas nécessairement l'individu. Nous voulons qu'un maximum de spectateurs viennent voir les matches et passent un bon moment, mais nous souhaitons qu'ils aient un comportement positif, si vous voyez ce que je veux dire.

Cet objectif est louable, c'est évident. Chacun souhaite que les spectateurs viennent au stade et se conduisent de manière appropriée, et on espère que les RES exercent une influence positive sur la base de supporters. Cependant, les sceptiques diront qu'il est impossible pour les RES d'avoir une telle influence sur le noyau dur des supporters et sur ceux dits « à risque ». Dans quelle mesure cet objectif est-il réaliste ?

Même s'il est vrai que je ne peux pas influencer certaines personnes, je peux au moins les rendre attentives aux conséquences de leurs actes ; ainsi, elles font le choix conscient de les commettre ou non. Je leur explique clairement que je ne suis pas là pour les interdire de stade, et que j'énonce simplement des règles qui s'appliquent à tout le monde et les potentielles conséquences en cas de violation de ces règles. Pour information, c'est tout.

Auparavant, on parlait d'« autocontrôle », mais « autodiscipline » est le terme privilégié à présent. Si le but ultime d'un RES travaillant dans le domaine de la prévention est l'autodiscipline, dans quelle mesure est-il atteignable et à quoi cela ressemble-t-il en pratique ?

Il est tout à fait réaliste, mais il faut garder en mémoire que le travail du RES ne se fait pas du jour au lendemain. Il ne suffit pas qu'un RES parcourt les tribunes pour que tout soit parfait. Les RES travaillent sur le long terme, parce qu'atteindre l'autodiscipline peut prendre beaucoup de temps. Des processus doivent être mis en place, mais encore une fois, il s'agit de communiquer des informations et d'être fiable et respectueux envers les supporters parce que, en tant que RES, je ne peux en aucun cas aller dire à l'un des supporters les plus influents ce qu'il doit dire aux autres. Cela doit venir de lui, donc nous travaillons sur des valeurs clés puisque l'esprit du club est important. Nous devons commencer à travailler avec la jeune génération pour atteindre notre objectif, afin que tout le monde se sente responsable.

La tendance générale semble vouloir encadrer le dialogue entre les supporters, les autorités et les clubs, surtout en termes de sécurité, ce au détriment de la prestation de services inhérente à la fonction. Dites-nous en plus sur votre travail dans ce domaine-là.

Pour moi, il est évident que si nous négligeons les services, il n'y a pas de sécurité non plus. Si la prestation de services est assurée, la sécurité s'en trouvera facilitée. Les deux vont de pair. En tant que RES, nous nous concentrons sur les services, car ils sont liés au dialogue. Nous travaillons intensément sur la logistique les jours de match, par exemple en fournissant autant d'informations que possible aux supporters pour qu'il leur soit plus aisé d'assister au match. Nous souhaitons que l'expérience d'un jour de match soit positive, simple et agréable. Nous faisons une importante préparation avec les supporters pour répondre à leurs besoins et à leurs désirs. Par exemple, nous les aidons avec leurs animations visuelles et toutes les demandes spécifiques au match. Dans mon club, cette tâche est remplie par deux RES travaillant à plein temps, mais les jours de match, nous engageons un ou plusieurs RES en plus pour fournir le meilleur service possible au plus grand nombre de supporters.

Pour donner un exemple, nous avons une tribune pour les enfants les jours de match, une section pour les enfants âgés de 7 à 14 ans où les parents sont interdits. C'est une vraie réussite. Des animateurs sont là pour créer des liens avec les enfants et rester avec eux. Nous travaillons beaucoup sur nos valeurs clés dans cette tribune et nous voulons faire ressentir aux enfants ce que c'est de faire partie de la famille Djurgården. C'est aussi là que se développe la nouvelle base de supporters qui prendra la relève un jour. Nous faisons encore d'autres choses bien sûr, et chaque club a sa propre approche, mais nous avons décidé de nous concentrer sur l'individu. Si quelqu'un souhaite apporter son aide pour quoi que ce soit, il peut appeler un des RES. Nous essayons d'être disponibles à toute heure, tous les jours, et l'un de nos objectifs est de toujours rappeler dans les trois heures, en particulier pendant les heures de bureau.

Pour quels types de problèmes les supporters contactent-ils l'équipe de RES ?

Travailler avec des gens signifie être confronté à toutes sortes de problèmes. Nous avons donc décidé de mettre en place un réseau pour nous aider. Si quelqu'un veut se défaire d'une habitude destructive telle qu'une dépendance, il peut nous appeler ; nous pouvons l'orienter vers une personne compétente à toute heure du jour ou de la nuit. C'est une aide précieuse, pour nous et pour beaucoup d'autres gens, et je suis vraiment fière de pouvoir offrir ce service en tant que club de football. J'ajouterais que ce ne sont pas seulement les supporters qui nous appellent, mais aussi les parents. Ils ont souvent des questions sur le milieu du football, et nous sommes très heureux de pouvoir leur en parler. S'ils sont ouverts à cette idée, nous les invitons à un match pour leur montrer comment nous travaillons. Il est important pour les parents qui ne connaissent pas aussi bien le monde du football que nous de voir tous les côtés positifs de ce milieu ; ils peuvent ainsi en avoir une meilleure compréhension. Nous avons eu plusieurs exemples de parents qui ont tellement apprécié l'expérience qu'ils ont acheté des

abonnements saisonniers pour eux-mêmes. Dans une section différente de celle de leurs enfants, bien sûr !

D'après votre description, le rôle de RES est très varié. Vous faites beaucoup de choses différentes avec des gens différents, ce qui demande des aptitudes et des compétences diverses. Quel est le profil du RES type, d'après votre expérience, ou quel est le profil qu'un RES devrait avoir à votre avis ?

Lors du recrutement d'un RES, la procédure doit être la même que pour tout autre poste au sein du club. Pour engager un manager en marketing, il faut chercher un professionnel en marketing, et c'est pareil pour la communication. Nous cherchons des experts, surtout du côté footballistique. Concernant les RES, un recrutement parmi la base de supporters peut se révéler particulièrement utile et raccourcira également la période d'intégration. Personne d'autre ne parlera aussi bien le langage des supporters dès le premier jour. Un supporter connaît son club, son rythme et, à mon avis, c'est la meilleure option. Est-ce qu'il y en a d'autres ? Bien entendu. Nombre de bons RES ne viennent pas directement des tribunes, mais il leur faut généralement beaucoup plus de temps pour s'acclimater. Quelle que soit la personne engagée, il est essentiel de lui offrir une formation appropriée pour lui permettre de développer toutes les compétences personnelles requises. Il est cependant assez fréquent que les clubs n'aient pas de cahier des charges fixe pour les RES, et c'est quelque chose que nous essayons de changer par le biais de la formation proposée par l'UEFA Academy.

L'apprentissage par la pratique semble jouer un rôle important ici. Alors à quel point est-ce important pour les RES d'échanger des expériences et des informations, que ce soit au niveau national ou européen ? Quels sont les avantages ?

Avoir les réseaux nécessaires pour le faire est capital. J'en suis à ma neuvième saison, et je ne serais pas parvenue jusqu'ici sans mes collègues RES. « Nul être humain n'est une île. » Nous pouvons être confrontés à un événement inattendu à tout moment, et nous avons alors besoin de collègues fiables, de personnes à qui parler et avec qui échanger des expériences. Il est bien d'avoir quelqu'un qui propose un point de vue extérieur pour aider à la réflexion, non seulement au niveau national, mais aussi lorsque nous jouons à l'échelle européenne. Pendant la saison, je parle avec mes collègues du réseau européen de RES plusieurs fois par mois. Nous parlons de tout, nous partageons des contacts et des informations sur les clubs où d'autres ont déjà joué. Parmi les sujets abordés : les problèmes de billetterie, la logistique et la manière de traiter avec les autorités dans tel ou tel pays. Si quelqu'un a un bon contact sur place, cela peut être très utile. L'entraide est importante pour nous. Chaque RES se sentira seul à un moment ou à un autre. Il y a toujours quelqu'un qui nous en veut ou qui est en colère parce que nous n'avons pas répondu à ses attentes. Par conséquent, le soutien des collègues est précieux.

Une des questions les plus fréquentes concerne la place du RES dans l'organigramme du club. Dans quel département travaillez-vous et que recommandez-vous à ce sujet ?

Pour diverses raisons, je travaille en fait dans le département de la sécurité ! Normalement, je dirais n'importe quel département sauf celui de la sécurité, mais cela fonctionne dans notre club, principalement parce que le responsable de la sécurité était également un supporter, qu'il a présidé l'association de supporters et qu'il a donc une excellente compréhension de mon rôle. Ailleurs, le tableau est très varié. Nous voyons des RES au sein des départements marketing, communications, et même de responsabilité sociale de l'entreprise. Idéalement, chaque club aurait un département consacré aux relations avec les supporters, avec le responsable des RES comme point de contact.

Nous recevons également beaucoup de questions de la part de jeunes RES qui ne savent pas par où commencer. Certains RES sont jetés dans le grand bain sans aucune préparation. Que leur recommanderiez-vous ? À quoi devraient-ils occuper leur premier mois de travail ?

En premier lieu, ils doivent contacter leurs collègues RES. Les rencontrer, faire appel à leur expérience. Garder les idées qui leur parlent et réfléchir à la manière de les adapter à leur club. Ensuite, ils doivent identifier les points de contact au sein du club, de la base de supporters et des autorités et commencer à travailler sur leur réseau parce que le réseau du RES est un peu son bureau. Ils doivent parler à un maximum de personnes durant le premier mois pour s'assurer que chacun comprenne ce qu'ils feront en tant que RES et entrevoit les avantages. Et bien entendu, ils doivent être avec les supporters les jours de match !

Nous avons couvert de nombreuses bases au cours de cet entretien. Aimeriez-vous ajouter quelque chose dont nous n'avons pas eu l'occasion de parler ?

Je pense que tout se résume à une seule chose. Mon message aux clubs est de mobiliser les RES, de leur faire confiance. S'ils savent comment tirer avantage des RES, ils économiseront du temps et de l'argent, et éviteront des ennuis. Les RES sont souvent impliqués si tard qu'ils n'exercent aucune influence et, dans le pire des cas, ils finissent par devoir tout arrêter ou dire non, ce qui aurait probablement pu être évité s'ils avaient été consultés plus tôt. Il peut s'agir de n'importe quoi, d'une campagne de marketing aux nouveaux articles de merchandising. Les RES sont là pour améliorer les choses. Et si vous êtes un supporter, faites confiance aux RES. S'ils n'ont pas la réponse à votre question, ils iront la chercher et reviendront vers vous.

Merci, Lena !

CHAPITRE 2

Place des responsables de l'encadrement des supporters au sein d'un club

« Les départements RES sont nécessaires et il n'y a pas d'alternative logique. »

Marc Francis, responsable des relations avec les supporters et RES principal auprès de l'Eintracht Francfort (club de première division allemande)

Désigner le département auquel il faut idéalement rattacher les RES fait partie des interrogations les plus fréquentes des clubs lorsqu'ils mettent en place ce poste. Il n'existe pas de réponse simple. Au fil du temps, les RES ont travaillé dans de nombreux départements différents : adhésion des membres, marketing, communication ou sécurité. Si les relations avec les supporters étaient auparavant du ressort du directeur de la communication, par exemple, un club peut penser que c'est le bon département pour leurs RES. D'autres clubs privilégieront la sécurité ou s'intéresseront davantage au développement des adhésions.

Cependant, alors que le rôle de RES prend de l'importance dans le football européen, les clubs sont de plus en plus nombreux à estimer qu'un département RES séparé est la bonne solution pour que cette fonction puisse être pleinement exploitée. Il y a deux raisons principales à cela : un département séparé, d'une part, met en lumière la nécessité de professionnaliser le travail de RES et, d'autre part, aligne le profil de RES avec celui d'autres spécialistes travaillant pour le club.

Le club de la Bundesliga allemande Eintracht Francfort a adopté cette approche il y a longtemps déjà. Il emploie à présent une équipe de sept RES, dont cinq à plein temps et deux à temps partiels, et a créé son propre département RES il y a plus de quinze ans. Marc Francis, responsable des relations avec les supporters et RES principal, se montre très positif : « Je pense que c'est le meilleur moyen, la façon la plus productive, de gérer les questions concernant les supporters et de créer une stratégie orientée vers les supporters au sein de la structure du club, en particulier parce que les RES, en tant que spécialistes de ces questions et de la base de supporters du club, constituent le seul choix logique. »

On peut faire valoir que le statut des RES dans un club se voit au niveau qu'ils occupent ; les RES travaillant dans un département ad hoc sont visiblement au premier plan au sein de leurs clubs. Marc approuve et explique qu'« à [s]on avis, chaque club professionnel devrait avoir plus d'un RES employé à plein temps, [et que] c'est totalement logique d'avoir des départements au sein du club consacrés à 100 % aux supporters et gérés par des RES. Cependant, [il] estime qu'il est encore plus important que les clubs, et en particulier les membres du comité de direction, comprennent que les supporters sont les atouts les plus précieux, les plus constants et les plus durables qu'un club peut avoir. S'ils le font, ils réaliseront qu'il est important et avantageux de confier aux RES les questions relatives aux supporters, et ils demanderont aux RES de leur rapporter directement les événements. Ils contribueront également à instaurer une culture conviviale pour les supporters. »

L'Eintracht Francfort est bien connu pour son soutien bruyant et coloré ainsi que pour ses impressionnantes animations visuelles. Même s'il n'a obtenu qu'un titre de champion de Bundesliga, ce club continue d'attirer les foules chaque année. L'affluence moyenne au stade de Francfort durant la saison 2019/20 atteignait presque les 50 000 personnes. Pour gérer un tel volume de supporters, avoir un département RES ad hoc est extrêmement bénéfique. « Ces dernières années, dans notre département, mes collègues et moi avons été considérés comme une part essentielle de la stratégie du club, affirme Marc. Nous sommes entièrement impliqués dans les processus de prise de décisions, et notre expertise est valorisée et recherchée par de nombreux départements. Mais les RES doivent garder en tête que les choses changent ! Les membres du comité de direction peuvent changer, tout comme les collègues, les personnes travaillant dans la police, et même la base de supporters. Nous devrons donc constamment expliquer l'importance du travail de RES, nous adapter à de nouvelles situations et revoir notre approche.

La clé du succès est de se concentrer sur les structures plutôt que sur les individus, afin de garantir que l'organisation ne souffre pas du départ de certaines personnes. » Et Marc de préciser : « Construire les cadres nécessaires à la coopération avec différents acteurs clés, et développer et instaurer des manières de travailler ensemble peut vraiment faciliter la vie. En outre, cela compliquera également beaucoup les choses pour une personne qui voudrait tout bouleverser. Le travail peut être considérable, mais si on est convaincu par le concept, le jeu en vaut la chandelle. »

Avoir un département ad hoc signifie que les RES de Francfort répondent directement au comité de direction du club, ce que Marc estime capital : « En Allemagne, les RES sont appelés *Fanbeauftragten*, ce qui peut être traduit par "délégués auprès des supporters". Nous sommes donc nommés par le comité de direction pour représenter le club sur toutes les questions relatives aux supporters. Et puisque nous sommes nommés par le comité, nous devons leur faire notre rapport directement. Cela s'est avéré utile parce que les membres du comité de direction doivent dorénavant s'engager dans les questions relatives aux supporters, et nous avons la possibilité de les renseigner sur tous les sujets pertinents. En tant que département, toutefois, nous dépendons de notre directeur de section pour les sujets tels que les budgets, l'infrastructure, les salaires et tout ce qui a trait aux décisions structurelles. »

Par le passé, de nombreux clubs européens ont été tentés de nommer leur responsable de la sécurité comme RES, mais Marc est très catégorique lorsqu'il distingue les deux fonctions : « Un RES ne devrait pas exercer des tâches en lien avec la sécurité, parce que ces dernières sont à l'opposé de son rôle. Bien sûr, un RES se situe dans le cadre de la sécurité, mais son approche est différente, car elle se concentre sur la prévention et non sur la coercition. La confiance, la désescalade, la médiation, la fiabilité et la confidentialité forment la base des relations tissées par les RES avec les supporters, mais aussi avec la police, les stadiers, les clubs, etc. Enquêter sur une personne ou l'appréhender ne fait pas partie des fonctions d'un RES. »

Le département RES de l'Eintracht Francfort a son propre bureau, fonctionnant de 9h à 17h durant la semaine. Quelles sont les tâches des sept RES pendant leur semaine de travail ? « Parallèlement au travail de bureau habituel – répondre aux e-mails, par exemple – et aux tâches normales d'un RES consistant à préparer les matches à venir et à communiquer avec les supporters, mon équipe et moi-même travaillons sur différentes choses. Un de mes collègues, par exemple, est chargé de toutes les questions relatives aux supporters ayant des besoins spécifiques. Sa priorité est de trouver de meilleurs moyens pour ces personnes de profiter des matches. Je dirais qu'il est responsable de l'accès des personnes en situation de handicap pendant 90 % de son temps, mais si besoin, il assume également des tâches de RES. Nous proposons un programme spécial d'audiodescription pour nos supporters aveugles ou malvoyants et travaillons actuellement sur un nouveau projet pour les supporters sourds ou malentendants. »

Comme ils sont sept RES dans le département, Marc et ses collègues peuvent travailler sur des questions autres que les habituelles activités opérationnelles des jours de matches, tels que des projets communautaires et éducatifs : « Deux de mes collègues viennent d'organiser une série d'événements pour les supporters sur l'histoire de notre club pendant la période nazie, qui se termine par la visite d'un camp de concentration, précise-t-il. Nous sommes fermement convaincus qu'il ne faut jamais oublier ce qu'il s'est passé, et nous voulons faire notre part pour que rien de tel ne se produise à nouveau. Par ailleurs, nous allons bientôt accueillir l'exposition Fantastic Females, qui souligne le rôle fondamental joué par les femmes dans le football, y compris en tant que RES. Nous organisons également des événements permettant aux supporters et aux associations de supporters de rencontrer les joueurs, de discuter avec eux, de prendre des selfies avec eux et d'obtenir leurs autographes. Nous allons aussi dans les écoles et les académies de police pour parler de la culture des supporters et du travail de RES. »

Pour les supporters de l'Eintracht Francfort, le département RES fait partie de l'environnement depuis près de 20 ans. Ce qui leur importe le plus, c'est la présence des RES, et non leur place dans la structure organisationnelle : « Nos supporters préfèrent que les RES du club soient des personnes qu'ils connaissent, des gens auxquels ils fassent confiance et sur lesquels ils puissent compter, qui connaissent la culture des supporters du club et qui soient intégrés dans la structure du club et dans les processus de prise de décision, explique Marc. Il est également important que les gens puissent prendre contact avec les RES à tout moment et s'entretenir avec eux. Les supporters veulent être entendus et compris. Ils veulent être pris au sérieux et considérés comme faisant partie intégrante de la culture du club. En outre, ils veulent savoir que les RES sont pris au sérieux par le comité de direction. C'est essentiel pour les supporters. Par conséquent, je pense que les départements RES sont nécessaires et qu'il n'y a pas d'alternative logique. »

Évidemment, tous les clubs de disposent pas des ressources pour avoir un département RES ad hoc, ni même de l'envie d'en avoir un. Afin de déterminer la place des RES dans l'organigramme, les clubs doivent donc réfléchir à l'objectif visé. Une solution particulièrement novatrice a été trouvée par l'équipe belge de première division du Standard de Liège, l'un des plus grands clubs de Belgique quant au nombre de supporters ; avec une affluence moyenne de plus de 23 000 spectateurs durant la saison 2019/20, le club occupe la deuxième place de la Jupiler Pro League. Les Rouges, qui détiennent le record de présence ininterrompue en première division (depuis 1921), emploient un RES à plein temps, **Quentin Gilbert**. Son rôle est peut-être unique parmi les RES européens, car il est associé à celui de responsable stratégique, chargé de développer l'orientation stratégique du club.

Si cette configuration peut paraître étonnante à première vue, elle s'explique parfaitement. Comme l'illustre le chapitre suivant retraçant une semaine typique dans la vie d'un RES, les RES interagissent avec tous les départements du club dans la réalisation de leurs tâches, ce qui leur donne une perspective unique sur le fonctionnement de l'ensemble de l'organisation. Cela n'a pas échappé au président du Standard, comme l'explique Quentin : « J'ai effectué un stage au Standard il y a quelques années. J'ai travaillé avec le président et l'ai suivi dans ses activités. Après mon stage, il m'a appelé pour me dire qu'il voulait m'engager. Comme j'ai fait des études en stratégie d'entreprise, il m'a demandé de faire un rapport sur le club et sur la manière dont je voyais ce dernier. Il voulait que j'aille plus loin et m'a demandé de développer une vision stratégique pour le club, mais ce travail ne suffisait pas pour un emploi à plein temps. À ce moment-là, employer un RES était une pratique recommandée, et le président s'intéressait à la fonction. Il savait que j'étais supporter du Standard

CHAPITRE 2

et que j'allais à tous les matches, alors il m'a engagé pour remplir les deux rôles. J'en suis ravi, car tandis que le rôle de RES consiste à parler avec des gens, à aller à leur rencontre, à être sur le terrain et à aller aux matches, la fonction de stratège requiert une réflexion sur le club et son fonctionnement, sur ses processus, sur nos manières de faire et sur les façons dont nous pouvons apporter notre aide. Mon rôle de responsable stratégique correspond à mes qualifications académiques, alors que mon rôle de RES renvoie à mon expérience de supporter. »

Il n'est donc pas étonnant que Quentin fasse partie des RES qui dépendent directement du président du club, dans une relation avantageuse pour chacun : « Je lui expose régulièrement mon travail et les initiatives mises en place. Nous échangeons beaucoup : il m'aide à mûrir dans mes fonctions, et je partage avec lui des informations venant de la base de supporters sur l'atmosphère générale, sur les actions qui auront lieu pendant les matches, etc. Comme le président est toujours ouvert à la discussion et, surtout, est un grand supporter lui-même, mon travail s'en trouve facilité. »

Alors, où Quentin se trouve-t-il dans l'organigramme du club ? « Sur le papier, je fais partie du département de la sécurité, mais en réalité je suis plutôt à côté, explique Quentin. J'ai une très bonne relation avec notre directeur de la sécurité, et nous travaillons en parallèle, chacun respectant le domaine d'activité de l'autre. » Quentin est au courant de la configuration de l'Eintracht Francfort depuis que les deux clubs se sont rencontrés, dans le cadre de l'UEFA Europa League 2019/20, et il l'a appréciée : « Je pense que la configuration idéale pour les RES est d'opérer dans un département qui leur est réservé plutôt que de faire partie d'un autre. En effet, les RES sont, par nature, le lien entre le club et les supporters, et cette indépendance est fondamentale. »

POINTS ESSENTIELS

1. La position du RES au sein de l'organigramme du club dépend de facteurs spécifiques et de l'objectif visé par le club.
2. Les clubs créent de plus en plus souvent des départements consacrés aux relations avec les supporters dirigés par les RES.
3. Un rapport direct avec le président du club est bénéfique pour les RES.
4. Les RES développent des cadres de travail et des moyens durables pour collaborer avec les acteurs clés.
5. Les RES ont une perspective unique sur le fonctionnement de l'ensemble du club parce qu'ils interagissent avec tous les départements et servent de lien entre le club et ses supporters.

CHAPITRE 3

Une semaine dans la peau d'un responsable de l'encadrement des supporters

« Être en contact permanent avec les supporters via les messageries instantanées. »

Simon Vangsgaard Jensen, RES de l'Aalborg BK (club de première division danoise)

Parmi les emplois dans le domaine du football, celui de RES fait partie des plus difficiles à expliquer aux non-initiés. Il y a tellement de choses qui se produisent et de travail à effectuer, sans arrêt. Chacun sait spontanément ce qu'un chauffeur de taxi fait, mais un RES ? Le titre en soi donne une idée de la fonction centrale, à savoir encadrer les supporters, mais ce travail ne se résume de loin pas à cela. Les RES collaborent étroitement avec tous les départements du club, de la billetterie à la sécurité, en passant par l'adhésion des membres, le marketing et la communication. Ils coopèrent également avec des parties prenantes hors du monde du football telles que les entreprises de transport et la police.

Le Manuel de l'UEFA sur les RES, publié en 2011, une lecture essentielle au demeurant, fournit une vue détaillée sur la théorie encadrant la fonction de RES. Mais en quoi consiste cette fonction dans la réalité ? Dans ce chapitre, nous détaillons la semaine normale d'un RES, si tant est qu'une semaine « normale » existe. Quelles réunions et quelles activités remplissent l'agenda d'un RES ? L'exemple suivant donne une idée de la manière dont un RES gère ses différentes responsabilités. Peut-être que d'autres pourront s'en inspirer.

L'Aalborg BK, ou AaB, est actuellement l'un des meilleurs clubs du Danemark, avec deux titres de Superliga danoise depuis les années 2000 et le doublé réalisé en 2013/14. L'affluence moyenne au stade d'Aalborg, à l'extrême nord du Jutland, était de presque 6000 spectateurs au cours de la saison 2019/20.

L'AaB emploie un RES à plein temps. Simon Vangsgaard Jensen a rejoint le club en 2017 et travaille au sein du département marketing et expérience. Ici, il nous expose une semaine « normale » de sa vie en tant que RES. Nous commençons un lundi ; l'AaB a joué un match à l'extérieur la veille et jouera un match à domicile le samedi suivant.

Lundi

- Assurer le suivi du match de la veille à l'extérieur avec les parties prenantes concernées à l'interne (le président du club, le responsable de la sécurité, etc.).
- Évaluer l'expérience vécue dans le secteur visiteur à l'intention du RES et du responsable de la sécurité de l'équipe hôte. Cela se fait par téléphone. Nous n'utilisons pas de données précises, mais nous parlons de nos observations, de ce qui s'est bien passé, etc. Je prends toujours des notes pour garder ce qui peut être utile pour préparer le prochain match.
- M'entretenir par téléphone avec l'officier de police chargé du football dans notre district, évaluer le match de la veille et préparer le match du week-end suivant.
- Saisir le nombre de supporters visiteurs et de bus ainsi que l'éventuel train de supporters mobilisé pour le match dans un tableau pour avoir une estimation plus précise du nombre de supporters qui feront le déplacement lors du prochain match contre la même équipe.
- Être en contact permanent avec les supporters via les messageries instantanées.

Mardi

- Assister à une réunion interne avec les collègues concernés des ventes, de la billetterie et du département marketing et expérience en vue des prochains matches à domicile.
- Discuter avec le RES de l'équipe visiteuse de ses attentes pour le week-end.
- Envoyer toutes les informations sur la journée de match au RES de l'équipe visiteuse (comment venir à Aalborg en bus, quels sont les stands de restauration du stade, etc.).
- Discuter avec les collègues des départements billetterie et sécurité du nombre de supporters de l'équipe visiteuse attendus pour déterminer combien de membres du personnel seront nécessaires pour garantir une expérience agréable le jour du match pour les visiteurs.
- Être en contact permanent avec les supporters via les messageries instantanées.

CHAPITRE 3

Mercredi

- Récapituler les attentes définitives avec le RES de l'équipe visiteuse.
- Assister à une réunion avec les collègues pour discuter des nouveaux articles de merchandising et partager les connaissances sur les dernières tendances répandues parmi la base de supporters.
- Assister à une réunion avec les collègues des départements billetterie et marketing pour traiter de la stratégie de billetterie et d'abonnement du club, à court et à long terme.
- Accomplir diverses tâches de marketing.
- Être en contact permanent avec les supporters via les messageries instantanées.

Jeudi

- Assister à la réunion hebdomadaire d'un groupe de travail constitué de collègues de la communication et du marketing ainsi que de supporters pour passer en revue la semaine en cours et préparer les communications, les activités opérationnelles des jours de matches et les événements des semaines à venir.
- Assister à des réunions avec la police et le département de la sécurité pour que tout soit sûr, accueillant et bien organisé le jour du match pour les supporters locaux et visiteurs.
- Assurer le suivi des suggestions du département des ventes concernant des partenariats conviviaux pour les supporters.
- Générer des communications sur les réseaux sociaux pour le compte du club et du RES, par différents canaux.
- Être en contact permanent avec les supporters via les messageries instantanées.

Vendredi

- Analyser les ventes de billets pour le match du week-end afin de pouvoir communiquer le nombre de supporters visiteurs au RES de l'équipe visiteuse.
- Écouter des podcasts de supporters ou de marketing du football tout en réalisant des tâches spécifiques.
- Lire les forums de discussion officiels des supporters pour voir si quelque chose de pertinent sur le club apparaît, sans se focaliser sur le match lui-même.
- Être en contact permanent avec les supporters via les messageries instantanées.

Samedi (jour de match)

- Assister à la séance d'avant-match sur l'organisation et la sécurité, exposer le point de vue de dernière minute du RES.
- Terminer l'analyse de la vente des billets pour le match. Je vérifie la vente des billets pour avoir une idée du nombre de supporters qui assisteront à la rencontre. Cela me permet également de transmettre au RES de l'équipe visiteuse combien de supporters de leur équipe sont attendus. Au Danemark, de nombreux billets sont vendus le jour du match, alors j'essaie de tenir informé le RES de l'équipe visiteuse.
- Finaliser les tâches spécifiques avant l'arrivée des supporters dans le stade.
- Rencontrer les supporters et permettre aux supporters désignés d'accéder aux tribunes pour se préparer pour le match avant l'ouverture des portes.
- Établir le dialogue avec les supporters.
- Assurer un maximum de visibilité et de disponibilité au cours du match : être présent dans la zone des supporters avant le match, regarder le match depuis chaque tribune pour vivre le jour de match de tous les points de vue, être présent aux stands de merchandising et de rafraîchissements à la mi-temps, etc.
- Noter des observations au cours du match, que ce soit le volume de la musique avant le match, le degré de bousculade dans les queues aux stands de rafraîchissements ou les ampoules manquantes dans les toilettes.
- Faire un débriefing rapide avec les collègues sur les éléments qui ne peuvent pas attendre la semaine suivante.

CHAPITRE 4

Influence sur la gestion du club

« Un RES doit savoir naviguer en eaux calmes, mais aussi affronter les tempêtes. »

Niclas Carlnén, président du Malmö FF (club de première division suédoise)

Même les meilleurs RES échoueront dans leurs tâches s'ils ne sont pas soutenus par les cadres supérieurs de leur club. Comme les RES sont chargés de tisser et d'entretenir des relations avec les supporters, les inclure dans la gestion du club est un principe de bonne gouvernance, et non un luxe. Quelle que soit la place des RES dans l'organigramme du club, les cadres dirigeants doivent comprendre l'importance de cette fonction et prendre leurs responsabilités en la matière. De plus en plus de présidents de club le font, comme c'est le cas au Malmö FF.

Le Malmö FF est le plus illustre club de football suédois. Au niveau européen, il était 66e dans le classement par coefficient des clubs de l'UEFA à la fin de la saison 2019/20. Le club a également son propre stade, le Malmö New Stadium, qui peut accueillir 22 500 personnes. En 2019, l'affluence moyenne était de 16 500 spectateurs.

Le Malmö FF a nommé un RES pour la première fois en 2009, et le titulaire actuel du poste, Pierre Nordberg, a été engagé par le club en mai 2014. Pierre est employé à plein temps et est extrêmement populaire parmi les différents groupes de supporters. Comme c'est le cas au Standard de Liège (cf. chapitre 2), Niclas Carlnén, président du Malmö FF, a pris la responsabilité de recruter Pierre, soulignant ainsi l'importance que le club attache à la fonction de RES. « La fonction est si importante pour nous que je ne veux aucun intermédiaire entre le RES et moi, explique Niclas. Pierre me fait son rapport directement. Il est placé juste en-dessous de moi dans l'organigramme et n'a pas d'autre supérieur hiérarchique. »

Le rôle de Pierre en tant que lien avec les supporters du club revêt une importance particulière en raison de la règle suédoise du 50+1, selon laquelle les membres du club ont la majorité absolue. Et Niclas de préciser : « Nos supporters et nos membres sont notre base. Les employés travaillent pour les membres du club, et nous agissons en leur nom. Et comme le RES est en contact direct avec les supporters et les membres, il doit impérativement dépendre directement du président. »

Par ailleurs, la base de supporters de football suédois s'est élargie au cours des 20 dernières années et comprend des ultras et des supporter réguliers. Une affluence croissante met en lumière le rôle du RES, et le Malmö FF ne fait pas exception, comme l'explique Niclas : « Une communication efficace, à tous les

Pierre Nordberg, le RES du Malmö FF, reste maître de lui-même pendant un match d'Europa League.

Pierre Nordberg devant la foule de supporters du Malmö FF.

CHAPITRE 4

niveaux, est de plus en plus nécessaire, et la fonction de RES est un instrument tout à fait approprié pour nous permettre, en tant qu'organisation, de mieux comprendre nos supporters. »

D'excellentes aptitudes de mise en réseau sont fondamentales, et tout le monde au Malmö FF connaît Pierre. Il bénéficie d'un statut important au sein du club et de la confiance du personnel opérationnel comme des officiels élus. Pour Niclas, c'est essentiel : « Tous ceux qui travaillent pour le Malmö FF, du comité de direction aux membres du personnel en passant par les joueurs, ont beaucoup d'estime pour notre RES. Ils lui font confiance, et c'est Pierre lui-même qui a créé cette relation. Il a gagné la confiance qu'on lui porte. »

Cela souligne la nécessité pour les RES d'avoir les aptitudes professionnelles et sociales requises pour gagner la confiance de toutes les parties prenantes, du monde du football mais aussi de l'extérieur, et d'avoir la capacité d'équilibrer toutes les demandes inhérentes à cette fonction. Faire le bonheur de tous – forces de police, comité de direction du club, supporters – n'est pas chose facile. Il s'agit de personnes différentes, qui ont des attentes divergentes, et les conflits d'intérêts sont fréquents. « J'ai déjà mentionné qu'engager Pierre était la meilleure chose que j'avais faite en tant que président du Malmö FF, et je le répète, ajoute Niclas. Il est extrêmement important pour nous. Notre RES est le genre de personne qui gère le travail de routine quotidien tout aussi bien que les situations et les crises plus graves. Un RES doit savoir naviguer en eaux calmes, mais aussi affronter les tempêtes. »

Pierre a dû s'adapter rapidement, car le Malmö FF s'est qualifié pour la phase de groupe de l'UEFA Champions League pour la première fois de son histoire seulement quelques mois après sa prise de fonction en tant que RES. Toutefois, selon Niclas, personne au club n'était inquiet : « Peu importe si nous jouions contre une petite équipe de l'Allsvenskan, contre la Juventus ou contre l'Atlético Madrid, nous adoptions la même approche. Les supporters étaient plus nombreux et il se passait plus de choses, bien entendu, et l'aspect international était un facteur supplémentaire. À mon avis, c'est là que la personnalité du RES entre en jeu, et Pierre parvient à équilibrer toutes les demandes avec brio. »

À présent, le Malmö FF joue dans une compétition interclubs de l'UEFA presque chaque année. Le club a donc dû s'étendre à tous les niveaux et, par conséquent, cela a modifié la façon dont il voyait sa structure. « Il faut créer une organisation qui sépare les responsabilités très clairement et délègue ensuite les tâches aux différentes personnes. Les plans opérationnels et les cahiers des charges doivent être bien en place, indique Niclas. Nous avons grandi rapidement en tant que club, donc plus personne ne peut, à aucun moment, prendre le contrôle du club, et Pierre, en tant que RES, est le lien principal au sein du club et entre la direction du club et nos supporters. Pierre est toujours là, toujours au bon endroit. Il incarne la fiabilité. Je pense que l'un des principaux atouts du rôle du RES, c'est de montrer toutes les interconnexions. Pour cela, le RES doit avoir une bonne vue d'ensemble, mais aussi comprendre les différentes parties prenantes. »

Le rôle de RES au Malmö FF a un bel avenir devant lui, même dans cette période difficile de pandémie et d'incertitude économique. Niclas comprend parfaitement l'importance des RES, une opinion répandue dans tous les départements du club : « Je n'arrive pas à envisager comment le rôle du RES pourrait perdre de son importance au Malmö FF, conclut-il. Au contraire, nous étudions comment étendre la fonction et son organisation. »

POINTS ESSENTIELS

1. Dans l'idéal, le supérieur direct du RES devrait être le président du club.
2. Le rôle de RES est un instrument permettant de comprendre les supporters du club.
3. Les RES doivent être connus au sein du club et maintenir d'excellents contacts avec toutes les parties prenantes.
4. Les plans opérationnels et les cahiers des charges doivent être bien établis.
5. Les RES doivent comprendre toutes les interconnexions et être capables d'équilibrer les différents éléments.

CHAPITRE 5

Influence sur les supporters

« Dans le monde du football, tout se rapporte aux supporters. »

Beverley Mayer, RES au St Johnstone FC (club de première division écossaise)

La fonction de RES fait le lien entre le club et ses supporters. Elle peut fournir au club des informations et des expériences provenant de la base de supporters et, parallèlement, permettre de veiller à ce que la voix des supporters soit entendue dans la structure interne du club. Les supporters suivent leur club contre vents et marées, et le rôle du RES a été conçu au départ comme un instrument pour les aider à exprimer leur passion et pour faciliter le dialogue avec la direction de leur club.

Dans ce chapitre, nous verrons comment le rôle de RES a changé la vie de certains supporters pour le mieux. La première partie porte sur le point de vue d'une RES impliquée dans son club, d'une manière ou d'une autre, depuis de nombreuses années, et la seconde partie, sur l'expérience d'une supporter membre du comité de direction d'un des groupes de supporters les plus importants du football européen. Leurs deux perspectives sont également importantes et intéressantes.

Beverley Mayer est RES au St Johnstone Football Club, en Écosse. Elle occupe cette place à plein temps depuis 2016. Elle est également responsable de l'accès des personnes en situation de handicap, car le club a rapidement réalisé le parallèle existant entre les deux postes. Dans l'idéal, ces deux fonctions devraient être séparées, puisqu'elles requièrent des aptitudes différentes, mais dans les petits clubs, une seule personne peut gérer les deux cahiers des charges. Cela étant dit, comme la plupart des RES peuvent en témoigner, il ne faut pas sous-estimer ce que la fonction implique : « Mes autres tâches consistent à tenir la boutique du club (au stade et en ligne), à épauler le service de billetterie et à coordonner l'association de supporters Junior Saints, les ramasseurs de balle et les mascottes les jours de matches, explique Beverley. Je travaille également étroitement avec notre département chargé de la communication, et j'organise et gère les voyages dans le bus officiel du club dans le cadre des matches à l'extérieur. »

Beverley est attachée à son club depuis bien longtemps, et c'est un plus pour son travail de RES : « J'ai commencé à travailler pour le St Johnstone en 2012 ; j'ai été engagée, au départ, pour tenir la loterie du club et le bar les jours de match. Pendant les 20 années précédentes, j'étais titulaire d'un abonnement de saison et engagée dans l'organisation des bus pour les matches à l'extérieur. Je participais à diverses réunions avec le club en tant que représentante des supporters pendant cette période, ce qui m'a permis de tisser d'excellentes relations avec les gens du club et avec d'autres supporters ou groupes de supporters. Je suis également une fervente supporter de notre équipe nationale et ai beaucoup voyagé avec la "Tartan Army", créant des contacts et formant des amitiés au passage avec les supporters d'autres clubs écossais. »

En Écosse, le rôle de RES prend de l'importance, et Beverley est optimiste pour l'avenir : « De manière générale, la fonction de RES est de mieux en mieux reconnue et comprise en Écosse, et c'est en grande partie grâce au développement et au soutien offert par SD Écosse et SD Europe. Les clubs eux-mêmes ont constaté qu'il était avantageux d'employer un RES et ont volontiers accepté de le faire. Nous avons construit un bon réseau de RES écossais au sein duquel nous partageons soutien, conseils et bonnes pratiques.

Au St Johnstone, le rôle est bien accepté, et les supporters connaissent Beverley et son travail : « En ce qui concerne ma personne et le rôle de RES au St Johnstone, dans la dernière enquête nationale sur les supporters de football réalisée en 2019, à la question "Le club que vous supportez emploie-t-il un responsable de l'encadrement des supporters ?", 87 % des supporters du St Johnstone ont répondu par l'affirmative ; la moyenne nationale se situe à 65 %. Grâce à ce chiffre et à ma boîte de réception bien remplie, je suis certaine que mon rôle est maintenant bien reconnu et établi au St Johnstone, même si je travaille vraiment très dur pour atteindre les 100 % ! »

Basé à Perth, dans l'est de l'Écosse, le St Johnstone n'a jamais gagné le championnat, mais a terminé troisième du Premiership en 2013 et accompli un doublé Coupe d'Écosse-Coupe de la ligue écossaise en 2021. En 2019, l'affluence moyenne était d'un peu plus de 4000 spectateurs, dont 1800 abonnés à la saison, et les supporters loyaux se déplaçant à l'extérieur étaient au nombre de 500 à 600. Beverley explique la culture de leurs supporters : « Nous avons deux groupes de supporters principaux qui organisent des événements et des bus pour chaque match à l'extérieur ainsi qu'une douzaine d'autres groupes reconnus, locaux pour la plupart, et quelques groupes basés ailleurs qui nous soutiennent à distance. »

La récente montée des mouvements ultras en Écosse a également touché Perth et le club de Beverley : « Oui, le St Johnstone FC compte un grand groupe de supporters actifs, principalement composé de jeunes hommes, qui met de l'ambiance et apporte couleurs, drapeaux, animations, bruit et, bien entendu, soutien au McDiarmid Park. Nous avons organisé plusieurs réunions avec les représentants de ce groupe pour leur proposer notre aide et réfléchir aux moyens d'agir ensemble pour développer et améliorer leurs idées et leurs suggestions afin de soutenir l'équipe et de créer une atmosphère positive dans le stade les jours de match. Même s'ils préfèrent rester indépendants, nous avons une bonne relation avec ce groupe ; le dialogue est maintenu et les contacts sont directs avec la hiérarchie du club et avec moi-même.

Le St Johnstone n'attire pas les foules, mais les supporters du club sont passionnés. Par conséquent, Beverley leur parle souvent. À quelle fréquence ? « Pour faire simple, disons tous les jours ! J'aime être disponible en dehors des heures de bureau, je réponds aux e-mails, tweets, messages privés, appels téléphoniques, SMS, etc., à toute heure du jour et de la nuit, en semaine et le week-end. J'assiste à tous les matches, à domicile et à l'extérieur ; ainsi les supporters savent qu'ils peuvent venir me trouver les jours de match. Je me rends à la plupart des matches à l'extérieur dans un bus de supporters et

m'assieds avec les supporters pendant les matches. Au final, je suis moi-même une supportrice, donc je connais les grandes questions qui peuvent agiter les supporters et je me renseigne sur l'humeur qui règne parmi les supporters et sur leur culture. Ma fonction est un intermédiaire permettant aux supporters de formuler leurs observations au club, mais mon travail est aussi de protéger le club. J'ai entendu dire qu'un RES avait la fonction la plus solitaire du monde du football. C'est peut-être vrai, mais ce travail est également très gratifiant. »

Lorsqu'on lui demande de donner des exemples concrets de ce que le club a réalisé grâce au rôle de RES pour faciliter la vie des supporters, Beverley répond du tac au tac. Le sujet lui tient clairement à cœur : « Pendant de nombreuses années, avant d'être RES, je proposais un service d'achat de billets lors des matches à l'extérieur pour les supporters ayant décidé de venir à la dernière minute, lorsque le club hôte n'offrait pas cette possibilité. Récemment, lors de l'une de ces rencontres, j'ai vendu plus de 100 billets. Plus de 100 supporters qui n'auraient pas pu assister au match sinon. »

Beverley a plein d'histoires touchantes à raconter : « J'ai entendu récemment qu'un supporter âgé qui avait déménagé à 70 km de Perth avait dû renoncer à conduire en raison de problèmes de santé. Sa fille m'a contactée pour savoir si je pouvais faire quelque chose pour aider son père à se rendre au McDiarmid Park pour y soutenir son équipe. Par le biais de mon réseau de groupes de supporters et de contacts, j'ai pu m'adresser à un titulaire d'abonnement à la saison vivant dans la même ville que lui, qui a généreusement proposé de l'emmener à Perth et de le reconduire les jours de match. Ainsi, ce supporter peut continuer à soutenir son équipe, et cela l'empêche d'être isolé socialement, ce qui arrive souvent lorsqu'une personne âgée perd son indépendance. Pour moi, c'est un exemple très parlant du côté gratifiant de mon rôle : une petite victoire qui passe inaperçue, mais une victoire particulièrement importante quand même. »

Des supporters du St Johnstone et leur animation visuelle au McDiarmid Park en 2014.

Beverley Mayer marche avec les supporters lors d'un match européen en Lituanie.

Ces histoires illustrent la nature variée du rôle de RES, qui revêt encore une autre dimension lorsque les supporters voyagent à l'étranger pour les compétitions européennes. La flexibilité et la capacité à trouver rapidement des solutions sont alors des atouts indispensables : « Un supporter m'a contactée alors que nous étions en Lituanie pour un match de l'UEFA Europa League en 2017. Il n'avait plus de monnaie locale et voyageait sans carte bancaire. Le bureau de change ne voulait pas accepter ses billets écossais, alors j'ai retiré moi-même de l'argent à la banque, que j'ai échangé avec lui contre ses billets écossais. Il s'agit de trouver des solutions à tout, que ce soit comme agent de change, banquier, agent de voyage, baby-sitter, vendeur de billets, service de taxi, ou quoi que ce soit d'autre. Un RES porte plusieurs casquettes ! »

On peut dire sans se tromper que Beverley s'implique corps et âme dans sa fonction de RES au St Johnstone. À l'avenir, elle aimerait pouvoir faire encore plus pour les supporters du club : « Tout d'abord, je me réjouis beaucoup de suivre le nouveau programme de formation de RES, afin d'acquérir plus d'outils et de compétences utiles pour mon travail et d'améliorer mes connaissances sur le rôle. Au cours d'une des dernières journées de perfectionnement, un de mes collègues RES a affirmé que dans le monde du football, tout se rapportait aux supporters. C'est absolument vrai ! De nombreuses problématiques entourant le football sont liées et interconnectées, même de manière subtile. Chaque journée dans la peau d'un RES est différente : les supporters soulèvent de nouvelles questions, des problèmes spécifiques sont portés à notre attention après les matches, les règlements des stades sont mis à jour et les lois changent, sans oublier l'évolution constante de cultures de supporters différentes et l'introduction de zones de places debout sécurisées, qui est une question brûlante en Écosse. »

Malgré les innombrables défis, Beverley ne s'inquiète pas pour l'avenir. Au contraire, elle s'en réjouit : « Plus on est confronté aux défis en tant que RES, plus on en apprend, et plus notre rôle évolue. On est alors d'autant mieux placé pour aider les supporters et maintenir les liens forts qui existent entre ces derniers et leur club. »

Après avoir entendu le point de vue de la RES d'un club sur l'influence positive sur les supporters qu'a eue l'introduction de la fonction de RES par l'UEFA, nous aimerions maintenant avoir l'avis du représentant d'un groupe de supporters. Fondée en 2014, l'Association nationale des supporters (ANS) est une organisation de supporters représentant 35 groupes français. L'ANS promeut un meilleur dialogue avec les supporters et sert de porte-parole aux supporters de l'organisation. Ses membres font partie de clubs évoluant de la première à la cinquième division du football français. À noter que, dans le contexte du football français, la fonction de « responsable de l'encadrement des supporters » est communément appelée « référent supporters » ou « référent-supporters » et abrégée « RS ». Nous avons interrogé Mathilde Mandelli, membre du comité de l'ANS depuis 2018, sur la raison d'être de l'organisation.

« Nous avons une seule ligne directrice : notre rôle n'est pas uniquement de critiquer ce qui ne va pas en France, mais d'être proactifs afin de partager nos idées avec les autorités, explique Mathilde. Nous avons

pris conscience que pour être compris, nous devions faire des suggestions et relever les éléments qui fonctionnaient bien. »

Cette approche constructive a eu quelques retombées significatives, comme le souligne Mathilde : « Notre première grande action fut de remettre en cause une loi introduite en France en 2016. Cette loi était plutôt répressive, mais en plaidant notre cause, nous avons pu y ajouter quelques éléments positifs. Par exemple, le rôle de RES [n. d. t. communément appelé « RS » dans le contexte du football français] est à présent exigé par cette loi dans les clubs de sport professionnels, ce qui est une avancée considérable. Cette loi a également institué l'Instance nationale du supportérisme (INS), qui réunit le public et les autorités du football, c'est-à-dire les ministères des Sports et de la Justice, la Fédération Française de Football (FFF) et la Ligue française de football professionnel (LFP), ainsi que des organisations de supporters du football et d'autres sports, des RES, et d'autres parties prenantes. Grâce à l'INS, nous avons pu travailler sur le développement du rôle de RES et sur d'autres sujets tels que la sécurité des places debout ; par ailleurs, le ministère des Sports et la LFP ont récemment annoncé qu'un projet pilote serait lancé la saison prochaine pour étudier des solutions possibles concernant l'utilisation d'engins pyrotechniques. »

La France était le premier pays d'Europe à légiférer sur l'obligation pour les clubs d'employer un RES, une avancée exceptionnelle réussie selon Mathilde : « La loi nous a vraiment aidés dans notre lutte pour convaincre les autorités que nous avions besoin d'un instrument pour améliorer la situation en France. Le dialogue était alors presque inexistant à l'échelle nationale, et seulement possible à des degrés divers à l'échelle locale. La loi exige de la LFP qu'elle rende obligatoire la fonction de RES dans l'organigramme de chaque club, une manière d'exercer une pression supplémentaire sur les clubs qui ne respecteraient pas les exigences liées à l'octroi de licence. La LFP a créé un nouveau poste destiné à ancrer la fonction de RES, ce qui est positif pour tout le monde. »

Mathilde illustre par quelques exemples l'effet positif de l'introduction du rôle de RES en France : « Je pense que cela a facilité les choses pour les supporters actifs se déplaçant lors des matches à l'extérieur et pour les groupes de supporters les jours de match. » La France connaît des problèmes liés aux relations entre certains propriétaires de club et groupes de supporters, et les RES sont des interlocuteurs neutres pour les supporters, même s'ils sont employés par le club. Un autre changement manifeste est que les RES sont dorénavant invités à la séance sur la sécurité avec les autorités avant les matches. Les informations fournies ont permis de lever des interdictions de déplacement dans certains cas. La fonction de RES n'en est qu'à ses débuts, donc nous ne pouvons pas encore en tirer de conclusions, mais la grande différence est qu'à présent, la plupart des groupes de supporters et tous les supporters individuels ont un interlocuteur au sein du club à leur disposition s'ils ont besoin d'aide ou d'informations. De mon point de vue, c'est le meilleur moyen de parvenir à engager le dialogue et de le maintenir, et ensuite de construire de bonnes relations. »

Comme pour tous les nouveaux postes, les RES auront besoin de temps pour prendre leurs marques et développer leurs aptitudes et leurs connaissances. Les doutes quant à l'efficacité du rôle devront être levés, mais les supporters se révèlent souvent très sceptiques. D'après Mathilde, les supporters actifs en France connaissent le rôle de RES et ce qu'il implique, mais il y a encore du travail pour sensibiliser le supporter lambda. « Cela peut également dépendre du club, ajoute-t-elle. Certains sont exemplaires, mais d'autres sont moins enthousiastes. Parler de la configuration française comme un tout est difficile, étant donné les différences locales. »

La prise de conscience s'améliorera sans doute au fur et à mesure que les avantages deviendront visibles et que les supporters auront une meilleure estime de la fonction de RES et du principe, plus général, de maintenir un dialogue avec les autorités. Pour la suite, Mathilde aimerait voir la loi et sa mise en œuvre déployées réellement dans tout le pays : « Maintenant, les RES font de leur mieux, et la situation est différente dans chaque club. Je pense que la fonction doit être mieux mise en lumière, afin que les RES soient pris au sérieux par les autorités à l'échelle nationale et locale. Pris en considération, ils sont un atout pour tout le monde, pour les supporters mais aussi pour les clubs et les autorités. Certains clubs n'ont toujours pas de RES professionnel et c'est problématique, mais nous espérons avoir de "vrais" RES dans tous les clubs très bientôt. Cependant, pour vraiment nous faciliter la tâche, ils doivent avoir assez d'importance pour influencer les décisions, par exemple sur les interdictions de déplacement. Une meilleure visibilité du rôle de RES auprès des supporters individuels est également importante, car les RES ne sont pas là uniquement pour les groupes de supporters actifs. Ils doivent également être entendus au sein de leur club lorsque certaines questions essentielles sont soulevées, telles que la communication, les décisions opérationnelles, la billetterie, le merchandising, etc. Les RES sont les mieux placés pour savoir ce que les supporters veulent et ce dont ils ont besoin. »

POINTS ESSENTIELS

1. Combiner le rôle de RES avec d'autres fonctions peut être une bonne solution pour ancrer ce rôle dans les petits clubs. Cependant, afin d'offrir aux supporters et aux autres parties prenantes un service optimal, les RES devraient se consacrer uniquement aux tâches de RES les jours de match.
2. Développer et maintenir des liens solides avec la base de supporters constitue une part essentielle du travail du RES.
3. Les RES doivent être pleins de ressources s'ils entendent trouver des solutions pour les supporters.
4. Les supporters peuvent contribuer efficacement au développement du rôle de RES.
5. Les RES sont là pour tous les supporters, et pas uniquement pour les groupes de supporters actifs.

CHAPITRE 6

Influence sur les responsables de la sécurité

« Les RES représentent un atout pour le personnel de la sûreté et de la sécurité. »

Florian Charrel, ancien responsable de la sécurité à l'Olympique Lyonnais (club de première division française)

Considérer le rôle de RES comme un poste rattaché à la sécurité est l'un des préjugés les plus tenaces. Ce n'est tout simplement pas vrai. Oui, les RES s'aventurent dans la sphère de la sécurité, mais cette fonction est bien plus complexe que cela et englobe des aspects tels que l'adhésion des membres, le marketing, le développement stratégique et – les plus importants – le dialogue et la communication entre les différentes parties prenantes, que celles-ci appartiennent ou non au monde du football. Julia Düvelsdorf, RES au Werder Brême (club de deuxième division allemande), l'explique ainsi : « En tant que RES, nous faisons partie de la structure sécuritaire, mais nous nous voyons comme une alternative. »

Les deux fonctions devraient donc être séparées. En effet, le *Règlement de l'UEFA sur la sûreté et la sécurité* exige que tous les clubs désignent des responsables de la sécurité chargés de développer, d'appliquer et de réviser la politique et les procédures en matière de sûreté et de sécurité.

Florian Charrel était responsable de la sécurité au sein du club de première division française de l'Olympique Lyonnais (OL) jusqu'à la fin 2020 et mettait l'accent sur les relations avec les supporters. Il travaille maintenant à l'OL Academy. L'Olympique Lyonnais, communément appelé « l'OL », a bâti sa réputation au début des années 2000. Le club a remporté le titre de champion de Ligue 1 pour la première fois en 2002, et a enchaîné sept titres consécutifs, battant tous les records. Aujourd'hui, il fait partie des plus grands clubs de France et participe aux compétitions européennes presque chaque saison.

Le département RES de l'OL comprend deux RES employés à plein temps. Florian a beaucoup d'estime pour eux : « Je pense que les RES forment un maillon essentiel d'un club, explique-t-il. Les RES agissent comme des canaux transportant des informations du club aux supporters, mais également des supporters au club. Ils permettent de maintenir un lien constant avec les supporters les plus loyaux et les plus passionnés, qui sont parfois aussi les hôtes les plus difficiles à gérer dans un stade. Les RES peuvent également jouer le rôle de médiateurs selon les situations. » À noter une nouvelle fois que, dans le contexte du football français, la fonction de « responsable de l'encadrement des supporters » est communément appelée « référent supporters » ou « référent-supporters » et abrégée « RS ».

Durant la saison 2019/20, l'OL a enregistré une affluence moyenne en championnat de 49 079 spectateurs au Parc Olympique Lyonnais, et se place ainsi en deuxième position en France, juste derrière l'Olympique de Marseille. La collaboration entre les RES et les responsables de la sécurité est donc une nécessité plus qu'elle n'est un luxe, selon Florian : « Comme les RES sont en contact permanent avec les supporters les plus loyaux, ils peuvent informer la directrice de la sécurité de l'humeur des supporters. Les RES permettent à cette dernière de communiquer avec les supporters, encourageant ainsi le dialogue, ce qui reste notre priorité. Nous sommes souvent capables de prévenir les incidents en engageant la discussion par le biais des RES au lieu de mener une intervention de sécurité. »

Les RES de l'OL sont intégrés au département de la sécurité, garantissant ainsi des interactions constantes entre les deux fonctions, comme le précise Florian : « L'échange d'informations entre la direction de la sécurité du club et les RES est quotidien. Les tâches des RES sont prédéfinies. Trois ou quatre jours avant le match, les RES informent la directrice de la sécurité de ce qu'il se passe au sein de la base de supporters, du type d'animations et d'équipements envisagés, de l'heure d'arrivée au stade et de la nature de toute autre demande des supporters. La directrice de la sécurité reçoit donc toutes les informations nécessaires concernant les actions des supporters au stade avant le match et peut organiser les procédures de sécurité et informer les pouvoirs publics en conséquence. En outre, les problèmes peuvent être anticipés. »

Un degré élevé de confiance mutuelle est requis pour que ce système fonctionne correctement, et Florian reconnaît que gérer le rôle de RES peut être compliqué : « Le plus difficile est de ne pas assimiler le RES à un agent de sécurité. Les RES doivent garder la confiance des supporters. Dès que le dialogue est rompu, c'est à la directrice de la sécurité de protéger les RES et leur crédibilité auprès des supporters en leur demandant de se retirer avant d'ordonner une intervention du personnel de sécurité. Il faut également savoir comment gérer certaines demandes relayées par un RES au nom des supporters pour renforcer la position du RES aux yeux de ces derniers. »

Florian met en lumière un autre facteur crucial, à savoir la reconnaissance du rôle de RES : « Les RES doivent être connus de tous, des supporters comme du personnel du club, afin de pouvoir faire leur travail correctement. Ils doivent savoir comment transmettre les demandes des supporters. Il leur faut donc tisser des relations avec toutes les parties prenantes. Les supporters doivent pouvoir prendre contact avec les RES directement, c'est pourquoi, sur notre site Internet, on trouve une adresse e-mail destinée uniquement aux supporters. C'est leur porte d'entrée au club. »

Lyon est le seul club en France, et probablement parmi une poignée seulement en Europe, où les RES ont deux équipes de première division à accompagner. En effet, ils sont également chargés de l'Olympique Lyonnais Féminin, huit fois vainqueur de l'UEFA Women's Champions League. L'affluence moyenne pour le championnat féminin est certainement moindre que pour son pendant masculin, mais l'Olympique Lyonnais Féminin attire facilement des foules de 25 000 spectateurs lors des grands matches. « C'est tout à fait logique pour nos RES d'être responsables des deux équipes, déclare Florian. Ils accompagnent les supporters aux matches quelle que soit l'équipe qui joue. Nous avons deux

associations officielles de supporters pour l'équipe féminine, et nous travaillons avec les deux. Bien sûr, la plupart du temps, l'attention est concentrée sur l'équipe masculine, mais nous devons aussi soutenir notre équipe féminine, surtout dans le cadre des grands matches. Par ailleurs, nous faisons cela parce que nous voulons montrer à nos supporters qu'ils ont un statut privilégié au sein du club et qu'il y a en permanence une personne avec laquelle ils peuvent prendre contact. »

Lorsqu'on lui demande comment améliorer la fonction de RES, Florian répond : « En France, le rôle de RES est toujours méconnu dans certains clubs et certaines instances. Les RES ne sont pas toujours écoutés, alors qu'ils sont souvent les mieux placés pour anticiper les événements, grâce à leurs connaissances précises de l'environnement des supporters et de la stratégie du club. »

Que conseillerait-il aux responsables de la sécurité dans leurs interactions avec les RES ? « Les RES représentent un atout pour le personnel chargé de la sûreté et de la sécurité, répond-il. Ils peuvent être leurs yeux et leurs oreilles durant un match. Ils peuvent transmettre des messages, mener le dialogue, alerter et informer. Ils sont d'un grand soutien pour le club en général et contribuent à maintenir une relation de confiance entre nous et nos supporters. »

Kai Ruben est responsable du stade et de la sécurité les jours de match et responsable en chef de la sécurité au Borussia Dortmund, l'un des plus grands clubs d'Allemagne. Le BVB, tel qu'on l'appelle de façon informelle, occupe le douzième rang de la *Deloitte Football Money League 2019*, un classement des clubs les plus riches du monde. Ils sont cependant plus célèbres pour leurs supporters, nombreux et passionnés. Avec une affluence moyenne de 80 000 spectateurs, l'équipe du BVB est la plus regardée au monde.

Avec de si nombreux supporters, qui, en outre, se déplacent en masse pour assister aux matches à l'extérieur, le Borussia Dortmund a une équipe de RES plus importante que la plupart des autres clubs. Au moment d'écrire ces lignes, l'équipe comptait neuf RES à plein temps et deux à temps partiel ; c'est un signal fort de l'estime accordée à la fonction en Allemagne. « Les RES font partie des acteurs les plus importants dans notre système de sécurité, estime Kai. Ils travaillent étroitement avec nos responsables de la sécurité pour garantir l'échange d'informations avec la bonne personne, au bon moment. Les RES jouent un rôle particulier en ce sens. Ils doivent absolument bénéficier de la confiance de toutes les parties prenantes et préserver leur crédibilité, ce qui signifie parfois garder pour eux des informations de nature sensible. Il peut être difficile pour un RES de savoir comment échanger les informations reçues des supporters ou de parties prenantes telles que la police avec d'autres acteurs sans perdre la confiance de qui que ce soit. »

La collaboration entre les RES et les responsables de la sécurité est essentielle selon Kai: « C'est vraiment important. Une bonne relation entre ces deux fonctions est un facteur qui peut faire la différence dans le succès d'un événement. Pour un responsable de la sécurité, les RES sont les partenaires les plus importants, au même titre que les forces de police. C'est pourquoi notre personnel de sécurité est toujours en contact avec l'équipe des RES durant la semaine, avec des interactions presque quotidiennes. Nous parlons du dernier match et du prochain, du comportement des supporters, des supporters à risque, des arrangements pour les déplacements, du matériel des supporters tels que tambours, drapeaux et mégaphones, des chorégraphies, etc. La liste des sujets est infinie. »

Étant donné la nature délicate du rôle de RES lorsqu'il s'agit de gérer les informations, il y a forcément des situations où des divergences d'opinion apparaissent entre les responsables de la sécurité et les RES. Kai en est conscient et considère que c'est le point critique de cette relation de travail : « La transmission d'informations peut être problématique, c'est évident. Malheureusement, certains RES, surtout des équipes visiteuses, ne sont pas toujours neutres vis-à-vis de l'équipe hôte et de la police. Cela peut être un problème pour nous. »

Néanmoins, lorsqu'on l'interroge sur le statut de l'équipe de RES du BVB, Kai répond sans hésiter : « Indispensable ! L'Allemagne était le premier pays dans lequel le rôle de RES a véritablement été ancré, donc je suis certain que nos RES sont reconnus par les supporters. À présent, la plupart de nos supporters sont conscients de ce que la fonction implique. Les RES sont acceptés. Je ne sais pas vraiment comment on pourrait améliorer les choses, mais si je devais relever un élément, je dirais que les RES devraient un peu plus souvent s'éloigner des schémas établis. Ils devraient avoir parfois une meilleure perception des fonctions des responsables de la sécurité et de la police. Cela dit, si je pouvais donner un conseil aux responsables de la sécurité des autres clubs européens sur la collaboration avec les RES, je leur dirais d'intégrer à tout prix les RES dans les questions de sécurité. »

POINTS ESSENTIELS

1. Mobilisés correctement, les RES représentent un véritable atout pour le personnel de la sûreté et de la sécurité.
2. Les RES devraient se concentrer sur le dialogue et la communication, la prévention, et la promotion d'une culture des supporters positive. Ils ne devraient pas effectuer de tâches liées à la sécurité.
3. Les RES facilitent un échange d'informations permanent entre les clubs et les supporters, contribuant à améliorer les relations, mais aussi à aider les clubs à identifier les problèmes éventuels avant que ceux-ci n'apparaissent.
4. Préserver la confiance et la crédibilité est essentiel lors de l'échange d'informations.
5. Les clubs qui intègrent les RES dans les questions de sécurité offrent un meilleur service et atteignent donc de meilleurs résultats.

Influence sur les forces de police

« Lors des entraînements de police, l'intérêt pour le rôle de RES est réel. »

David Bohannan, président du Groupe d'experts de l'Union européenne en matière de sûreté et de sécurité dans le football

Pour tous les clubs, la police est l'une des parties prenantes les plus importantes, hormis celles du monde du football. Pour qu'un match se passe bien dans n'importe quel pays européen, la police doit effectuer son travail correctement. La relation entre la police et les RES est donc capitale. Dans ce chapitre, nous étudions, avec l'aide de deux spécialistes expérimentés, les relations de travail entre la police et les RES dans la pratique.

Nous avons tout d'abord parlé avec David Bohannan, président du Groupe d'experts de l'Union européenne en matière de sûreté et de sécurité dans le football (groupe de réflexion européen)[1]. Comme le rôle de RES est toujours relativement nouveau dans le monde du football, nous avons voulu savoir comment il était perçu par les membres des forces de police en Europe. « Les perceptions sont diverses et parfois confuses parmi les officiers de police ordinaires, explique David. Dans les pays où le rôle de RES est établi, la notion est reconnue, mais pas toujours totalement comprise. La méfiance et les préjugés persistent dans une certaine mesure, en particulier parmi les officiers qui pensent à tort que les RES sont les porte-parole des groupes à risque, qui posent des défis majeurs aux force de l'ordre depuis des décennies. Rien n'est joué, mais l'environnement est en train de changer. » Ce discours erroné commence à être remplacé par des expériences positives là où les RES ont eu une influence et par un intérêt croissant pour le concept de RES parmi les décideurs politiques chargés du maintien de l'ordre dans le football, les stratèges, les tacticiens et les autres acteurs en Europe. »

David et son groupe de réflexion mettent l'accent sur l'ancrage du concept de RES parmi les forces de police européennes : « Il s'agit de donner des informations à la police à l'échelle européenne et d'avoir des défenseurs du concept au sein des forces de police dans chaque pays. C'est pourquoi nous utilisons le réseau PNIF[2]. Ce sont des experts en opérations de maintien de l'ordre, et ils apportent un soutien extrêmement précieux. La plupart d'entre eux sont conscients du rôle des RES et y adhèrent. »

Les relations entre les supporters et la police peuvent être tendues et, par conséquent, faites d'a priori, d'irrespect et de méfiance réciproques, mais David voit l'avenir de façon optimiste. « On prend conscience que la police doit changer sa manière de faire, précise-t-il. La pression vient de toutes les institutions européennes, qui insistent sur l'inclusion comme élément clé et sur un rôle de RES représentant une occasion unique d'avancer de manière structurée. Nous devons faire comprendre à la police que ce n'est pas la manière douce ; c'est une solution plus complexe, mais qui peut également être beaucoup plus productive, et qui facilitera beaucoup leur travail. »

À quel point le rôle de RES a-t-il influencé le maintien de l'ordre dans le football européen au cours des dix dernières années ? David commence par expliquer pourquoi cette question est compliquée : « Il ne s'agit pas d'une institution unique, mais de nombreuses forces de police dans toute l'Europe. Chaque pays est différent, avec des cadres légaux différents, etc. L'histoire, l'héritage, les facteurs culturels et les défis ont leur importance. Pendant des décennies, la police a considéré les matches de football comme des opérations d'ordre public, mais c'est du passé. C'est un environnement qui évolue rapidement. À présent, nous avons harmonisé les bonnes pratiques et l'approche. Il est toujours compliqué de gagner la confiance des agents de police en première ligne, mais les barrières commencent à tomber. Lors des entraînements de police, que ce soit à l'échelle nationale ou européenne, l'intérêt pour le rôle de RES est réel. »

Alors que certaines instances dirigeantes du monde du football déclarent que les RES ont fortement influé sur la diminution des actes de violence et des émeutes lors des matches de football, nous avons essayé de savoir si des données pouvaient étayer cette affirmation. David reste prudent : « Malgré des retours positifs non confirmés, les

David Bohannan (en haut à droite), du groupe de réflexion européen, lors d'une réunion du projet Erasmus+ LIAISE.

[1] Le Groupe d'experts de l'Union européenne en matière de sûreté et de sécurité dans le football (groupe de réflexion) est un organe informel constitué de membres des gouvernements, de la police et d'autres experts de l'Union européenne ayant une solide expérience en matière de prévention et de lutte contre la violence dans le monde du football, ainsi que de réduction des risques liés à la sûreté et à la sécurité. Le groupe est attaché au Groupe Application de la loi.

[2] Tout membre de l'Union européenne doit mettre en place ou désigner un point national d'information sur le football (PNIF) de nature policière destiné à agir comme point de contact direct et central, afin d'échanger des informations pertinentes et de faciliter la coopération policière internationale en lien avec les matches de football au niveau international.

CHAPITRE 7

données de police disponibles ne montrent pas une réduction importante des incidents. Cela dit, il est difficile, voire impossible, de mesurer les effets des mesures préventives et des initiatives d'atténuation des risques qui se sont soldées par une réussite. Comment quantifier l'influence d'un RES qui a mené une séance fructueuse avec la police locale et exposé des questions qui devaient être résolues ? On ne peut pas mesurer cela. L'essentiel pour moi, c'est que le commandant de police responsable du match sache si quelque chose s'est passé mieux que ce qu'il craignait. »

Cet avis correspond aux témoignages d'autres experts de ce milieu. Les RES sont souvent frustrés qu'on leur demande de prouver l'efficacité de leur travail de prévention. Comment évaluer des événements qui ne se produisent pas ? Étant donné le manque de preuves empiriques, on ne peut souvent s'appuyer que sur la perception que l'on a des RES apportant une contribution utile. Cependant, il semble y avoir peu de doutes quant aux progrès réalisés, comme l'explique David : « Sur une note positive, les forces de police reconnaissent de plus en plus qu'un maintien de l'ordre efficace ainsi que l'encadrement des supporters et le dialogue proposés par les RES peuvent généralement jouer un rôle fondamental pour réduire l'influence de certains individus ou groupes qui cherchent le conflit. »

Pour David, trois éléments clés peuvent résumer les changements fondamentaux que la fonction de RES a apportés depuis son introduction au niveau européen par l'UEFA : « Tout d'abord, les RES fournissent à la police et aux autres parties prenantes une approche structurée pour implanter un concept d'inclusion. Ensuite, ils dissipent le sentiment persistant que la communication est une option douce et faible et non une partie intégrante de la préparation et des opérations de gestion de la foule efficaces. Enfin, ils mettent en évidence la nécessité d'une confiance et d'un respect mutuels entre toutes les parties afin d'offrir un environnement sûr, sécurisé et accueillant à toutes les personnes impliquées dans l'expérience footballistique. »

Maintenant que les fondations sont en place, que reste-t-il à faire pour consolider les progrès déjà accomplis ? David mentionne quelques points clés : « Nous devons clarifier le rôle et les attributions des RES les jours de match. Les connaissances au sujet du rôle de RES de certains acteurs du maintien de l'ordre dans le football sont limitées. Les paramètres de l'échange d'informations doivent également être clairs et acceptés réciproquement. Nous avons besoin du maximum d'encadrement possible par les RES lorsqu'il s'agit de planifier et de préparer les jours de match. Il est nécessaire de mieux souligner le rôle des RES dans l'identification des mesures préventives. Et les deux parties doivent mieux comprendre que les RES peuvent agir comme une interface entre la police et tous les supporters, et pas uniquement entre la police et les ultras ou les groupes à risque. »

Pour conclure, David expose sa vision de l'intégration du rôle de RES dans le maintien de l'ordre dans le monde du football : « Premièrement, nous sommes en meilleurs termes maintenant, plus que jamais auparavant. Le rôle de RES est susceptible de figurer comme une composante importante du paysage de la sûreté et de la sécurité, qui est en pleine évolution dans le domaine du football, et ce dans toute l'Europe. Les barrières qui entravent le dialogue avec les supporters commencent à tomber au sein de la police, et l'intérêt grandit pour les possibilités qu'offre l'approche structurée vers l'inclusion telle qu'elle est proposée par le concept de RES. Au fond, le chemin à suivre est axé sur le tissage de liens et sur la confiance à l'échelle locale et nationale, ainsi que sur le développement d'une formation conjointe pour les RES et le personnel clé au sein de la police destinée à sensibiliser ces parties prenantes aux avantages mutuels que présente un bon encadrement. »

Reconnaissant ce besoin de formation, SD Europe et le groupe de réflexion européen ont collaboré dans un projet Erasmus+ (LIAISE) afin de soumettre au Conseil de l'Union européenne pour adoption un projet de résolution de bonnes pratiques concernant l'encadrement par la police et les RES. Ce projet demande aux pays membres de l'UE d'améliorer la coopération avec la police par le biais de mesures destinées à offrir un meilleur encadrement avec les RES. S'il est adopté, les deux organisations élaboreront une formation destinée à promouvoir la coopération entre la police et les RES. En outre, les agents de police en fonction sont régulièrement invités à se joindre au programme de formation des RES de l'UEFA pour échanger leurs points de vue sur le rôle de RES avec les RES directement. Cet exercice se révèle très réussi et particulièrement apprécié des deux parties.

Afin de recueillir un avis supplémentaire sur le point de vue de la police, nous avons parlé au vice-président du groupe de réflexion européen, **Adrian Dinca**, qui travaille également pour le réseau PNIF roumain. En tant qu'agent de police en activité, Adrian est plus que qualifié pour discuter de cette question. En outre, il est membre de la délégation roumaine auprès de la Convention du Conseil de l'Europe sur une approche intégrée de la sécurité, de la sûreté et des services lors des matches de football et autres manifestations sportives. En cette qualité, il préside actuellement le nouveau Comité sur la sûreté et la sécurité lors des manifestations sportives.

Nous avons tout d'abord demandé à Adrian son avis sur l'impact des RES sur le maintien de l'ordre dans le football : « En tant que policier toujours impliqué dans les aspects pratiques de ce travail, je pense que [la présence de RES] représente un grand avantage en ce qui concerne les stratégies visant à harmoniser les perspectives et les politiques policières au sein de l'Europe. Les RES sont entrés dans l'arène et ont obtenu des résultats positifs, mais nous devons garder en mémoire qu'il n'existe pas une approche unique du concept de RES en Europe actuellement. Nous devons mieux promouvoir ce rôle, surtout dans l'est de l'Europe, mais nous y parviendrons, j'en suis persuadé. »

Nous lui avons demandé quels sont les facteurs déterminants pour une relation de travail fructueuse entre les RES et la police : « La clé est la communication : entre les RES et la police, d'une part, et entre les RES, les supporters et la police, d'autre part. Je suis conscient que le rôle des RES est extrêmement délicat en ce qui concerne les informations ; tout doit donc être fait correctement. En plus de la communication, je pense qu'il est important d'avoir des standards et des cahiers des charges pour

les RES et qu'il nous faut investir beaucoup dans leur formation. »

Adrian estime que le rôle de RES est à présent largement connu parmi les forces de police européennes. « Nous travaillons dur pour promouvoir ce concept, explique-t-il. Nous organisons régulièrement des activités de formation pour la police pour essayer de sensibiliser les participants, en invitant les représentants de SD Europe, par exemple, à expliquer leur rôle. Je crois en ce genre d'activités, et je pense qu'elles peuvent valoriser cette fonction. Nous avons l'intention de continuer notre partenariat avec SD Europe pour promouvoir le concept d'encadrement des supporters. »

Adrian prédit de grandes choses pour l'avenir : « Le critère relatif aux RES doit être totalement ancré dans les 55 associations membres de l'UEFA. De nombreux pays ne comptent pas d'organisation de supporters bien établie. Je pense que les RES aideront les supporters à réaliser leurs capacités organisationnelles. En Europe centrale et orientale, les organisations de supporters sont rares, et la police n'a donc pas de représentant des supporters à qui s'adresser. Les supporters doivent désigner des porte-parole, et je pense que les RES pourront les aider. »

Nous avons terminé notre conversation en mentionnant la *Convention du Conseil de l'Europe sur une approche intégrée de la sécurité, de la sûreté et des services lors des matches de football et autres manifestations sportives* de 2016 . La convention s'appuie sur le travail réalisé à l'échelle internationale depuis l'adoption de la Convention européenne sur la violence des spectateurs en 1985 et a pour objectif de transformer une approche de l'organisation des événements sportifs centrée sur la violence en une approche intégrée basée sur la sûreté, la sécurité et les services. Elle établit également une commission permanente pour suivre son application et faire des recommandations aux signataires sur les mesures de mise en œuvre.

Comme l'explique Adrian, « au moment où nous parlons, un processus de transition entre l'ancienne convention et la nouvelle est en cours. Nous aurons un nouveau comité et avons décidé d'affiner la composition des délégations qui en font partie. La recommandation est que chaque délégation nationale compte un représentant du ministère de l'Intérieur, des forces de police concernées ou du PNIF, un représentant du ministère des Sports et, dorénavant, un représentant du domaine des services. Pour le moment, nous avons le pilier "sécurité", incarné par la police, et le pilier "sûreté", représenté par le ministère des Sports ou un autre organe pertinent, mais il manque le pilier "services", qui couvre surtout l'expérience des supporters. » La première séance du nouveau comité a eu lieu en avril 2021. Au moment où nous écrivons ces lignes, 38 pays ont signé la nouvelle convention, et 21 l'ont ratifiée.

La commission permanente effectue un travail important dans le domaine du football, des supporters et des RES. Et Adrian de préciser « Parallèlement au suivi de l'application de la convention, la commission permanente est chargée d'une série de projets, dont un sur la coopération internationale en matière de sûreté, de sécurité et de services, et de la rédaction du cadre législatif nécessaire. » Préparer un guide pratique fait également partie des tâches principales : « En plus des principes généraux inscrits dans la convention, nous avons ajouté des recommandations en vue de sa mise en œuvre basées sur les trois piliers que sont la sûreté, la sécurité et les services. Ces recommandations sont très approfondies et ont été mises à jour en 2019. Elles fournissent des exemples de bonnes pratiques pour aider les pays membres à appliquer la convention. »

Le travail de la commission est consolidé par la présence de différentes parties prenantes du football, dont des supporters, dans le rôle d'observateurs. « Une série d'observateurs auprès de la commission permanente représentent des organisations ayant un intérêt dans ce domaine, souligne Adrian. Il s'agit de la FIFA, de l'UEFA et, du côté des supporters, de SD Europe, de FSE, de CAFE et de Colour Blind Awareness. »

Il ne fait aucun doute que la convention de 2016 joue un rôle primordial dans la promotion d'une approche harmonisée et intégrée de la sûreté, de la sécurité et des services lors des matches de football, et qu'elle continuera de mettre en lumière le profil des RES en tant qu'acteurs clés dans l'établissement d'une communication et d'un dialogue structurés entre les différentes parties prenantes appartenant ou non au monde du football.

POINTS ESSENTIELS

1. L'inclusion n'est pas une option douce, mais un élément clé dans le maintien de l'ordre lors des matches de football en Europe. Les RES proposent une approche structurée pour faciliter le dialogue et la communication entre la police et les supporters.
2. Un maintien de l'ordre efficace et l'encadrement par les RES ainsi que la communication avec les supporters en général peuvent jouer un rôle fondamental pour réduire l'influence de certains individus ou groupes qui cherchent le conflit.
3. Les RES contribuent à créer la confiance et le respect mutuels entre toutes les parties afin d'offrir un environnement sûr, sécurisé et accueillant à toutes les personnes impliquées dans l'expérience footballistique.
4. La coopération entre la police et les RES est renforcée par des formations ciblées et des initiatives de sensibilisation.
5. La convention du Conseil de l'Europe de 2016 promeut la coopération entre toutes les parties prenantes privées et publiques, y compris les supporters, pour améliorer l'environnement lors des matches de football et autres manifestations sportives.

CHAPITRE 8

Études de cas

Cas pratique 1 : Améliorer l'expérience des supporters

« Le rôle d'un RES est de valoriser le club en créant un lien solide entre les supporters et le club. »

Lasse Bauer, RES principal au Brøndby IF (club de première division danoise), de 2014 à 2019

Le rôle de RES englobe de nombreux domaines, ce qui complique sa description dans un cahier des charges. Cependant, sa polyvalence signifie également qu'il peut être utilisé de manière novatrice et créative pour avantager le club et ses supporters. Pour exemple, prenons l'initiative commune des RES et du département marketing du Brøndby IF, l'un des plus grands clubs du Danemark. Ses RES ont utilisé leurs observations sur ce qui manquait les jours de match pour créer un espace attractif dédié aux supporters à côté du stade, une zone des supporters qui attire aujourd'hui entre 1000 et 1500 supporters avant les matches.

Lasse Bauer a occupé le poste de RES principal au Brøndby IF de 2014 à 2019. Il joue toujours un rôle actif en tant que président du Brøndby Supporters Trust et membre du comité directeur de SD Europe, mais ne travaille plus pour le club. Il se souvient parfaitement des prémices du projet de zone des supporters : « Notre responsable du marketing voulait améliorer l'expérience des supporters au stade depuis longtemps. Nous discutions tous ensemble de la manière de transformer les installations provisoires dont nous disposions en un espace permanent plus concret. La coopération entre les RES, et le département marketing réunissait les avantages des deux domaines. Les RES connaissaient les désirs des supporters et le département marketing fixait les objectifs financiers. Les RES furent des acteurs clé dans la transformation du stade de Brøndby entre 2016 et 2019. La nouvelle zone des supporters en est le résultat principal. »

Il a fallu une planification et des recherches intensives avant de pouvoir commencer le travail sur la zone des supporters. « Nous, les RES, avons sollicité nos contacts, explique Lasse. J'ai discuté avec d'autres RES par le biais du réseau européen de RES mis en place par SD Europe, notamment, pour savoir ce dont leurs clubs disposaient. Nous avons également voyagé en quête d'inspiration : nous nous sommes rendus en Allemagne pour y trouver aussi bien des idées liées au football que des idées hors football, en visitant des lieux tels que des marchés alimentaires et des festivals. »

Inclure les supporters a constitué une part essentielle du processus de planification, explique Lasse : « Nous avions réalisé des sondages pour savoir ce dont les supporters manquaient le plus lors des matches. La réponse fut claire : ils voulaient rénover les entrées, moderniser les sanitaires et profiter d'une meilleure restauration. Et, bien sûr, le club voulait créer une opportunité pour améliorer la culture des supporters. »

L'installation entière nécessita entre six et neuf mois de travaux et quelques modifications. À présent, le Brøndby IF a l'une des meilleures zones des supporters d'Europe, juste derrière l'entrée sud du stade. Il s'agit d'un espace pouvant accueillir jusqu'à 1500 personnes pour manger, boire et se préparer pour le match : « C'est un succès absolu, estime Lasse. L'inauguration a dépassé toutes nos attentes, et le club a enregistré un pourcentage plus élevé de supporters satisfaits. Les supporters arrivent plus tôt au stade, ce qui, évidemment, génère plus de recettes pour le club les jours de match. »

Lasse nous décrit la zone des supporters : « Alors qu'on s'approche du stade, trois ou quatre *food trucks* proposent différents types de restauration à chaque match. Il y a également deux grands bars extérieurs vendant de la bière et de l'eau ainsi qu'un espace avec un imposant barbecue. Un petit stand de merchandising est également sur place. Nous voulions créer un environnement qui attire les gens, avec de la bonne nourriture, des petites allées, de la musique live et des zones chauffées pour les journées plus froides. C'est un endroit où s'attarder et non seulement des stands où acheter quelque chose rapidement comme dans la plupart des stades. »

Le stade de Brøndby a une capacité de 28 000 places et une affluence moyenne pour la saison 2019/20 de la moitié environ, faisant du Brøndby IF le club le plus supporté du pays. La plupart des autres clubs de la Superliga danoise sont plus petits, mais peuvent bénéficier de l'expérience de Brøndby.

« Je pense que c'est un exemple à suivre pour d'autres, affirme Lasse. Les RES des autres clubs viennent souvent chez nous en quête d'inspiration. »

Zone des supporters du Brøndby IF, un espace pouvant accueillir jusqu'à 1500 personnes pour manger et boire avant les matches.

Des supporters du Brøndby IF s'échauffent avant un match.

Si la création de la zone de supporters au Brøndby peut être considérée comme sortant des attributions normales d'un RES, Lasse ne partage pas du tout cet avis : « Le rôle d'un RES est, entre autres, de valoriser le club en créant un lien solide entre les supporters et le club. La zone des supporters démontre qu'une étroite collaboration peut y contribuer et produire d'incroyables résultats. Il s'agit seulement de réaliser que le travail des RES avec les supporters et le club dépasse les seules activités des jours de match. »

Pour Lasse, cet aspect est particulièrement important. Et il en est convaincu : « Les RES, avec l'administration du club, ont pu garantir que le développement à long terme intègre tous les éléments positifs apportés par des supporters actifs. Les RES ne doivent pas se limiter aux tâches liées à la sécurité et à la billetterie. Pour nous, la zone des supporters représentait la cerise sur le gâteau. Nous avons également réussi à créer une zone familiale où les jeunes supporters peuvent jouer à des jeux vidéo et au babyfoot les jours de match, ainsi qu'un salon dédié aux titulaires d'abonnements de longue date. »

Aujourd'hui, Lasse regarde la zone des supporters du stade de Brøndby avec satisfaction et fierté : « C'était un superbe travail d'équipe dès le départ, se souvient-il. Nous avons en outre montré clairement que nous faisons plus que parler des supporters au Brøndby : nous les écoutons et les prenons au sérieux. »

POINTS ESSENTIELS

1. Les RES assistant aux matches depuis longtemps en tant que supporters sont extrêmement bien placés pour élaborer des projets destinés à améliorer l'expérience des jours de match.
2. Les supporters devraient être intégrés dans ce processus, et rien ne devrait être décidé sans eux.
3. Les clubs ont tout intérêt à créer des offres pour tous les types de supporters. Utiliser les installations du stade à 100 % contribue à augmenter les recettes et à renforcer les liens entre les supporters et le club sur le long terme.
4. Les supporters devraient être régulièrement interrogés sur la qualité de leur expérience des jours de match et sur leurs suggestions pour l'améliorer.
5. Il ne faut pas oublier d'inclure les supporters visiteurs dans les processus mentionnés. Durant la saison, de nombreux supporters d'autres clubs viendront au stade.

Cas pratique 2 : Encourager la diversité et l'inclusion

« Notre groupe n'existerait pas sans le soutien de notre RES. »

Peter, président des Proud Hornets, groupe des supporters LGBT du Watford FC (club de première division anglaise)

Le travail d'encadrement des supporters se focalise souvent sur les questions liées aux jours de match, ce qui est logique puisque c'est là que les supporters se rencontrent et sont encadrés par les RES. Pour beaucoup de RES, cependant, leur rôle s'étend bien au-delà. Le Watford FC, où Dave Messenger, RES du club, a contribué à créer un environnement accueillant pour les supporters LGBT en est un bon exemple.

Peter, un supporter de toujours du Watford est président des Proud Hornets, le groupe des supporters LGBT du club. Selon lui, le sujet doit être en première ligne dans le monde du football : « La plupart des communautés LGBT ont une image très négative du football, explique Peter. Beaucoup de gens comme moi se détournent du football, car ce monde ne semble pas s'accorder avec leur vie. Notre rôle au sein des Proud Hornets est de changer cette image. Nous voulons montrer qu'on peut être supporter de football tout en étant membre de la communauté LGBT. Il ne s'agit pas seulement, pour les supporters de football, d'être à l'aise en tant que personnes LGBT, mais aussi de permettre à la communauté LGBT de "révéler publiquement" sa passion pour le football. Beaucoup de nos membres avouent qu'ils étaient supporters, mais qu'ils ont arrêté d'aller aux matches après leur coming out. Notre groupe cherche à ce que la lutte contre l'homophobie se voit accorder autant d'importance que la lutte contre le racisme. »

Les Proud Hornets travaillent étroitement avec le Watford FC et ne craignent pas de s'exprimer sur toutes les questions LGBT. « Le club nous a beaucoup soutenus jusqu'à présent, mais nous en voulons toujours plus, admet Peter. Une grande partie de ce que nous faisons avec le club passe inaperçue. Nous pouvons conseiller ou soulever des questions sans chercher à faire de la publicité. Par exemple, le formulaire en ligne standard du club ne proposait que deux options, masculin ou féminin, alors nous avons signalé au club qu'une option "autre ou préfère ne pas répondre" était nécessaire pour ne pas discriminer les supporters trans. Ce changement a été fait sans histoire ni publicité. »

Le RES du Watford a aidé les Proud Hornets sur beaucoup de points au fil des années, et Peter a une grande estime pour lui : « Notre groupe n'existerait pas sans le soutien de Dave Messenger, notre RES, affirme Peter. C'est Dave qui nous a encouragés à former un groupe. Il nous aide à chaque étape et nous met souvent en avant. Lorsque les matches étaient joués à huis clos, il a dessiné les motifs d'habillage des sièges et s'est assuré de mettre un immense drapeau bien en vue pour nous, ce qui a attiré l'œil de nombreux autres groupes dans le pays. Il soutient également notre groupe pour avoir des billets de groupe lors des matches à l'extérieur, par exemple, et veille à ce que

CHAPITRE 8

Les Proud Hornets avec Dave Messenger, le RES du Watford FC.

La mosaïque que les Proud Hornets ont arrangée pour un match à domicile au stade de Vicarage Road.

nous soyons représentés dans les forums de supporters, etc. Je pense que le rôle du RES est fondamental. Il sert d'intermédiaire entre les supporters et le club. Il permet aux gens de s'impliquer dans le club, surtout si des caractéristiques particulières les empêchent d'emprunter les voies normales. »

L'une des grandes fiertés des Proud Hornets fut l'arrangement d'une immense mosaïque en arc-en-ciel au stade de Vicarage Road, où réside le Watford FC, lors d'un match de Premier League en 2018. Et Peter d'expliquer : « La mosaïque est née d'une conversation fortuite avec le groupe 1881. Il s'agit du groupe de supporters principal du Watford, et ses membres ont travaillé dur pour améliorer le soutien au club. Au départ, nous avons pensé qu'il serait difficile de les persuader de soutenir notre groupe, mais ce sont eux qui ont suggéré de faire quelque chose pendant la campagne Rainbow Laces. Nous avons profité de leur expérience en création de mosaïque pour planifier l'événement et passé plusieurs semaines à rouler les quelque 7000 feuilles de papier nécessaires. Ils nous ont ensuite aidé à les disposer dans les tribunes la veille du match. Nous étions inquiets à l'idée que les gens ne les brandissent pas et que la prestation soit un échec, mais cela a fonctionné à merveille. »

La Premier League étant un tel phénomène, les Proud Hornets ont atteint la visibilité qu'ils recherchaient : « Les réactions nous ont stupéfiés, pas seulement celles des personnes sur place qui nous complimentaient, mais aussi celles des médias du monde entier, se souvient Peter. Le jour suivant, j'étais à la maison pour une journée de repos, mais je me suis retrouvé à répondre à des questions venant des quatre coins du monde et à donner des interviews pour une dizaine de pays différents. Il y a également eu des commentaires homophobes, bien sûr, mais ce qui était génial, c'est que nous n'avions pas besoin d'y répondre puisque d'autres supporters du Watford s'en chargeaient. »

L'ambiance au Watford s'est incroyablement améliorée ces dernières années, selon Peter. Et, une fois de plus, c'est le RES du club qui a travaillé sans relâche dans ce sens : « Le groupe 1881 a travaillé étroitement avec Dave pour introduire une section de chant, des mosaïques, des drapeaux et des bannières, explique Peter. Je ne pense pas que le Watford fut un jour fermé d'esprit, car il a toujours essayé d'être un club familial. Ces dernières années, cependant, je crois qu'il s'est investi pour promouvoir une image inclusive, avec des accès pour les personnes en situation de handicap, une salle sensorielle ainsi qu'une campagne bien visible contre le racisme et l'homophobie. Nous parlons régulièrement avec des groupes de supporters d'autres équipes et entendons souvent que les matches à l'extérieur au Watford sont appréciés pour l'ambiance qui y règne. »

Peter considère que, de manière générale, les stades d'Angleterre deviennent plus inclusifs, mais certains plus que d'autres : « Certains clubs se contentent de répondre aux exigences, sans chercher à en faire plus, déplore-t-il. En parlant avec d'autres groupes, je constate que certains ont une relation difficile avec leur club et trouvent difficile d'accomplir quoi que ce soit. Néanmoins, certains clubs travaillent plus étroitement avec leurs groupes LGBT et leur donne accès à des postes plus élevés dans la hiérarchie du club, des postes de manager ou de directeur, par exemple. Certains clubs vont plus loin et sponsorisent les événements LGBT locaux, prenant ainsi position pour la communauté LGBT dans son ensemble. Actuellement, il y a des groupes de supporters LGBT dans plus de 50 clubs, au Royaume-Uni. Vu d'ici, nous considérons que le reste de l'Europe est en retard dans la lutte contre l'homophobie dans le football. Cela dépend évidemment des pays, mais nous voyons des bannières homophobes déployées dans certains pays sans que rien ne soit fait pour les retirer. »

POINTS ESSENTIELS

1. Le travail de lutte contre la discrimination devrait être au cœur de chaque tâche des RES.
2. En tant qu'interlocuteurs principaux, les RES agissent comme une interface essentielle avec le club pour les supporters.
3. Encourager la formation de groupes officiels de supporters crée des canaux de communication avec la base de supporters et renforce les relations.
4. Les RES peuvent simplifier les demandes des supporters au sein du club.
5. Les RES peuvent contribuer à créer une ambiance lors des matches à domicile, en aidant les supporters avec les animations visuelles, les bannières, les prestations, etc.

CHAPITRE 8

Cas pratique 3 : Communiquer avec les supporters

« J'essaie de penser à ce que je voudrais savoir lorsque je vais à un match. »

John Paul Taylor, RES auprès du Celtic FC (club de première division écossaise)

John Paul Taylor, « JP », pour les intimes, est le RES du Celtic FC. Il occupe cette fonction depuis sept ans, après avoir été, pendant quinze ans, manager des opérations de billetterie pour le club. Le travail de RES au Celtic est exigeant, parfois même stressant. « La tâche est difficile, admet JP. Le travail ne termine jamais ; il y a toujours à faire. Comme le Celtic est un grand club, il se passe toujours quelque chose, et il faut avoir connaissance de tous les aspects qui affectent ou influencent nos supporters. Même en dehors des heures de travail, je regarde toujours les nouvelles, les e-mails et les médiaux sociaux pour ne pas manquer un événement dont je devrais être au courant. »

Le Celtic est l'un des deux grands clubs d'Écosse et a remporté le championnat pour la neuvième saison consécutive en 2019/20. L'affluence moyenne au Celtic Park cette saison-là approchait les 60 000 spectateurs. Par conséquent, il y a beaucoup de travail pour un RES, mais pour JP, travailler pour le club qu'il porte dans son cœur est un honneur : « Je pense que c'est un privilège d'occuper ce poste, et même si c'est un travail difficile, il reste très différent des autres par son incroyable variété. J'ai toujours été un supporter des Celtic, donc je trouve fantastique d'avoir la chance de travailler pour le club. Je m'intéresse à la culture des supporters de football depuis que je suis jeune, alors ce rôle est parfait pour moi, car il me permet d'observer tous les types de soutien et d'appui que le club reçoit de la part de la base de supporters. C'est passionnant de voir et de comprendre ces différentes approches. »

Si nous avons choisi de présenter JP, ce n'est pas seulement parce qu'il est le RES d'un grand club bénéficiant d'un soutien considérable, avec tout le travail que cela implique, mais aussi parce qu'il est connu dans le monde des RES pour son impressionnante utilisation des réseaux sociaux. Twitter est sa principale plateforme de communication : « J'utilise parfois Instagram, mais c'est plutôt rare, explique-t-il. Je trouve que Twitter est plus efficace pour faire passer des messages rapidement aux supporters et est pratique pour répondre aux principaux sujets de discussion. Twitter n'autorise que les messages courts, mais est très dynamique et transmet rapidement les informations à un large public. Le club a plusieurs comptes différents pour communiquer des nouvelles footballistiques, mais j'essaie de m'en éloigner pour me focaliser sur les questions relatives aux supporters. »

Gérer les réseaux sociaux du RES du Celtic occupe une grande partie du temps de JP, mais selon lui, le jeu en vaut largement la chandelle. Il précise ce que ce travail implique : « Lorsqu'il s'agit des supporters aux matches, les questions tournent autour des déplacements, de l'accès, des informations locales et, en bref, de tout ce qu'il faut savoir lorsqu'on se déplace pour assister à un match en tant que supporter. Parallèlement, j'essaie de gérer les problèmes liés aux services et de fournir d'autres informations que j'estime pertinentes pour les supporters. J'essaie de penser à ce que je voudrais savoir lorsque je vais à un match, à domicile ou à l'extérieur. Je passe une bonne partie de la journée à suivre mon compte Twitter, car je ne veux manquer aucune question. Évidemment, je ne peux pas répondre à tout : je dois garder privés certains aspects et, de préférence, ne pas parler des autres clubs. J'essaie de me concentrer sur le Celtic uniquement et de mettre à disposition les informations et le soutien qui, selon moi, profiteront à nos supporters. »

Passer tout ce temps sur les réseaux sociaux pour le bien des supporters est contraignant, mais également gratifiant. JP veut croire que les supporters apprécient à sa juste valeur le temps qu'il investit : « Je pense que c'est le cas. Nous plaisantons avec les supporters sur les médias sociaux, et je reçois aussi beaucoup d'e-mails et d'appels téléphoniques, donc j'ai l'impression qu'un bon nombre de supporters apprécient le service que nous proposons. »

Si JP est le seul RES du club – aux côtés de son collègue Alexis, qui travaille comme responsable de l'accès des personnes en situation de handicap –, il espère que cela changera à l'avenir, une fois que la crise du COVID-19 sera terminée. Il passe environ huit à dix heures par semaine sur les réseaux sociaux, mais cela dépend bien entendu des événements prévus : « Après la fin de la saison, la charge de travail a tendance à diminuer un peu, mais pas autant que l'on pourrait penser, affirme JP. Il faut lancer la nouvelle campagne d'abonnements, ce qui génère de nombreux courriers et demandes. Bien que le bureau de la billetterie en soit le principal responsable, cette campagne soulève un grand intérêt, car les supporters veulent savoir s'ils peuvent acheter un abonnement, quand et où, s'ils peuvent changer de place, etc. Ensuite, les matches de qualification européens reprennent, et tout recommence très vite. »

JP Taylor, au centre, lors d'un match européen à Astana, au Kazakhstan.

JP au beau milieu des supporters pendant un match européen à l'extérieur.

Nous avons demandé à JP quand est-ce que son travail sur les réseaux sociaux a réellement payé auprès des supporters. Il nous raconte les grands matches et les soirées européennes, à domicile comme à l'extérieur, lorsque l'extraordinaire tend à remplacer l'ordinaire. « Les retombées les plus importantes se voient, d'après moi, lorsque nous organisons un match important à domicile et que la routine des jours de match change. Ces changements peuvent entraîner des conséquences considérables sur la sûreté et la sécurité lors du match. La communication doit donc être efficace. Nous estimons également que, lors des matches ailleurs en Europe, nous devons donner aux supporters des informations appropriées sur la région et les habitudes locales. Si c'est nécessaire et réalisable, nous proposons le transport aux supporters en Europe. Les informations sur le lieu de rendez-vous et les horaires sont donc capitales. Tout semble bien fonctionner, et nous recevons des feed-back positifs des supporters qui font appel à ces services, des services qui peuvent souvent rendre leur voyage bien différent. »

La pandémie de COVID-19 a affecté le travail de JP sur les réseaux sociaux, bien entendu, mais sa charge de travail n'a pas diminué pour autant. Au contraire : « J'ai l'impression que les supporters sont plus nombreux à utiliser les réseaux sociaux comme moyen de communication. Le volume des messages a indiscutablement augmenté. Les nombreux changements et, évidemment, le fait que les supporters ne peuvent pas se rendre aux matches ont conduit à une augmentation de la demande de communications et d'informations de la part du club, puisque les supporters veulent être intégrés même sans aller au stade. C'est au club et aux personnes comme moi qu'il revient d'essayer de combler les attentes, en répondant aux questions et en fournissant autant d'informations que possible. J'espère que cette situation ne durera pas trop longtemps et que nous verrons bientôt les supporters revenir au stade. Rien n'est pareil sans les supporters. »

POINTS ESSENTIELS

1. Les RES doivent toujours être au fait des questions et des préoccupations des supporters.
2. Les réseaux sociaux peuvent être des outils très efficaces pour transmettre des informations rapidement aux supporters.
3. Il faut être très prudent sur les réseaux sociaux. Les RES devraient uniquement fournir des informations factuelles et répondre aux questions qui y sont liées.
4. Il faut éviter de donner son avis ou de faire des commentaires sur les autres clubs.
5. Les communications sur les réseaux sociaux peuvent contribuer au bon déroulement d'un match, surtout si les mesures de sûreté et de sécurité ou d'autres arrangements changent à la dernière minute.

Cas pratique 4 : Exploiter efficacement les ressources des responsables de l'encadrement des supporters

« Les clubs réalisent de plus en plus qu'ils ont avantage à avoir des RES autonomes. »

Julia Düvelsdorf, responsable de la coordination avec les supporters, Werder Brême (club de deuxième division allemande)

Les RES travaillent dans des départements différents selon les clubs en Europe. Cependant, les clubs réalisent de plus en plus qu'ils ont avantage à avoir des RES indépendants. C'est le cas du club allemand Werder Brême, où un département entier est dédié aux supporters. Julia Düvelsdorf, responsable de la coordination avec les supporters pour le club, explique comment le club en est arrivé là : « Il y a quatre ans, notre dénomination était "Soutien aux supporters et aux membres", même si nous ne faisions pas partie du département des adhésions. Le responsable précédent voulait indiquer que nous étions aussi chargés des questions relatives aux membres. Cela a conduit à de nombreux malentendus, donc nous avons changé le nom pour "Soutien aux supporters". Nous nous occupons tout de même des problématiques liées aux adhésions. Il s'agit simplement de signaler que notre département est séparé de celui des adhésions. »

Julia, supportrice du Werder depuis toujours – elle a découvert le Weserstadion lorsqu'elle avait cinq ans – travaille comme RES pour le club depuis 2010. Elle ne travaille pas seule : « Mon équipe est formée de trois RES à plein temps, de trois responsables de l'accès des personnes en situation de handicap (temps partiel et bénévoles) et de quatre RES auxiliaires, qui travaillent les jours de match, précise-t-elle. Le club a engagé autant de RES car le travail est intensif. Nous pouvons donc nous partager les engagements fixés les week-ends et en soirée, et également respecter la nature variée des tâches et des groupes cibles. Nous ne nous contentons pas de gérer les jours de match et leurs préparatifs, leur suivi, les tâches administratives et le soutien aux supporters du club. Nous nous occupons aussi de sujets importants tels que la lutte contre la discrimination, le développement qualitatif du travail des supporters et l'assistance aux personnes en situation de handicap. Notre engagement à l'échelle fédérale et au sein des comités fait également partie de nos priorités. Constituer soigneusement une équipe est une exigence de base pour garantir des performances stratégiques et de bonne qualité sans risque de burn-out. »

Julia est consciente que le rôle de RES est souvent considéré comme un rôle sécuritaire dans de nombreuses régions d'Europe, mais pour elle, la distinction est nette : « Il est important de différencier le département des supporters de celui de la sécurité sans compromettre l'étroite coopération et la communication requise entre eux, qui doit être basée sur la confiance. Le sujet est très sensible, car les deux départements ont des avis différents sur plusieurs problématiques. Les membres des deux départements doivent conserver leurs positions respectives afin d'apporter les solutions appropriées. Tout le monde doit faire preuve d'une

L'équipe de RES du Werder Brême.

grande empathie. En tant que soutien aux supporters, nous faisons partie de la structure sécuritaire, mais nous offrons également d'autres options et des solutions, dans le but ultime de trouver un compromis qui soit satisfaisant pour toutes les parties impliquées. »

Le Werder Brême est soutenu par un grand nombre d'ultras, ce qui représente un défi pour l'équipe des RES. « Au total, nous avons sept groupes d'ultras, précise Julia : Infamous Youth, Wanderers Bremen, UTB, L'Intesa Verde, Caillera, HB Crew et Ultra Boys. Nous soutenons les supporters actifs depuis dix ans maintenant. Il y a toujours des hauts et des bas, mais la coopération de base concernant la préparation des jours de match, notamment, fonctionne très bien. Les projets sociaux et de lutte contre la discrimination nous réunissent même si nous n'avons actuellement pas de contacts aussi réguliers que d'habitude en raison du COVID-19. »

Il y a également des divergences entre le point de vue du club et celui des ultras. « Critiquer la commercialisation du football fait partie des activités des ultras. Comme le club fait partie d'un système au sein du monde du football, le rôle d'intermédiaire des RES est très délicat et peut parfois atteindre un point de rupture. Par exemple, le club a changé de sponsor pour son stade en 2019 et, par conséquent, le nom du stade a changé également. Cela a entraîné une rupture du dialogue entre le club et les ultras, rendant notre fonction de médiateur presque obsolète. Parallèlement, d'autres activités communes, telles que la lutte contre le racisme et la discrimination et le rôle de leader assumé par les ultras dans l'organisation d'ateliers, d'événements et de débats, assurent la continuité d'une coopération régulière. »

Les matches à l'extérieur du Werder Brême représentent un aspect important du travail du département : « Depuis des années, les supporters du Werder font partie de ceux qui se déplacent le plus parmi les supporters de la ligue, explique Julia. Dans le cadre des matches à l'extérieur, nous sommes avant tout des invités, et notre travail est totalement différent de celui que nous effectuons à domicile. Nous dépendons des conditions locales et de notre homologue dans l'autre club. D'un côté, nous avons des collègues avec qui nous avons d'excellentes relations grâce au réseau national des RES. De l'autre, les équipes de police et de sécurité du site changent assez souvent de personnel, ce qui peut devenir un problème. Notre priorité lors des matches à l'extérieur est donc de rassembler des informations fiables et de les transmettre à nos supporters aussi rapidement que possible. »

Lors des matches à domicile, les supporters du Werder connaissent leur stade et ses environs, ce qui facilite grandement la tâche des RES. « Il faut simplement les informer des éventuels changements. D'un point de vue organisationnel, non seulement nous fournissons soutien et assistance dans le cadre des grandes chorégraphies et des événements les jours de match, mais nous accordons également toute notre attention à la communauté de supporters du club visiteur. Notre priorité lors des matches à domicile est de nous assurer que l'équipe des RES de l'autre club reçoive toutes les informations nécessaires en temps voulu. »

La pandémie a affecté le travail des RES, bien entendu, et Julia attend impatiemment un retour à la normale : « La routine quotidienne avec la communauté des supporters nous manque. Tout ce qui définit notre travail n'existe plus en raison du COVID-19 : parler, rire, pleurer, débattre, discuter, chanter et, parfois, se taire. Nous devons réfléchir à des moyens de rétablir le contact avec les supporters, lentement mais sûrement. Je me réjouis vraiment d'être au stade et de voyager à travers le pays avec eux. C'est pour cela que nous aimons ce travail ! »

POINTS ESSENTIELS

1. Le rôle de RES est vaste et complexe ; il est donc préférable de former une équipe si cela est possible.
2. Déployer des RES auxiliaires les jours de match permet aux RES de gérer les contraintes croissantes exercées sur leur emploi du temps et d'étendre leur présence physique.
3. Il est important pour les RES de maintenir le contact et de coopérer avec les groupes de supporters, même si le dialogue est rompu sur un point particulier.
4. Les informations fournies aux supporters doivent être précises et à jour, surtout lors des matches à l'extérieur.
5. Les RES doivent chercher à offrir le meilleur service possible aux supporters visiteurs. La prochaine fois, ce seront eux, les visiteurs.

Cas pratique 5 : Combiner le rôle de responsable de l'encadrement des supporters avec d'autres fonctions

« Si un club n'a pas la possibilité d'engager un RES à plein temps, il peut tout de même trouver quelqu'un capable de remplir ce rôle. »

Tomáš Čarnogurský, RES au FC Slovan Liberec (club de première division tchèque) et coordinateur des RES pour la Ligue tchèque de football

Même si le rôle de RES est obligatoire en Europe depuis le début de la saison 2012/13, il reste du travail à faire pour remplir entièrement ce critère d'octroi de licence. Cependant, même dans les pays qui réagissent plus lentement, il y a de précieux enseignements à tirer. En République tchèque, par exemple, la fonction de RES a été introduite dans les deux premières divisions, mais à moindre échelle et de manière encore imparfaite. Nous en parlons ici avec Tomáš Čarnogurský, RES au FC Slovan Liberec et coordinateur des RES pour la Ligue tchèque de football (LFA).

Tomáš travaille au Slovan Liberec depuis onze ans, mais sa passion pour le club remonte à encore plus loin. « Mon père m'a emmené au match pour la première fois en 1993. J'avais alors 11 ans, se souvient-il. J'ai rapidement fait partie des supporters actifs. Pendant quinze ans, j'ai assisté à presque tous les matches, à domicile et à l'extérieur. J'étais un des meneurs et avais lancé un projet de supporters axé sur la prévention de la violence et la lutte contre le racisme. »

Tout en suivant son club, il a obtenu un diplôme universitaire en sociologie et s'est spécialisé en football et sur des questions liées aux supporters, ce qui a attiré l'attention du club. « Oui, c'est ainsi que je suis devenu RES, confirme Tomáš. J'ai commencé à travailler pour le club en 2009. À ce moment-là, le rôle de RES était encore inconnu. Les débuts n'ont pas été faciles, car tout le monde n'était pas convaincu, mais c'est devenu plus simple lorsque la fonction a reçu le soutien officiel de l'UEFA. »

Le Slovan Liberec est un club de taille moyenne comptant une quinzaine d'employés. Il a été fondé en 1958 et a gagné trois fois le championnat depuis la création de la République tchèque, en 1993. Le club participe assez régulièrement aux compétitions européennes et joue ses matches à domicile au Stadion u Nisy, qui a une capacité de près de 10 000 spectateurs. L'affluence moyenne est de 4000 spectateurs environ, et les supporters accompagnant l'équipe lors des matches à l'extérieur sont entre 20 et 300. Tomáš est le seul RES du club, comme il l'explique : « Je travaille pour le club à plein temps, mais la fonction de RES ne représente qu'une partie de mes activités. Durant une semaine normale, je réalise principalement des tâches habituelles de relations publiques et de marketing, mais je suis également chargé de préparer les matches en tant que RES, ce qui veut dire que je suis en relation avec le club adverse et la police, que j'organise les déplacements et gère la billetterie. Pendant les matches, je collabore étroitement avec des bénévoles de la base de supporters. Ce n'est pas le modèle idéal, mais c'est la seule solution pour conserver le rôle de RES dans notre club. Être seul et porter plusieurs casquettes comporte de nombreux inconvénients, mais on peut parfois les transformer en avantages. Par exemple, je peux aisément résoudre des problèmes moi-même étant donné que je n'ai personne à consulter pour le faire. »

Parallèlement à son poste de RES pour le club, Tomáš est le coordinateur des RES pour la LFA depuis trois ans et l'interlocuteur principal de l'Association de football de la République tchèque (FACR). « Comme j'étais le RES le plus expérimenté en République tchèque et que j'entretenais de bonnes relations avec SD Europe, la LFA a demandé mon aide pour coordonner le développement du travail des RES, commente-il. À ce jour, notre plus grand succès est notre engagement dans le projet LIAISE de SD Europe. Partager nos expériences avec d'autres pays et organiser notre part du projet nous a grandement aidés. »

En tant que coordinateur des RES pour la République tchèque, Tomáš est la personne de référence pour les RES du pays. « Je suis en contact avec les autres RES chaque semaine, précise-t-il. Nous avons créé un groupe informel de RES de club actifs et nous nous rencontrons régulièrement pour partager nos expériences et discuter des nouvelles importantes. Nous avons également mis à jour notre compte Twitter pour les RES. Une fois par année, nous organisons des ateliers pour tous les RES avec le soutien de la LFA. Je suis également chargé de présenter le rôle de RES à d'autres parties prenantes telles que la police, les responsables de la sécurité et les médias. »

La fonction de coordinateur des RES est exigeante, en particulier parce que Tomáš travaille à plein temps pour son club. « Mon souhait est que nous puissions en faire davantage pour aider les clubs à développer le rôle de RES, déclare-t-il. Malheureusement, nous ne pouvons pas faire grand-chose de plus en ce moment,

Le FC Slovan Liberec dans son stade, le Stadion u Nisy.

Tomáš Čarnogurský (tout à droite) dans son rôle de RES.

car mes collègues et moi-même sommes occupés à travailler pour nos clubs. À l'avenir, nous aurons absolument besoin d'une personne qui puisse investir son temps dans la coordination et en faire sa tâche principale. Cette personne devrait être en contact avec tous les clubs et leur expliquer toutes les possibilités offertes par le rôle de RES. »

La situation actuelle en République tchèque n'est pas idéale, des obstacles et des problèmes barrant encore le chemin, mais la détermination et une approche flexible ont entraîné des progrès. C'est pour cela que Tomáš reste positif et optimiste : « Les clubs qui participent aux compétitions de l'UEFA ont remarqué les expériences des autres clubs européens et les avantages d'avoir un RES, et ont été proactifs, avant même que la FACR et la LFA n'introduisent l'exigence relative aux RES. Ils ont en effet réalisé qu'employer un RES pouvait réellement les aider. Par exemple, les trois clubs de Prague – le Sparta, le Slavia et le Bohemians – ont trouvé et engagé des RES. Cependant, aucun club tchèque n'emploie de RES à plein temps. Tous les RES actifs effectuent d'autres tâches de la gestion du club. Malheureusement, il y a encore quelques clubs dont les RES n'existent que sur papier, mais nous sommes partis de rien, alors les progrès sont visibles. »

Nous avons demandé à Tomáš ce que les pays dans la même situation que la République tchèque peuvent apprendre de cette expérience : « Si un club n'a pas la possibilité d'engager un RES à plein temps, il peut tout de même trouver quelqu'un capable de remplir ce rôle pour garantir que le travail de base d'un RES soit fait au sein du club, ce qui est mieux que rien. Participer aux projets internationaux tels que ceux organisés par SD Europe contribue également à élargir les connaissances et à professionnaliser le travail. »

Grâce à son expérience à l'échelle nationale, Tomáš a identifié les domaines qui doivent être améliorés, et il travaille avec des parties prenantes appartenant ou non au monde du football dans ce sens : « Actuellement, tous les acteurs clés ont connaissance du rôle, des instances dirigeantes aux supporters, en passant par les clubs et les forces de police. Ils nous connaissent, mes collègues RES et moi-même. Ils savent également que le rôle de RES peut leur servir. Ce dont nous avons besoin maintenant, c'est d'un moyen de financer un poste pour développer et améliorer notre travail. Je suis content que la FACR participe au prochain projet de SD Europe, TRANSFER, destiné à faciliter les échanges internationaux de personnel, d'idées et de bonnes pratiques au sein du football européen. Elle confirme ainsi son engagement envers le développement de la fonction de RES. »

Lorsqu'il se tourne vers l'avenir, Tomáš sait exactement ce qu'il veut voir dans le football tchèque dans quelques années : « J'aimerais voir des RES actifs dans tous les clubs de première division. J'espère aussi que les RES auront leur mot à dire dans les processus de prise de décision de la LFA. Pour ces prochaines années, nous cherchons également à améliorer les conditions pour les supporters visiteurs, ainsi qu'à faciliter et à perfectionner la communication entre les groupes de supporters actifs dans les clubs et les autorités du football. »

POINTS ESSENTIELS

1. Les clubs qui n'ont pas les ressources pour employer un RES à plein temps peuvent combiner cette fonction avec d'autres.
2. Les clubs peuvent former une équipe de RES pour les jours de match constituée de bénévoles recrutés dans la base de supporters afin d'accroître leur influence.
3. Les instances dirigeantes peuvent tirer avantage des RES des clubs pour les aider à appliquer les critères d'octroi de licence.
4. Organiser un réseau de RES peut faciliter le partage de bonnes pratiques, fournir un soutien mutuel et servir de ligne de communication entre les autorités du football et les RES des clubs.
5. Développer la fonction de RES n'est pas simplement une tâche qui appartient aux autorités du football ; elle devrait faire partie d'une approche pluri-institutionnelle intégrant tous les acteurs clés.

CHAPITRE 8

Cas pratique 6 : Appliquer le rôle de responsable de l'encadrement des supporters dans de petits pays

« Pourquoi une petite association ne pourrait-elle pas disposer de RES qualifiés ? Le rôle de RES est vraiment essentiel. »

Andrea Vidal Santin, coordinatrice des RES, Fédération de football d'Andorre

Les clubs et les associations nationales de toute l'Europe sont de toutes les tailles possibles, mais qu'ils soient grands ou petits, ils peuvent tirer avantage du rôle de RES pour le bien de la communauté footballistique. Un préjugé répandu est que certains clubs sont trop petits pour utiliser la fonction de RES de manière efficace. C'est un point de vue tout à fait erroné. Dans ce cas pratique, nous étudions l'une des plus petites instances dirigeantes, la Fédération de football d'Andorre (FAF), pour voir comment elle relève le défi du critère d'octroi de licence relatif aux RES.

Avec une superficie de 468 km^2 et une population d'un peu plus de 77 000 habitants, Andorre est le sixième plus petit État d'Europe. Sa capitale, Andorre-la-Vieille, compte moins de 23 000 habitants. La FAF a été fondée en 1994 et est devenue membre de l'UEFA et de la FIFA deux ans plus tard. Elle gère la première division, la Primera Divisió, lancée en 1995 et l'équipe nationale d'Andorre. Andrea Vidal Santin est la coordinatrice des RES de la FAF et est tout autant passionnée par son travail que ses collègues dans les plus grandes associations. « Je travaille pour la FAF depuis treize ans et, depuis sept ans, je suis responsable de l'octroi de licence et coordinatrice des RES. Je suis également l'assistante de la personne responsable des matches pour les rencontres internationales, principalement celles à domicile. Ce sont là mes tâches principales au sein de la fédération. »

Étant donné la petite taille du pays, la ligue andorrane est organisée d'une manière très différente de celle de la plupart des ligues européennes, comme l'explique Andrea : « Il n'y a que huit équipes de première division, et toutes jouent dans le même stade. Il y a quatre matches chaque dimanche, sans billets et gratuits. Lors d'un dimanche normal, on compte entre 200 et 400 spectateurs dans le stade. »

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, chaque club de première division d'Andorre emploie un RES, même si cette fonction n'est pas la seule sur leur cahier des charges. « Oui, c'est vrai, les huit clubs ont chacun un RES, confirme Andrea. Il est important pour nous que tous parlent anglais afin de pouvoir communiquer avec les équipes visiteuses lors des matches européens. Toutefois, pour leur offrir un bon départ, l'une des premières choses que nous avons faites était de traduire le Manuel de l'UEFA sur les RES en catalan, qui est la langue officielle d'Andorre. Nous avons également développé un ensemble de méthodes pour eux, en particulier pour les matches européens. Parfois, l'équipe visiteuse a plus de supporters dans notre stade que l'équipe hôte. Tout est tellement différent d'un match de championnat ordinaire. »

Andrea est très fière de son travail, et l'approche pratique de la FAF pour appliquer le critère d'octroi de licence peut servir de modèle à d'autres pays européens. « Nous nous réunissons une fois par année avec les RES pour parcourir le manuel et l'ensemble de méthodes et partager nos expériences, raconte-elle. La plus grande partie du travail pour les RES débute après le tirage au sort de l'UEFA Champions League, lorsque les équipes qui jouent en Europe connaissent leurs adversaires. J'aide les RES à se préparer pour ces matches. Nous cherchons à ce qu'ils gèrent leur travail eux-mêmes, mais ils ont parfois besoin d'un peu d'aide. »

Les événements les plus intenses pour Andrea sont les rencontres entre l'équipe nationale et l'une des grandes équipes européennes. « Lorsque nous avons joué les matches de qualifications pour l'EURO contre la France et le Portugal, par exemple, les tribunes du stade affichaient complet, principalement occupées par des supporters des équipes visiteuses. Il s'agit alors d'organiser judicieusement les deux groupes de supporters. Je prends contact avec le coordinateur des RES de l'équipe visiteuse, le manager de la billetterie et, bien sûr, le responsable de la sécurité. C'est un travail d'équipe. Lorsque les Français sont venus, ils ont demandé une zone où les supporters pouvaient boire de la bière et chanter, alors nous avons mis cela en place avec l'aide de la police d'Andorre. De leur côté, les Portugais sont venus avec quatre ou cinq stadiers, ce qui nous a beaucoup aidés. »

Ce qui fut peut-être le plus grand défi de ces dernières années s'est produit en octobre 2017, lorsqu'Andorre a créé la surprise en gagnant 1-0 à domicile contre la Hongrie, à l'occasion d'un match de qualification pour la Coupe du monde. Andrea s'en souvient : « Ce fut une soirée incroyable pour nos supporters, évidemment, mais des tensions sont apparues parmi les supporters hongrois, qui étaient très en colère contre leur équipe. Ils ont refusé de quitter le stade et exigé que le capitaine et l'entraîneur viennent s'expliquer. C'était difficile, mais en travaillant ensemble, nous avons pu garder le contrôle de la situation. »

Cette étroite coopération est l'un des avantages réservés aux petites associations. Le RES, le responsable de la sécurité et les forces de police sont unis. « Nous sommes comme une famille, sourit Andrea. Lors des matches à domicile de l'équipe nationale, nous nous connaissons tous très bien. Nous collaborons étroitement et sommes constamment en contact. Le personnel accompagnant certaines des plus grandes équipes d'Europe est nombreux, et ses membres ne semblent pas toujours très bien se connaître ni communiquer de manière optimale. Il faut parler à dix personnes différentes avant d'obtenir la réponse désirée. Leur charge de travail est plus compliquée. Chez nous, c'est l'inverse, puisqu'on se connaît tous et qu'on peut s'aider mutuellement. Je pense que les grandes associations pourraient s'inspirer de la proximité et de la flexibilité des plus petites nations. »

Par conséquent, la taille ne constitue pas une raison suffisante de renoncer à la fonction de RES dans une association

L'équipe nationale des moins de 21 ans d'Andorre célèbre un but devant une bannière représentant des supporters, pendant la pandémie.

nationale. En dépit des progrès réalisés, Andrea n'est pas du genre à se reposer sur ses lauriers. Elle veut développer plus avant le rôle dans le comité de direction : « Nous avons déjà des critères plus stricts que ceux du règlement de l'UEFA, étant donné que nos RES doivent participer à notre réunion annuelle pour obtenir leur qualification. Leur présence est obligatoire parce que si leur équipe se qualifie pour une compétition européenne, ils doivent être au courant de toutes les informations contenues dans le manuel, de l'ensemble de méthodes ainsi que des dernières évolutions dans le domaine. Même une petite association peut avoir des RES qualifiés. Le rôle de RES est vraiment essentiel. »

POINTS ESSENTIELS

1. Les petites associations peuvent appliquer le critère d'octroi de licence relatif aux RES tout aussi bien que les grandes.
2. Il est important pour les petits clubs et les petits pays d'avoir des RES, surtout lorsqu'ils accueillent de grands matches et des flux importants de supporters visiteurs.
3. Les RES doivent recevoir tout le matériel de formation nécessaire dans leur langue maternelle, mais ils doivent pouvoir parler l'anglais afin de faciliter le dialogue et la compréhension lors des matches européens.
4. Le réseau de RES des clubs doit être soutenu par des moyens pratiques.
5. Les voies de communication entre les parties prenantes doivent être aussi accessibles et flexibles que possible afin que les activités opérationnelles les jours de match se déroulent sans accroc.

CHAPITRE 9

Influence sur les instances dirigeantes

« Toutes les parties prenantes doivent y croire. »

Mats Enquist, secrétaire général, Ligue suédoise de football

Dans ce chapitre, nous étudions les cas de la Suède et du Portugal, deux pays qui peuvent témoigner des changements positifs entraînés par l'introduction – bien qu'à des rythmes différents – de la fonction de RES. Étudier les bonnes pratiques de ses voisins européens inspire et encourage le transfert de connaissances entre les instances dirigeantes. Nous commençons par la Suède, l'un des premiers pays en Europe, après l'Allemagne, à exploiter le potentiel du rôle de RES.

Mats Enquist est le secrétaire général de la Ligue suédoise de football (SEF). Il se souvient très bien du début de la saison 2012, lorsque les seize clubs de première division, l'Allsvenskan, ont dû engager leurs propres RES. Un coordinateur des RES national était chargé d'appliquer le critère d'octroi de licence dans le championnat : « À ce moment-là, personne ne pensait que la fonction de RES pouvait sérieusement améliorer les relations entre les parties prenantes. Puis plusieurs événements se sont succédé. Premièrement, nous avons décidé, au sein de la SEF, que les supporters étaient des acteurs clés, et à ce titre, nous les avons placés au sommet de notre liste de priorités. Au lieu de les menacer d'interdiction, de restriction de voyages et autres, nous avons décidé d'écouter nos supporters. Le ton des autorités du football a changé. »

En Suède, si le rôle de RES est né dans le cadre d'un programme pilote lancé dans cinq clubs avec le financement d'un groupe de sponsors privés, la SEF n'a pas tardé à s'engager lorsqu'elle a réalisé le potentiel que revêtait cette fonction. Mats s'en souvient très bien : « C'était capital pour la SEF de montrer de la bonne volonté. Nous voulions vraiment avoir une meilleure relation avec nos supporters, et le rôle de RES semblait parfait pour aller dans ce sens. Mais je dois aussi remercier les clubs qui ont fait acte de foi en s'aventurant en terre inconnue. La patience témoignée par tous les partenaires fut également capitale. Personne ne s'est arrêté au premier obstacle. Je pense aussi que le moment était opportun. »

À peu près à la même période, les rapports entre les autorités, la SEF et les supporters ont fait un bond en avant avec la création d'une organisation nationale des supporters, l'Union suédoise de supporters de football (SFSU), qui réunit presque tous les groupes de supporters des deux premières divisions. « C'était incroyable ! décrit Mats. Soudain, nous avions un représentant officiel des supporters à qui parler, le président de la SFSU, qui faisait autorité et était mandaté par les membres. Je ne pense pas que nous aurions exercé la même influence sans cela. Somme toute, je crois que nous étions parvenus à créer ensemble un environnement dans lequel montrer du respect à l'égard des supporters était accepté. »

Aujourd'hui, le rôle de RES est bien enraciné en Suède. Les RES des clubs sont des personnes connues, à l'interne comme à l'externe, et leurs attributions ont été étendues pour inclure l'équipe nationale. La plupart d'entre eux ont gagné la confiance de leur club et de ses supporters, même si Mats souhaiterait voir encore des progrès : « Le rôle de RES n'est pas encore totalement ancré partout. Tous les clubs ont commencé à l'établir, mais tous n'en sont pas au même point. À mon sens, le poste de RES devrait être considéré comme l'un des plus importants dans tous les clubs suédois. La situation s'améliore rapidement, et avec elle, le statut des RES. En effet, les clubs ont commencé à apprécier les RES à leur juste valeur, d'une part, et, d'autre part, les RES eux-mêmes ont gagné en importance. »

Lorsque Mats est devenu secrétaire général de la SEF en 2012, les relations entre les clubs et les supporters étaient mauvaises, et le mot est faible. À présent, c'est une autre histoire. Une réussite, même. Nous avons demandé à Mats ses conseils à l'intention des ligues qui travaillent encore sur les relations et l'introduction de la fonction de RES : « Toutes les parties prenantes doivent

Mats Enquist en discussion avec Sofia Bohlin, présidente de la SFSU.

y croire. C'est capital. La SEF y croyait, et nous sommes venus à bout des réticences. Les supporters y croyaient, eux aussi. Ils ont constaté que cette fonction pouvait être importante et nous ont aidés lorsque des problèmes survenaient. Et, lentement mais sûrement, les clubs y ont cru également. Nous avions donc le soutien de tous dans le monde du football. Quand des difficultés sont apparues – elles le font toujours –, nous avons pu nous réunir et aller de l'avant. En outre, comme je l'ai déjà dit et le répète, il faut persévérer. »

S'appuyant sur les progrès déjà réalisés, Mats se réjouit de la suite : « J'ai bon espoir que nous pourrons encore consolider la confiance dans le rôle de RES. Le dialogue entre les parties prenantes du monde du football est la voie à suivre. Les supporters nous prodiguent plein de bons conseils par le biais des RES que nous pouvons ensuite glisser dans nos procédures de prise de décision et nos politiques. Les bénéfices sont réciproques, c'est-à-dire que les supporters comprennent à présent pourquoi certaines choses sont impossibles à réaliser. Nos RES sont indispensables à la compréhension entre la SEF, les clubs et les supporters. »

Le Portugal a tardé à emboîter le pas à la Suède, et si le rôle de RES n'y est pas aussi bien établi, une évolution intéressante a eu lieu ces dernières années au sein de la communauté portugaise du football. **Jorge Silvério** est le coordinateur des RES au sein de la Fédération portugaise de football (FPF). Il est en poste depuis 2012 et endossait auparavant le rôle de médiateur des supporters pour la Ligue portugaise de football : « Je faisais partie du groupe d'experts mis en place par l'UEFA en 2010 pour rédiger le manuel sur les RES. Ensuite, le président de la FPF, Fernando Gomes, m'a proposé le poste de coordinateur des RES à l'échelle nationale. »

Jorge a adopté une approche graduelle pour appliquer le critère d'octroi de licence plutôt que d'essayer d'imposer les choses en une fois, comprenant qu'un délai était nécessaire pour que les clubs s'habituent à cette nouvelle fonction : « Ma première tâche fut de discuter avec tous les clubs portugais pour leur expliquer le but de ce nouveau poste et de leur demander de nommer au moins un RES. Ma deuxième mission fut d'expliquer leur rôle aux RES désignés par les clubs et de les aider à faire leur travail. »

Le chemin parcouru par le Portugal n'a pas été aisé. La méconnaissance du rôle de RES et des raisons de son introduction constitua le premier obstacle à surmonter, et d'autres ont rapidement suivi. « Je devais établir et maintenir le contact avec toutes les parties prenantes, que ce soit le gouvernement, la police, les clubs, le public ou autre, afin de définir le rôle du RES et son travail, se souvient Jorge. L'obstacle suivant, et non des moindres, fut la création des conditions nécessaires pour que les RES puissent travailler. »

Des progrès constants ont été réalisés au Portugal depuis, et même s'il reste des écueils à éviter, Jorge est optimiste : « Le plus grand succès du rôle de RES au Portugal est l'aide apportée pour résoudre des problèmes des supporters et leur réserver un bon accueil dans les stades. C'est l'objectif que nous cherchons à atteindre à tous les matches. »

L'image du rôle de RES s'améliore au fur et à mesure que les parties prenantes se familiarisent avec cette fonction et ce qu'elle signifie pour le football portugais, comme l'explique Jorge : « C'est bien mieux qu'au début, lorsque le rôle était inconnu parmi les parties prenantes, mais nous avons encore du travail à accomplir pour offrir aux supporters la sécurité, la sûreté et les services mentionnés dans la convention du Conseil de l'Europe adoptée en 2016. Le public et les différentes parties prenantes dans le monde du football ont beaucoup plus d'estime pour les RES qu'auparavant, et les RES eux-mêmes ont compris l'importance de leur fonction, mais il reste encore du chemin à parcourir. »

Afin d'assurer que le rôle de RES au Portugal continue sur sa lancée, Jorge a participé à plusieurs projets européens au fil des ans pour apprendre autant que possible de l'expérience des autres pays. L'une de ces initiatives était LIAISE, un projet Erasmus+ de SD Europe mené en 2018/19 grâce au financement de la Commission européenne et de l'UEFA et pour laquelle Jorge ne tarit pas d'éloges : « J'ai tellement appris des autres expériences européennes, et en particulier combien il était important d'engager le dialogue avec les parties prenantes pour offrir aux supporters les meilleurs services possibles. »

Il résulte de ce parcours que les 36 équipes des deux premières divisions portugaises, la Primeira Liga et la Segunda Liga, emploient à présent au moins un RES. En sa qualité de coordinateur des RES pour la FPF, Jorge est en contact permanent avec les RES de tout le Portugal. « Je leur parle dès qu'ils ont besoin d'aide, déclare-t-il. J'essaie également de rendre visite à chacune et chacun d'entre eux au moins une fois par année. Par ailleurs, nous nous réunissons une fois par année pour discuter des principales problématiques de la saison. À présent, la tâche principale est de consolider ce qui a déjà été réalisé au Portugal et d'améliorer la qualité de la formation que nous offrons aux RES grâce à l'UEFA Academy et aux deux sessions du programme de formation des RES que nous avons prévues pour 2021, afin que chaque supporter se sente accueilli et bien considéré, dans tous les stades ! »

POINTS ESSENTIELS

1. Garantir que chacun comprenne et approuve le rôle de RES est fondamental.
2. Les parties prenantes doivent persévérer en cas de revers et rester fidèles au principe de maintien du dialogue.
3. Les RES peuvent agir comme une voie de communication essentielle entre les parties prenantes.
4. Les RES doivent être patients mais fermes. Rome ne s'est pas faite en un jour !
5. Les projets européens peuvent constituer des expériences d'apprentissage enrichissantes.

CHAPITRE 10

Responsable de l'encadrement des supporters au sein d'une équipe nationale

« Nous avons effectivement moins de matches à préparer que les clubs, mais les nôtres sont souvent plus grands. »

Anders Hagen, RES de l'Association danoise de football

Le rôle de RES au niveau national est relativement nouveau. Jusqu'à récemment, la priorité était donnée aux compétitions interclubs, mais de plus en plus d'associations de football engagent des RES pour les équipes nationales, au fur et à mesure que les avantages de l'encadrement des supporters sont reconnus dans le contexte de l'approche intégrée de la sûreté, de la sécurité et des services lors des matches de football établie dans la convention du Conseil de l'Europe de 2016 (cf. p. 102). Par conséquent, nous souhaitons proposer quelques perspectives sur les défis rencontrés et expliquer en quoi le rôle diffère de celui de RES dans un club, au moyen de trois exemples. Nous présentons ci-dessous dans quelle mesure l'engagement de RES dans les équipes nationales pour les préparatifs de l'UEFA EURO 2020 a eu un impact positif au Danemark, en Norvège et en Suède.

Fondamentalement, il y a deux manières d'appréhender le rôle de RES dans les équipes nationales, et nous allons commenter les deux ici. La première option est d'employer des RES travaillant dans les clubs et de les déployer lors des matches de l'équipe nationale. Cela fonctionne généralement bien dans le calendrier des matches vu que les championnats font une pause lorsque les équipes nationales jouent. Avoir des RES expérimentés et entraînés présents aux matches est un avantage supplémentaire.

Dans la seconde option, les associations de football engagent des RES à plein temps qui travaillent uniquement avec l'équipe nationale ; c'est ce qu'a fait l'Association danoise de football (DBU). Anders Hagen a été engagé à la suite d'une longue procédure de candidature. « J'ai été invité à deux entretiens séparés, se souvient Anders. Lors du deuxième, je devais présenter des solutions à une série de tâches données. » Anders n'avait pas d'expérience en tant que RES et travaillait comme journaliste sportif pour la radio nationale quand il a postulé. Son parcours académique comprend un bachelor en histoire de l'Université de Copenhague. Cependant, il était titulaire d'un abonnement saisonnier pour les matches de son club et s'était souvent déplacé pour des matches à l'extérieur, donc il connaissait la fonction de RES. Aujourd'hui, Anders maintient des contacts étroits avec les RES des clubs danois et échange régulièrement des informations avec eux. Il a aussi participé, avec eux, au programme de formation des RES.

La différence la plus manifeste entre les RES des équipes nationales et ceux des clubs est le nombre de matches qu'ils doivent organiser. Anders admet qu'il y a moins de travail pratique durant une saison normale, mais qu'il y a d'autres facteurs qui n'entrent pas en jeu au niveau interclubs, comme la taille des foules et le nombre d'équipes dont il s'occupe : « Nous avons effectivement moins de matches à préparer que les clubs en championnat, mais les nôtres sont souvent plus grands. Nous avons également une association de supporters de l'équipe nationale comptant plus de 20 000 membres, donc je passe beaucoup de temps à travailler sur des événements à leur intention en dehors de la saison. J'apporte également mon soutien à l'équipe féminine du Danemark et, de temps à autre, à celle des moins de 21 ans. »

Une de ses missions principales est de développer la base de supporters de l'équipe nationale. Cela englobe toutes sortes de tâches. « Je participe au podcast de l'équipe nationale, poste une grande quantité de contenu sur différents canaux et communique avec les supporters, explique Anders. J'ai ma place dans toutes les séances internes de la DBU qui sont pertinentes pour moi et suis envoyé un peu partout pour écouter ce que les supporters ont à dire. Je suis également l'interlocuteur principal de la police danoise lors des matches à domicile de l'équipe nationale. »

S'agissant des aspects pratiques de son travail, Anders décrit sa fonction ainsi : « Fondamentalement, j'essaie de créer la meilleure expérience possible pour les supporters lors des matches de l'équipe nationale. Pour les matches à l'extérieur, cela signifie différentes choses. Je transmets les informations avant les matches, apporte mon aide pour la billetterie et les animations visuelles, et organise les zones des supporters et les déplacements. En ce qui concerne les matches à domicile à Copenhague, j'ai participé au développement d'une nouvelle tribune pour les supporters appelée le *Red Wall* [n.d.t. Mur rouge]. En outre, je suis engagé dans notre nouvelle stratégie de billetterie, un système basé sur les abonnements pour l'équipe nationale. J'essaie également de rapprocher les joueurs et les supporters. Lors d'un récent match à Gibraltar, par exemple, j'ai organisé un discours de Thomas Delaney, joueur de l'équipe nationale, à l'intention des supporters avant le match. »

Afin d'analyser la réponse des supporters au travail du RES au niveau des équipes nationales, la DBU réalise des enquêtes après chaque match. Les résultats sont encourageants. « Beaucoup de gens évaluent mon travail positivement, ce qui me fait plaisir, bien entendu. J'ai été engagé à peu près quand la DBU a lancé sa nouvelle stratégie relative aux supporters, et j'en suis donc devenu une figure emblématique. »

Laissons le Danemark pour la Suède et la Norvège voisines, qui ont adopté une autre approche du rôle de RES dans leur équipe nationale respective : leur stratégie a été d'engager des RES de clubs pour travailler lors des matches internationaux. Pour l'Association suédoise de football (SvFF), l'objectif principal était d'utiliser les compétences existantes en recrutant une

CHAPITRE 10

équipe de RES issus de clubs de première division. Cependant, le travail au sein d'un club diffère considérablement de celui pour une équipe nationale. Les supporters au niveau des équipes nationales sont des supporters de différents clubs, bien sûr, et certains n'ont même pas de club favori. La culture des supporters peut également varier étant donné la diversité des spectateurs.

Comment cela fonctionne-t-il en pratique ? Commençons par la Suède, où **Fredrik Nilsson** est le RES principal de l'IFK Norrköping, club de l'Allsvenskan, et un des membres de l'équipe de RES qui se relaient pour les matches de l'équipe nationale. « Ce groupe est constitué de RES venant de cinq clubs de première division : l'IFK Norrköping, le Djurgårdens IF, le Hammarby IF, l'AIK et l'IFK Göteborg », précise-t-il. La question qui vient immédiatement à l'esprit porte sur la manière dont son propre club et principal employeur voit ce travail auxiliaire pour l'équipe nationale. « Aux yeux de mon club, c'est une expérience positive qui m'aidera dans mon évolution professionnelle, répond Fredrik. De nombreux membres de la direction et du personnel médical engagés par le club ont apporté leur aide à l'équipe nationale au fil des ans. Parfois, lorsque j'ai abattu beaucoup de travail pour le club, je peux prendre des congés et travailler pour l'équipe nationale, ce qui ne coûte donc rien au club. »

Fredrik Nilsson dans le vif du sujet.

Malgré les différences dans la base de supporters, Fredrik estime que les procédures sont assez similaires entre son club et l'équipe nationale. « Il n'y a pas grande différence pour ce qui est des matches. Nous assistons à des séances d'avant-match, aidons les supporters avec leurs animations visuelles, essayons d'organiser les rassemblements de supporters. Des tâches habituelles de RES, finalement, selon Fredrik. Pour moi, la grande différence est de ne pas être aussi proche des supporters qu'au club, où le contact est constant tout au long de l'année. » Cela signifie également que les supporters de l'équipe nationale ne connaissent pas aussi bien le rôle de RES que ceux des clubs. « L'équipe nationale attire des supporters qui sont moins au fait de la fonction de RES, donc les jours de match, il s'agit plutôt d'être au service des spectateurs pour les aider à trouver la bonne entrée, par exemple. »

Même si le rôle à la SvFF ne couvre pas toute l'année, il y a quand même à faire après la fin de la saison, comme l'explique Fredrik : « Nous avons organisé des journées de développement avec Camp Sweden, l'organisation officielle des supporters suédois, ainsi qu'avec des groupes d'ultras de l'équipe nationale afin de discuter des mesures à prendre pour améliorer l'ambiance pendant les matches. »

Comme au Danemark, la réponse des supporters est positive. « En tant que RES de club, je suis toujours disponible et prêt à répondre au téléphone, de jour comme de nuit, témoigne Fredrik. À présent, les supporters de l'équipe nationale ont également compris cela. De nombreux supporters trouvent plus facile de contacter la SvFF par le biais des RES. Je pense aussi que le groupe de RES a amené de nouvelles perspectives à la SvFF, qui influencent positivement le reste de ses activités. »

Parlons maintenant de l'Association norvégienne de football (NFF), qui a fait sa première tentative d'introduction du rôle de RES au niveau des équipes nationales lors d'un match contre la Suède, début 2019. **Matijas Loeb**, RES au Vålerenga de 2017 à 2020, s'en souvient bien : « J'ai été engagé en tant que RES de l'équipe nationale pour le match contre la Suède au stade Ullevaal. Les Suédois étaient venus à Oslo avec

CHAPITRE 10

deux RES, et, lors des préparatifs pour le match, ils ont été surpris de voir que la Norvège n'employait pas de RES alors qu'il s'agissait d'un grand match qui allait attirer une foule nombreuse. La NFF m'a alors demandé de travailler pour eux lors du match. La coopération avec les RES suédois fut excellente. » Cette expérience positive a convaincu la NFF de poursuivre l'expérience lors des autres matches de qualification pour l'UEFA EURO que disputeraient la Norvège.

Au niveau interclubs, les RES norvégiens sont organisés par l'intermédiaire d'un comité de pilotage formé de trois RES expérimentés. La NFF a désigné ces trois RES pour qu'ils travaillent avec l'équipe nationale. Matijas nous explique les différences entre les deux fonctions : « En tant que RES de l'équipe nationale, il faut trouver des espaces de rencontre pour les supporters lors des matches à l'extérieur, gérer les problèmes de billetterie, garantir le dialogue avec toutes les parties prenantes concernées, etc., et cela un match après l'autre, alors qu'au niveau interclubs, le dialogue avec nos propres supporters est permanent. »

Matijas souligne l'influence que les RES ont eue lors des deux matches contre la Suède en 2019 lorsqu'on lui demande quelles sont, selon lui, les bonnes pratiques au niveau des équipes nationales : « Les supporters de football norvégiens avaient, jusqu'alors, rarement été approchés par des employés de l'association nationale veillant à leurs intérêts lors des matches internationaux. Notre présence a empêché plusieurs incidents mineurs lors de ces rencontres, et nos supporters ont beaucoup apprécié les arrangements faits pour eux. L'excellente coopération avec les RES suédois nous a permis de trouver des espaces de rencontre parfaits pour nos supporters, des bonnes solutions de déplacement et un accès facilité au stade. »

La réponse des supporters norvégiens a été positive, et Matijas est certain que son travail et celui de ses collègues est apprécié à sa juste valeur. « Nous avons reçu de bons retours, surtout lors des matches à l'extérieur. Les supporters voyageant dans un autre pays apprécient réellement toutes les informations qu'on peut leur transmettre. Ils se sentent bien et en sécurité lorsqu'on leur donne des détails sur les points de rencontre, les coordonnées de contact, les dispositions relatives à la billetterie, l'agencement du stade, etc. Ce sont de petits efforts, simples à fournir, mais qui font une énorme différence. »

Matijas précise qu'il n'y avait pas de tiraillement entre son travail au Vålerenga et celui pour l'équipe nationale : « Les deux engagements sont totalement distincts l'un de l'autre. Pour l'équipe nationale, il s'agit de missions rémunérées symboliquement. Elles sont focalisées sur les jours de match, avec quelques tâches à effectuer avant et après, alors qu'au sein du club, j'avais un contrat d'employé à plein temps et travaillais avec les supporters de façon régulière. »

POINTS ESSENTIELS

1. Alors que les avantages de l'encadrement des supporters sont de mieux en mieux compris, de plus en plus d'associations de football nomment des RES dans les équipes nationales.
2. Les associations de football peuvent soit nommer leurs propres RES pour l'équipe nationale, soit déployer une équipe de RES de clubs fixe ou tournante.
3. Les RES des équipes nationales permettent d'améliorer les relations avec tous les types de supporters et veillent aux besoins des supporters visiteurs, créant ainsi, les jours de match, une expérience positive pour tous.
4. Les RES peuvent permettre aux supporters de prendre contact plus facilement avec les associations nationales. Leurs connaissances sur la base de supporters améliorent leur travail lors des matches de l'équipe nationale.
5. Les supporters apprécient le soutien qu'ils reçoivent des RES de leur équipe nationale, en particulier lors des déplacements dans le cadre des matches à l'extérieur.

Programme de formation des responsables de l'encadrement des supporters à l'UEFA Academy

« Nous voulons aller plus loin dans la formation des RES, en partenariat avec SD Europe. »

Thomas Junod, responsable de l'UEFA Academy

Dans le monde du football, un vaste consensus existe à présent sur l'importance :

- d'un échange d'informations réalisé à temps entre les différentes parties prenantes du monde du football ;
- d'une approche intégrée de l'organisation des matches impliquant tous les partenaires ;
- d'une meilleure exploitation de l'expérience et des connaissances des RES et des groupes de supporters lors des préparatifs des matches ; et
- d'une intensification de l'application par les États de la Convention de 2016 du Conseil de l'Europe sur une approche intégrée de la sécurité, de la sûreté et des services lors des matches de football et des autres manifestations sportives.

Dans ce contexte, les RES font face à une demande croissante de la part d'une multitude de parties prenantes, toutes ayant des attentes, des besoins et des désirs différents. Négocier ces aspirations de sorte à satisfaire tout le monde, souvent au pied levé, est une tâche extrêmement difficile qui demande un niveau approprié de formation permettant aux RES d'acquérir les connaissances, les compétences et les aptitudes nécessaires.

« J'aimerais exprimer notre gratitude pour avoir été le premier pays à participer au programme. La formation a fourni des outils concrets et une motivation à tous les RES participants et, par conséquent, les RES sont encore mieux entraînés. La ligue danoise accorde beaucoup de valeur à la formation, et j'espère que nous pourrons retravailler ensemble à l'avenir. »

Kasper Kragh, responsable de la sûreté et de la sécurité pour la Ligue danoise de football

Afin de répondre à cet impératif, l'UEFA et SD Europe se sont associées en 2020 pour créer un programme de formation destiné spécifiquement aux RES. Le programme de formation des RES a été développé afin d'offrir aux RES les connaissances, les aptitudes et les outils nécessaires pour réussir dans cette fonction exigeante. Alliant les compétences techniques et l'assurance qualité de l'UEFA avec l'expérience et les aptitudes pratiques de SD Europe, le programme a commencé par deux versions pilotes organisées conjointement avec la Ligue danoise de football et l'Union russe de football. S'appuyant sur l'expérience gagnée grâce aux deux versions pilotes, qui ont été évaluées très positivement par les RES y participant, le programme a été officiellement lancé avec des sessions en Allemagne, en Belgique, en France et au Portugal en 2021 ; d'autres sessions dans d'autres pays sont en cours d'élaboration.

Le programme de formation des RES est modulable et peut se présenter sous la forme d'un atelier de quatre jours ou de deux ateliers de deux jours chacun. Cette flexibilité permet aux associations nationales de répondre aux besoins de leur contexte spécifique. Une partie du cours peut être proposée durant le week-end pour permettre aux RES travaillant à temps partiel et aux bénévoles de combiner la formation avec leurs obligations professionnelles.

« L'Union russe de football est fière d'avoir accueilli des sessions pilotes de ce nouveau programme de l'UEFA Academy et de SD Europe. Les deux sessions ont été une réussite, et les RES de nos clubs ont particulièrement apprécié le mélange de théorie et de pratique, ainsi que l'opportunité d'échanger avec leurs homologues des autres clubs. »

Nikolay Shiryaev, expert senior du département de sûreté et de sécurité de l'Union russe de football

Les RES danois lors de la session pilote.

Le premier jour, consacré à l'environnement du RES, est obligatoire. L'association nationale organisatrice peut ensuite choisir une, deux ou trois journées à thème : communication avec les parties prenantes, collaboration avec les supporters et compétences relationnelles du RES.

L'association nationale choisit les participants, de 12 à 24, pour veiller à ce que les sessions soient interactives et agréables. La plupart des intervenants sont originaires du pays hôte et parlent la langue nationale, ce qui encourage les interactions et la confiance. C'est également cela qui rend le programme unique : les sujets abordés sont les mêmes, mais leur approche et leurs points clés varient beaucoup selon le contexte local. Offrir le cours dans la langue locale garantit que les RES participants en profitent pleinement.

Les principaux avantages du programme sont les suivants :

- une meilleure compréhension du rôle de RES et de ses responsabilités ;
- des outils et des techniques pour travailler avec chaque partie prenante ;
- la prise de conscience de l'importance d'un réseau solide de RES à l'échelle nationale ;
- la gestion des conflits et les compétences de leadership ; et
- une formation relative aux médias.

Le programme peut être organisé à l'échelle nationale sur demande d'une association nationale, seule ou en collaboration avec la ligue professionnelle. Jusqu'à six sessions peuvent avoir lieu par année. Les demandes sont à envoyer par l'association nationale à l'UEFA Academy : academy@uefa.ch.

« La première session du programme fut une expérience intéressante en matière de partage et d'échanges entre les RES. Apprendre de RES expérimentés est une chance unique, et je me réjouis de la prochaine session, qui se tiendra en présentiel, je l'espère. »

Pierre Gasté, RES au SCO d'Angers (club de première division française)

« La formation de RES organisée par l'UEFA Academy était très intéressante et a été un excellent moyen de partager des idées et des expériences avec les RES des autres clubs. Comme la fonction de RES est relativement nouvelle en Belgique, la formation a fourni un bon aperçu du cahier des charges des RES. »

Wim Verbelen, RES au KV Mechelen (club de première division belge)

« Le programme proposé conjointement avec la Ligue française de football a représenté une occasion en or d'échanger et d'apprendre de nos collègues français et européens, surtout pour un jeune RES comme moi. Nous avons abordé de nombreux sujets en lien avec le rôle de RES dans nos clubs et nos associations nationales, et cela a été une expérience enrichissante. »

Paul Defoix, RES à l'Amiens SC (club de deuxième division française)

Formation de RES avec les RES russes.

Les séances préparatoires réunissent l'association nationale, SD Europe et l'UEFA Academy et servent à adapter le programme au contexte national et aux besoins spécifiques des RES du pays concerné. L'UEFA et SD Europe soutiennent financièrement les experts qui interviennes lors de ces séances, et les associations nationales sont chargées de couvrir les frais relatifs au site, à la restauration et à l'éventuel hébergement des RES participants. Ils doivent également coordonner la logistique de la session avec l'UEFA Academy.

« Depuis son apparition, la fonction de RES n'a cessé de prendre de l'ampleur. Petit à petit, son importance est reconnue par les multiples parties prenantes du monde du football. Renforcer la compréhension commune de la fonction est la clé pour ancrer les RES dans l'environnement footballistique. En offrant une formation ciblée sous la forme d'ateliers, de conférences et d'échanges de bonnes pratiques, le programme de l'UEFA Academy accorde énormément de valeur au développement de cette fonction. La première partie du programme était tout simplement géniale, et je me réjouis déjà de participer à la seconde. »

Quentin Gilbert, RES au Standard de Liège (club de première division belge)

Coordination des responsables de l'encadrement des supporters

« En tant que coordinateur des RES à plein temps, mon travail est de fournir un soutien, des outils et des conseils aux RES des 40 clubs de football professionnel de France. »

Maël Garde Provansal, coordinateur des RES, Ligue française de football professionnel

Le rôle de RES existe en Europe depuis dix ans maintenant. Après l'adoption du critère d'octroi de licence de l'UEFA en 2010, chaque instance dirigeante a nommé un(e) coordinateur/coordinatrice des RES pour superviser la mise en œuvre et le développement de la fonction de RES. Si leur rôle est peut-être encore plus difficile à définir que celui des RES, il n'en est pas moins important. Nous avons parlé à deux coordinateurs de RES de deux pays qui en sont à des stades différents dans le développement de cette fonction.

Nous commençons par la France, où Maël Garde Provansal est le coordinateur des RES pour la Ligue française de football professionnel (LFP). La France fait partie des rares États à avoir inscrit le rôle de RES dans la loi (cf. pp. 100 à 105, Législation, règlements et recommandations sur le rôle du responsable de l'encadrement des supporters). Adoptée en 2016, la loi française impose aux clubs professionnels de cinq sports (football, rugby, basketball, handball et volleyball) de nommer un(e) RES.

Maël nous explique tout d'abord pourquoi il a tant d'estime pour cette fonction : « Les RES sont des acteurs clés et un lien essentiel pour le dialogue entre les clubs, les supporters et le contexte local. Ils représentent un point de contact central entre les supporters et les clubs de football, et si la confiance est là, les RES ne peuvent qu'améliorer la relation des supporters avec leur club. Ils jouent un rôle majeur dans la vie d'un club, surtout les jours de match (à domicile et à l'extérieur), mais pas seulement. C'est une mission à plein temps qui demande beaucoup d'énergie et de passion. »

Pour la LFP, l'ancrage du rôle de RES est extrêmement important, comme le précise Maël : « Tant d'avantages sont apparus au fil du temps, et nous en découvrons encore de nouveaux. Du point de vue des clubs de football et de la LFP, le rôle de RES a entraîné une nouvelle approche des structures internes. Les questions relatives aux supporters locaux sont dorénavant gérées par les RES, ce qui n'a pas toujours été le cas. Le personnel des clubs sait qu'il a un interlocuteur pour tout ce qui concerne les supporters, ce qui facilite la coordination interne. Il y a quelqu'un sur le terrain les jours de match, aussi proche que possible de l'expérience que vivent les supporters et là où les supporters pourraient avoir besoin de soutien. Il n'y a que des effets positifs pour les clubs, en particulier pour ceux qui donnent aux RES l'opportunité de jouer pleinement leur rôle. Les RES offrent une précieuse perspective et un autre point de vue sur les supporters, sur l'expérience des supporters et sur la coordination des groupes de supporters. »

Les améliorations observées depuis l'introduction du rôle de RES en France sont appréciées non seulement par la ligue, les clubs et les autorités, mais aussi par les supporters. « Je pense que les avantages pour les supporters sont à peu près les mêmes, constate Maël. Les cas où les supporters ne veulent pas d'un RES pour faire le lien entre eux et le club se raréfient, ce qui est un signal très positif. »

Après avoir décrit l'importance de la fonction de RES en France, Maël nous fait découvrir son travail de coordinateur des RES à la LFP : « Mon rôle peut être divisé en deux parties. D'un côté, je suis chargé de créer, de développer et de coordonner le réseau des RES français et, de l'autre, je veille à tout ce qui touche aux supporters du point de vue de la ligue, à tous les niveaux (projets de la ligue, projets nationaux, projets européens tels que LIAISE, etc.). »

L'une des tâches principales de Maël est d'assurer aux RES qu'ils sont soutenus par la LFP : « En tant que coordinateur des RES à plein temps, mon travail est de fournir un soutien, des outils et des conseils aux RES des 40 clubs de football professionnel de France. Il s'agit principalement d'être à leur disposition en tout temps, de répondre à toutes leurs questions et requêtes, de préparer et d'analyser les matches, si nécessaire, et de partager les bonnes pratiques au sein du réseau. En plus de ces tâches récurrentes, coordonner le réseau signifie s'assurer que tous les clubs aient nommé au moins un(e) RES et que celui-ci/celle-ci ait tout ce dont il/elle a besoin pour effectuer son travail le mieux possible. Il s'agit en outre d'organiser des séminaires et des événements de formation pour les RES afin de maintenir le réseau, le dialogue et un échange constant de bonnes pratiques. » Mais ce n'est pas tout ! « Pour terminer, ajoute Maël, mon travail consiste aussi à rendre visite aux RES les jours de match, ce qui représente un double avantage pour moi, d'une part pour développer mes connaissances et mon expérience et, d'autre part, pour donner aux RES des conseils et des exemples de bonnes pratiques, surtout aux nouveaux RES. »

Comme déjà mentionné, le rôle de RES est un critère obligatoire inscrit dans un amendement à la loi française sur les sports adopté en mai 2016. Il a fallu quelque temps aux clubs pour s'adapter à cette nouvelle exigence, mais les progrès ont été rapides. « Premièrement, et je dirais que c'est le cas

Maël Garde Provansal au travail.

CHAPITRE 12

chaque fois qu'un changement se produit dans une organisation, les RES ont dû trouver leur place dans l'organigramme du club, développe Maël. La loi stipule que le RES et le responsable de la sécurité sont deux personnes différentes, contrairement à ce qui prévalait dans la plupart des clubs avant son introduction. Ce processus a pris du temps dans certains clubs, et est toujours en cours dans d'autres. L'objectif principal est d'avoir au moins un RES travaillant de manière permanente en étroite collaboration avec le responsable de la sécurité. »

Avoir un peu de retard sur la nomination des RES a également valu à la LFP de manquer, au départ, de personnel ayant les qualifications nécessaires : « Oui, nous avons été confrontés à un autre défi à l'échelle nationale, à savoir le manque de RES expérimentés, qui auraient pu apporter une contribution plus que nécessaire au développement du rôle depuis 2016, déplore Maël. Échanger les bonnes pratiques est toujours le meilleur moyen pour les RES de gagner de l'expérience et de l'estime, et maintenant que nous disposons de nombreuses personnes expérimentées, cet obstacle est peu à peu en train d'être surmonté. »

Ce phénomène se reflète dans l'évolution du statut de RES en France depuis que la nouvelle législation est entrée en vigueur, comme l'explique Maël : « En 2016, seuls quelques clubs employaient, à plein temps, des RES chargés d'un large éventail de responsabilités. Leur nombre a rapidement augmenté, et c'est une importante quantité de clubs qui ont introduit cette fonction dans leur organigramme, non seulement par respect de la loi, mais également pour les nombreux avantages que cette fonction comporte. On peut dire qu'aujourd'hui la France a sa propre manière de gérer et de développer le rôle de RES ; néanmoins, pour aider les clubs dans cette mise en œuvre, la LFP a été guidée par ce qu'elle a appris à l'étranger, en particulier grâce au projet LIAISE de SD Europe. Une loi nous a certes poussés en avant, mais cela fait quand même plaisir de voir où nous en sommes aujourd'hui. »

La rapide progression du rôle de RES en France est donc une source de satisfaction pour Maël, mais quelles sont ses implications pratiques ? « À la fin de la saison 2019/20, moins de cinq clubs sur 40 n'avaient pas encore nommé de RES, alors que près de la moitié des clubs étaient encore dans ce cas au début de la saison 2017/18, détaille Maël. Cependant – et c'est encore plus important –, la fonction de RES a connu une importante professionnalisation pendant cette même période. La plupart des clubs de Ligue 1 ont créé des postes à plein temps, et certains clubs de Ligue 2 suivent également cette voie. Certains clubs ont même deux RES ou plus, ce qui était encore impensable il y a quelques années. Presque tous les RES français ont à présent deux saisons d'expérience ou plus, plus de 50 % d'entre eux étaient des supporters, et un nombre croissant d'entre eux travaillent lors des matches à l'extérieur. Voilà le contexte dans lequel nous nous trouvons aujourd'hui et dont nous sommes fiers, étant donné la rapidité de cette évolution. Il y a encore beaucoup de travail à effectuer pour obtenir une meilleure reconnaissance de la part du grand public, mais la plupart des parties prenantes locales sont conscientes du rôle de RES et de ses avantages. »

Malgré les progrès réalisés, Maël ne compte pas s'arrêter en si bon chemin, au contraire : « Nous sommes près du but, et ce sera une immense satisfaction professionnelle et personnelle lorsque nous y serons, se réjouit-il. Nous ne devons cependant pas oublier que c'est la qualité, et non la quantité, qui nous intéresse. Tout ce que j'ai déjà mentionné va dans ce sens : formation, réseau et échanges de bonnes pratiques. Nous devons anticiper les départs et les arrivées de RES et être prêts à aider les clubs à relever ce défi. Le rôle de RES demande une énergie et un dévouement constants ; c'est une mission éprouvante. Nous savons grâce aux autres pays que la rotation des RES est un élément important à prendre en considération et que nous devons donc nous assurer que chaque transition au sein d'un club se déroule correctement. »

Maël a également appris des autres pays européens qu'avoir des RES pour accompagner les supporters aux matches à l'extérieur permet de créer une expérience plus sûre et plus détendue au stade. En France, toutefois, c'est une question qui a affecté le développement du rôle. « Nous savons qu'un des plus grands bénéfices tirés de la fonction de RES est sa contribution lors des matches à l'extérieur, explique Maël. Le nombre de RES se déplaçant lors des matches à l'extérieur augmente, mais pas assez rapidement. C'est un problème conséquent que nous essayons de résoudre en démontrant par des exemples à quel point il est capital pour un club d'avoir quelqu'un dans le stade lors des matches à l'extérieur. »

La quantité de tâches à accomplir est telle que certaines doivent être remises à plus tard, surtout à cause du manque de temps. Mais Maël persévère : « Même si nous avons encore beaucoup de défis à relever, je pense qu'un solide réseau de RES est fondamental pour assurer la réussite globale de ce rôle. Construire ce réseau n'est pas aisé et se fait avec le temps, la patience et le soutien de toutes les parties prenantes. Nous progressons et essayons de l'améliorer chaque année, et je fais de mon mieux pour maintenir ce rythme en dépit de la situation actuelle. »

Maël fait évidemment référence à la pandémie de COVID-19 ; le monde du football n'est qu'un secteur parmi de nombreux autres à observer des changements spectaculaires et drastiques en raison de celle-ci. « Actuellement, le plus grand défi est d'assurer que le concept de RES ne soit pas affaibli par la crise sanitaire, que ce soit à l'échelle locale ou nationale. Les RES occupent une place déterminante pour ouvrir une voie constructive de sortie de crise, en particulier en ce qui concerne les conditions de retour du public dans les stades. »

En guise de conclusion de notre entretien avec Maël, nous avons demandé à celui-ci ce qu'il conseillerait aux autres coordinateurs des RES travaillant pour des associations nationales et des ligues : « Je dirais que l'une des clés pour ancrer la fonction de RES est de s'inspirer de ce que font les autres pays et d'apprendre comment ils ont développé le rôle avec le temps. Toute personne familière avec le travail de RES en France sait qu'une part de notre inspiration et de notre motivation provient d'expériences positives réalisées en Europe, notamment en Allemagne, en Suède et au Portugal. Chaque pays doit impérativement construire son propre modèle, mais il est également important de chercher conseil et inspiration auprès de ceux qui réussissent ailleurs. Finalement – et c'est ce que cherchent l'UEFA et SD Europe –, nous devons atteindre cet objectif commun qu'est le réseau global européen des RES, toujours en gardant en

tête que l'échange des bonnes pratiques est le meilleur moyen de s'améliorer. »

Le second coordinateur des RES avec qui nous nous sommes entretenus est **Dariusz Łapiński**, qui travaille pour la Fédération polonaise de football (PZPN). Il a été nommé à ce poste en 2013 après l'UEFA EURO 2012. La Pologne a ancré le critère d'octroi de licence relatif aux RES dans les trois premières divisions, donnant à Dariusz bien assez de travail, surtout lorsqu'on connaît les différents besoins et défis des 52 clubs concernés. Comment fait-il pour promouvoir et développer la fonction de RES ?

« Ma priorité est le recrutement, explique Dariusz. J'ai pris l'initiative de rendre visite à chaque club et de parler avec les supporters, les responsables de la sécurité et les présidents de club pour les convaincre de la nécessité de nommer un RES et pour les aider à trouver la bonne personne pour ce poste. Cette mission me prend toujours beaucoup de temps. Une autre de mes priorités est l'organisation de séances de formation et de développement avec le groupe des RES au complet (une séance générale et trois séances par division chaque année) et un soutien individuel apporté aux jeunes RES. Je consacre également du temps à l'intégration du rôle de RES dans les mesures de sûreté et de sécurité dans le cadre des matches de football : participation aux séances d'organisation des jours de match, communication avec les délégués de match, tâches relatives aux supporters visiteurs, et participation aux ateliers annuels pour les délégués de match et les responsables de la sécurité, entre autres. Enfin, je collabore avec des partenaires internationaux, par exemple lors de conférences de l'UEFA ou dans le cadre du projet LIAISE de SD Europe. »

Dariusz estime que le rôle de RES offre un cadre pour le dialogue, important pour toutes les parties prenantes d'un match, mais non reconnu à sa juste valeur par certaines d'entre elles : « C'est la bonne voie pour institutionnaliser des schémas de communication qui existaient déjà de manière informelle, mais c'est une voie qui est trop souvent sous-estimée par les parties prenantes qui ne sont pas directement concernées par l'organisation des jours de match. Le rôle de RES a été mis en œuvre du haut vers le bas, mais son image, elle, s'améliore du bas vers le haut. De manière générale, les supporters et les responsables de la sécurité accordent la plus grande importance au rôle de RES, mais il y a encore du travail à faire pour convaincre les autres parties prenantes, en particulier les forces de police, de ses avantages. « C'est peut-être parce qu'environ 90 % des RES polonais sont des bénévoles. La plupart d'entre eux préfèrent le rester pour être officiellement indépendants de la direction du club. Ils se concentrent sur l'organisation des matches et ne travaillent pas pour leurs clubs au quotidien. L'indépendance du rôle est importante, évidemment, mais une évolution est nécessaire. »

La méconnaissance du rôle de RES est-elle le défi majeur à surmonter ? « Je dirais que oui, ça l'est, et que cela exerce une influence sur mon rôle également. Si tout va bien, les RES ne sont pas nécessaires, mais si quelque chose cloche, c'est leur faute. J'assiste à un manque de compréhension ici : le football n'est pas une entreprise de divertissement comparable au cinéma, au théâtre et aux concerts ; c'est un phénomène social qui doit être géré de manière professionnelle. Travailler avec des gens qui ne partagent pas cet avis est un défi qui s'inscrit dans le contexte d'un conflit d'intérêts sous-jacent entre les clubs (l'argent), l'État (la sécurité) et les supporters (le soutien actif). Par conséquent, nous avons toujours des agents de police qui ne comprennent pas la culture des supporters, des présidents de club qui désignent les mauvaises personnes comme RES, et des supporters qui souhaitent que des hooligans actifs représentent leurs intérêts en tant que RES. Néanmoins, je suis convaincu qu'un compromis entre ces parties en conflit est possible et qu'une solution peut être trouvée aux problèmes que nous rencontrons. Les progrès que nous faisons en Pologne sont peut-être lents, mais ce sont tout de même des progrès. »

Il n'est alors pas surprenant que Dariusz ait plein d'idées pour améliorer le rôle de RES : « Les RES de club doivent être conscients qu'il s'agit d'un travail à plein temps, qui doit être rémunéré comme tel. En outre, ils ne devraient pas se concentrer uniquement sur les matches. Ils devraient consacrer leurs journées à essayer de tisser des liens entre le club et sa communauté, c'est-à-dire la ville, la scène culturelle locale, les supporters en situation de handicap, le football amateur, les écoles, etc. Ils devraient être plus attentifs à nos activités de coordination, telles que les ateliers, les événements de formation, les systèmes de signalement et les projets internationaux, même si les résultats de ces actions ne sont pas immédiats. »

Interrogé sur les conseils qu'il donnerait aux autres coordinateurs des RES, Dariusz est très clair : « Ne mentez jamais. Ne dites jamais aux gens simplement ce qu'ils veulent entendre. Ne faites pas trop de promesses. Soyez conscients qu'une "paix durable" entre les supporters, les clubs et les forces de police est peut-être impossible. Comprenez que chaque compromis, que chaque solution, a une date de péremption. Essayez de trouver des amis qui partagent votre philosophie parmi les supporters, au sein des clubs et dans la police. Et surtout, soyez patients ! »

POINTS ESSENTIELS

1. Encourager la reconnaissance du rôle de RES auprès de toutes les parties prenantes est capital, et n'est pas uniquement du ressort des autorités du football.
2. Organiser des événements de formation réguliers et des réunions de RES relève les standards.
3. Construire un réseau de RES solide est essentiel au succès de ce travail. Les RES devraient travailler à plein temps lorsque c'est possible.
4. Visiter les différents sites, hors des jours de match également, contribue à tisser des relations, à développer les connaissances et à diffuser les bonnes pratiques.
5. Chercher conseils et inspiration auprès des autres pays est primordial.

Réseau européen des responsables de l'encadrement des supporters

Le rôle de RES peut être très solitaire. Trouver un équilibre entre les besoins et les désirs contradictoires des clubs et des supporters peut être particulièrement contraignant. Souvent, les seuls alliés sont les autres RES. Il est donc important pour les RES d'avoir un forum où se rencontrer et échanger leurs points de vue régulièrement. Beaucoup de pays ont formé leur réseau de RES et, en 2016, SD Europe a décidé de lancer un réseau européen des RES avec le soutien de l'UEFA.

Le réseau européen des RES a été créé pour deux grandes raisons : (i) faciliter l'échange d'informations et d'expériences au-delà des frontières, et (ii) fournir à l'UEFA des feed-back concernant l'application du rôle de RES lors des matches en Europe. Des réunions régulières offrent également la possibilité aux membres du réseau de soulever des questions et de proposer des améliorations dans le cadre d'échanges avec les représentants de différents départements de l'UEFA et des parties prenantes externes telles que le Groupe d'experts de l'Union européenne en matière de sûreté et de sécurité dans le football et l'ONG Colour Blind Awareness. Au fil des ans, le réseau a évolué pour devenir un interlocuteur de l'UEFA dans toute une série de domaines.

Aujourd'hui, le réseau européen de RES se réunit par deux biais. Le premier est un groupe WhatsApp auquel SD Europe donne accès à un RES par pays participant. Le second consiste en réunions en présentiel, au nombre de cinq depuis le lancement du réseau, en 2016. Les représentants des RES du groupe WhatsApp relaient les questions de leurs collègues, entre autres, et leur rapportent toutes les informations clé recueillies pendant les discussions du réseau. Tout(e) RES qui a besoin d'aide peut contacter le représentant du réseau de son pays pour lui poser des questions, demander des informations et partager des bonnes pratiques. Si son pays n'est pas représenté dans le réseau, il/elle peut s'adresser à SD Europe pour plus de renseignements.

La réunion inaugurale du réseau européen de RES a eu lieu à Stockholm en mai 2016 et a réuni symboliquement onze RES de clubs de onze pays pour échanger les bonnes pratiques et discuter des défis auxquels ils étaient confrontés. Les réunions suivantes ont eu lieu en juin 2017 à Gelsenkirchen, en juin 2018 à Rotterdam, en octobre 2018 à Brøndby, et en octobre 2019 à Watford. Il n'y a pas eu de réunion en 2020 en raison de la pandémie de COVID-19.

« Je pense que le réseau des RES est important et utile. Nous échangeons souvent des informations avec les collègues, partageons des nouvelles, posons des questions et y répondons. Nous avons discuté des législations et du travail avec les supporters dans les différents pays. »

Ivan Ulanov, RES au CSKA Moscou (club de première division russe), de 2008 à 2020

Durant ces cinq réunions, les représentants du réseau ont abordé un large éventail de questions et appris beaucoup les uns des autres. Au moment où nous écrivons ces lignes, les RES de 21 pays y ont participé : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, le Danemark, l'Écosse, la Finlande, la France, la Grande-Bretagne, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République tchèque, la Russie, la Slovaquie, la Suède et la Suisse.

« Ce que j'ai appris durant les réunions du réseau européen de RES m'a énormément aidé dans mon travail quotidien, notamment en matière de défense des droits des supporters et du club dans certaines situations, avant et pendant les matches de football. Nos supporters en profitent également pour des déplacements et un accès au stade sûrs et sans encombre lors des matches à l'extérieur. »

Andrey Kyuchukov, RES au FC Dunav Ruse (club de troisième division bulgare)

Le réseau européen des RES a grandement contribué au contenu de ce guide. C'est le résultat direct de nombreuses années de discussions et de partage des bonnes pratiques entre les RES expérimentés. Il y a également un groupe Facebook et d'autres plateformes numériques où les RES de toute l'Europe peuvent se rencontrer et discuter.

Parallèlement au réseau européen de RES, SD Europe facilite les réunions bilatérales entre les RES de toute l'Europe avant les matches de l'UEFA Champions League, de l'UEFA Europa League et de l'UEFA Europa Conference League. Ces réunions peuvent prendre différentes formes, de la brève conversation dans un bar ou un café pour échanger des informations à des grands événements dans les stades tels que des ateliers ou des conférences, avec de nombreux participants.

La première réunion bilatérale a eu lieu en 2013 à Nicosie, lorsque l'Eintracht Francfort a joué contre l'APOEL Nicosie. L'idée était de tirer profit de la présence des RES de l'équipe visiteuse pendant les compétitions européennes pour organiser des sessions de formation formelles ou des séances informelles de questions-réponses avec les parties prenantes locales.

Pour l'association nationale ou la ligue recevante, les réunions bilatérales sont un moyen peu coûteux et écologique de faciliter l'échange d'informations et de bonnes pratiques et d'améliorer ainsi les connaissances de leurs RES, tout en évitant de faire venir un conférencier de l'étranger. Ces réunions sont simples, bon marché et extrêmement populaires parmi les RES locaux.

Organisations européennes de supporters et ONG

On entend souvent que le football n'est rien sans ses supporters, une phrase habituellement attribuée au légendaire manager des Celtic, Jock Stein, qui rappelle souvent le rôle crucial joué par les supporters dans la riche culture de ce sport. Cette citation est régulièrement reprise par les supporters qui, de longue date, s'organisent en associations, clubs et autres groupements indépendants non seulement pour regarder les matches ensemble, mais aussi pour attirer l'attention sur les problèmes affectant le match et sur la façon dont ils vivent ce dernier. Dans ce chapitre, nous présentons les cinq organisations de supporters et ONG principales à l'échelle européenne.

SD Europe

Active dans plus de 50 pays en Europe et au-delà, Supporters Direct Europe (SD Europe) est une organisation continentale qui représente des organisations de football de base et des organisations nationales de supporters ainsi que des clubs amateurs et professionnels gérés par leurs membres. SD Europe est un organisme non lucratif, représentatif et démocratique. Il soutient l'application du critère d'octroi de licence relatif aux RES au nom de l'UEFA et jouit du statut d'observateur auprès du Comité du Conseil de l'Europe sur la sûreté et la sécurité lors des manifestations sportives. En 2020, SD Europe s'est associé à l'UEFA Academy pour proposer et diriger le nouveau programme de formation des RES.

Football Supporters Europe

Établie en 2007 avec le soutien de l'UEFA, l'organisation conseille également les clubs sur leur structure de propriété et de gouvernance, et travaille avec les instances dirigeantes du monde du football, les ligues, les confédérations et les institutions européennes. Sa mission est de convaincre plus de clubs de football au sujet de la propriété par les supporters, de persuader plus d'institutions de promouvoir l'engagement des supporters et le dialogue avec eux, et de renforcer la solidarité entre le niveau professionnel et le football de base.

Football Supporters Europe (FSE) a été fondée en juillet 2008, lors du premier Congrès européen des supporters de football. Association indépendante, démocratique et non lucrative de supporters de football comptant des membres dans plus de 45 pays représentés au sein de l'UEFA, elle est considérée par des institutions telles que l'UEFA et le Conseil de l'Europe comme une partenaire légitime concernant les questions relatives aux supporters.

La FSE a pour but de représenter les intérêts des supporters européens de football et à répondre à leurs préoccupations, qu'il s'agisse d'individus ou de groupes au niveau des clubs ou d'organisations nationales et d'ambassades de supporters. Elle s'oppose à toute forme de discrimination, rejette toute forme de violence physique ou verbale, et s'engage à responsabiliser les supporters de football de base et à promouvoir une culture du football et des supporters positive, en y intégrant des valeurs telles que le fair-play et la bonne gouvernance.

CAFE

Le Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE) a été fondé en 2009 dans le but d'améliorer l'expérience de match des supporters en situation de handicap en Europe. Le CAFE collabore avec des supporters et des parties prenantes en situation de handicap pour leur donner les moyens d'être au centre des manifestations sportives en tant que supporters, employés et leaders et pour créer un changement positif et inclusif dans les clubs locaux, les ligues nationales et les tournois mondiaux.

Le CAFE s'associe aux organisations de sport en direct, des petites ligues aux instances internationales, en passant par les associations nationales, et les soutient pour qu'elles placent l'accès, les possibilités et l'expérience de chaque personne en situation de handicap au centre de leurs préoccupations.

Le CAFE souhaite créer un monde dans lequel les personnes en situation de handicap jouent un rôle clé, dans un paysage sportif mondial accessible, inclusif et accueillant qui offre les mêmes chances à chacune et à chacun d'y participer.

Colour Blind Awareness

Colour Blind Awareness (CBA) est une ONG basée au Royaume-Uni qui sensibilise aux conséquences du daltonisme sur la vie quotidienne, offre un soutien aux personnes daltoniennes et dispense des conseils aux entreprises et dans le domaine de la formation, tout en exerçant un lobbying auprès des gouvernements et en encourageant la sensibilisation du public par le biais des médias.

Le daltonisme est une anomalie qui gâche le plaisir et affecte la participation au sport d'un homme sur douze (8 %) et d'une femme sur 200 (0,5 %). Il exerce également des retombées négatives sur les joueurs et les supporters en raison de la confusion des couleurs des tenues, et sur les clubs et les sites, lorsque les supporters rencontrent des difficultés à acheter des billets ou à s'orienter et à accéder aux informations sur la sécurité.

CHAPITRE 14

Parallèlement aux audits des stades utilisés pour les matches de l'UEFA, la CBA a été consultée par l'organisme britannique de sécurité en matière de terrains de sport (*UK Sports Ground Safety Authority*) pour la rédaction de son dernier guide sur la sécurité sur les terrains de sport (*Guide to Safety at Sports Grounds*). Elle jouit également du statut d'observateur auprès du Comité du Conseil de l'Europe sur la sûreté et la sécurité lors des manifestations sportives.

La CBA travaille en partenariat avec les associations nationales, les ligues, les instances dirigeantes et les clubs de toute l'Europe, et avec l'UEFA en matière de football et de responsabilité sociale. Elle a été chargée de développer le premier guide sur le daltonisme dans le football pour l'UEFA et l'Association anglaise de football. En outre, elle fait partie d'un projet collaboratif qui a réussi à obtenir un financement Erasmus+ en 2020 en faveur d'un projet sur trois ans de sensibilisation au daltonisme dans le sport (*Tackling Colour Blindness in Sport*).

Fare

Le réseau Fare est une organisation faîtière réunissant des particuliers, des groupes informels et des organisations qui luttent contre les inégalités dans le football et utilisent le sport comme vecteur de changement social.

Fare s'engage à lutter contre la discrimination sur la base d'un principe : le football, en tant que sport le plus populaire au monde, peut promouvoir la cohésion sociale et l'inclusion. Ce réseau combat toutes les formes de discrimination, notamment le racisme, le nationalisme d'extrême-droite, le sexisme, la transphobie, l'homophobie et la discrimination envers les personnes en situation de handicap.

Fare s'est étendu jusqu'à devenir une organisation internationale comptant plus de 150 membres dans près de 40 États européens. En outre, de nombreux groupes et activistes participent à ses activités, à ses campagnes et à ses événements tout au long de l'année.

Législation, règlements et recommandations sur le rôle des responsables de l'encadrement des supporters

Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier

L'article 35 du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* définit le rôle de RES dans les clubs de football européens. Adopté par le Comité exécutif de l'UEFA en 2010, il rend ce rôle obligatoire pour les clubs dès le début de la saison 2012/13.

L'article 35, composé que de deux phrases, est clair et bref :

1. Le candidat à la licence doit avoir désigné un responsable de l'encadrement des supporters afin qu'il serve de point de contact principal pour les supporters.

2. Le responsable de l'encadrement des supporters doit rencontrer régulièrement le personnel du club et collaborer avec lui sur toutes les questions pertinentes.

Ce règlement de l'UEFA s'applique aux clubs ayant demandé une licence pour participer aux compétitions interclubs de l'UEFA (actuellement l'UEFA Champions League, l'UEFA Europa League et l'UEFA Europa Conference League). À l'échelle nationale, la plupart des organes compétents pour l'octroi des licences (l'association de football concernée ou, dans quelques cas, la ligue) ont intégré l'article 35 dans leur règlement d'octroi de licence national. De manière générale, l'exigence relative aux RES s'applique aux clubs de première division dans la plupart des 55 associations membres de l'UEFA et, souvent, aux clubs de deuxième division également. Dans quelques pays, elle s'étend aux clubs de troisième division (Pologne) et même de quatrième (Angleterre). Actuellement, plus de 1000 clubs en Europe sont concernés.

L'UEFA a adopté l'article 35 à la suite d'un intense lobbying de SD Europe visant une implication constructive des supporters dans la gestion des clubs de football et le développement durable du monde du football. Le but était d'exiger des clubs qu'ils permettent un dialogue adéquat et constructif avec leurs supporters. En 2010, l'UEFA a chargé SD Europe de faciliter la mise en œuvre de l'article 35 en son nom.

L'article 35 poursuit les objectifs suivants :

- établir un réseau de RES aux échelles nationale et européenne, afin de faciliter l'échange des connaissances et des bonnes pratiques, et d'améliorer les relations entre les différentes parties prenantes, en particulier entre les supporters et les directeurs/directrices et/ou propriétaires ainsi que les services de sécurité des clubs ;
- garantir un niveau de communication minimum entre les clubs et leurs supporters, et réduire ainsi la probabilité que des supporters se désintéressent du club ;
- établir une meilleure correspondance entre la capacité des supporters à intervenir dans les décisions des clubs et l'importance capitale des supporters pour le club ; et
- encourager les bases de supporters non organisées à se réunir pour défendre leurs convictions. Une base de supporters bien organisée sera mieux armée pour exprimer son point de vue, et le/la RES lui donnera davantage de chances de faire entendre sa voix.

Manuel de l'Union européenne concernant les matches de football

D'autres règlements relatifs au dialogue avec les supporters et à la fonction de RES existent au niveau des institutions européennes. Lors de la 3490e séance du Conseil de l'Union européenne des 13 et 14 octobre 2016 au Luxembourg, le conseil a adopté une résolution concernant un manuel actualisé (le *Manuel de l'Union européenne concernant les matches de football*) assorti de recommandations pour la mise en place, à l'échelle internationale, d'une coopération policière et de mesures visant à prévenir et à maîtriser la violence et les troubles liés aux matches de football revêtant une dimension internationale qui concernent au moins un État membre.

Comme le mentionne la résolution, les contacts entre les forces de police et les groupes de supporters aux échelles nationale et locale peuvent contribuer à réduire fortement les risques en matière de sécurité et de sûreté lors des matches de football. Travailler étroitement avec des RES désignés par les clubs est l'un des moyens principaux permettant d'atteindre cet objectif.

Manuel de l'Union européenne sur l'encadrement des supporters par la police

Par la suite, de nouvelles directives en la matière ont été rédigées dans la résolution adoptée en 2016 par le Conseil de l'Union européenne concernant un nouveau manuel (le *Manuel de l'Union européenne sur l'encadrement des supporters par la police*) assorti de recommandations visant à prévenir et à gérer la violence et les troubles liés aux matches de football revêtant une dimension internationale qui concernent au moins un État membre, grâce à l'adoption de bonnes pratiques en matière de contacts entre la police et les supporters. Complétant le *Manuel de l'Union européenne concernant les matches de football*, ce manuel a pour objectif que les commandants des forces de police et les services partenaires bénéficient des bonnes pratiques existantes lorsqu'ils élaborent et affinent les stratégies nationales et locales de maintien de l'ordre dans le contexte du football.

Alors que le document souligne « l'effet positif qu'une approche fondée sur les services peut avoir sur les événements liés au football, particulièrement en ce qui concerne la réduction des risques en matière de sécurité et de sûreté » démontré dans une série de compétitions internationales et de finales prestigieuses de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League, il pointe également le fait que « le degré d'intégration de cette philosophie dans le cadre de matches internationaux et nationaux reste hétérogène pour plusieurs raisons, notamment la perception persistante de l'esprit de service comme un complément, plutôt qu'une partie intégrante, de la planification interservices et de la mise en œuvre des opérations relatives à la sécurité et à la sûreté dans le contexte du football ».

Le manuel explique qu'une « philosophie de service comportant une communication et des contacts efficaces peut susciter un degré élevé de respect des règles par les supporters et les encourager à l'autodiscipline. Des supporters qui se sentent respectés et reconnus seront souvent moins tolérants à l'égard des comportements violents, discriminatoires et, de manière générale, antisociaux, ce qui peut permettre d'isoler, d'identifier et d'exclure les personnes qui ont un comportement délictueux lors de l'événement. » Il précise encore que « l'adoption et la mise en place d'un esprit de service dans les activités de maintien de l'ordre lors des événements footballistiques sera non seulement accueillie favorablement par les supporters mais pourra également aider de façon notable à réduire la nécessité de mener de grandes opérations de maintien de l'ordre, ainsi que l'ampleur de la criminalité liée au football ».

À cet égard, la consultation avec les RES d'associations et de clubs est cruciale. Le document reconnaît également que les RES peuvent être d'une aide précieuse lors de la préparation des analyses dynamiques des risques, en particulier lors des matches impliquant des équipes de pays différents. Les RES peuvent notamment jouer un rôle important dans la communication, de manière indépendante, des informations pertinentes dans un langage adapté à leurs pairs pour garantir que celles-ci soient relayées auprès de tous les supporters (y compris les supporters à risque) par une personne de confiance. Cela peut avoir un effet positif sur les comportements, étant donné que les supporters font souvent preuve de méfiance à l'égard des sources officielles d'information.

Projet de résolution sur l'encadrement des supporters par la police

Alors que le *Manuel de l'Union européenne sur l'encadrement des supporters par la police* donne un aperçu de la fonction de RES comme une possibilité de dialogue pour les commandants de police responsables des matches, de plus amples détails sont nécessaires sur les possibilités et les avantages que présente une relation de travail étroite entre la police et les RES. C'était l'objectif de LIAISE (Approche intégrée basée sur l'encadrement visant à améliorer l'implication des supporters), un projet Erasmus+ lancé par SD Europe le 1er janvier 2018. Le résultat principal de ce projet fut la soumission d'un nouveau projet de résolution sur l'encadrement des supporters par les forces de police au Conseil de l'Union européenne pour examen en 2020/21.

Convention du Conseil de l'Europe sur une approche intégrée de la sécurité, de la sûreté et des services lors des matches de football et autres manifestations sportives

La nouvelle *Convention du Conseil de l'Europe sur une approche intégrée de la sécurité, de la sûreté et des services lors des matches de football et autres manifestations sportives* (STCE n° 218) est également pertinente dans ce domaine. Elle se base sur le travail effectué sur le plan international depuis l'adoption, en 1985, de son prédécesseur, la *Convention européenne sur la violence et les débordements de spectateurs lors de manifestations sportives et notamment de matches de football* (STE n° 120). Au fil du temps, il est devenu de plus en plus manifeste que la convention de 1985, basée sur une approche répressive et brutale adoptée après le drame du Heysel en 1985, n'était plus adaptée. Reflétant les dernières analyses empiriques dans l'organisation des événements sportifs, la nouvelle convention promeut une approche pluri-institutionnelle intégrée s'appuyant sur trois piliers : la sûreté, la sécurité et les services.

La nouvelle convention a été ouverte à la signature le 3 juillet 2016 lors d'une cérémonie au Stade de France, à Saint-Denis, à Paris, pendant l'UEFA EURO 2016. Également appelée Convention de Saint-Denis, elle est entrée en vigueur le 1er novembre 2017 après sa ratification par trois États membres. Au 30 juin 2021, elle avait été ratifiée par 21 États membres et signée, mais non ratifiée, par 17 autres.

Dans le *Rapport explicatif de la convention*, le pilier « services » est défini ainsi :

« Les mesures de service comprennent l'ensemble des mesures visant à rendre les matches de football et autres manifestations sportives agréables et accueillantes pour tous, non seulement dans l'enceinte du stade, mais aussi dans les espaces publics où les spectateurs se réunissent, soit lors de manifestations organisées, soit de manière spontanée. Elles englobent des éléments essentiels tels que la restauration et les équipements sanitaires, mais aussi la manière dont les spectateurs sont accueillis et traités tout au long de la manifestation. »

Ce troisième pilier constitue une part essentielle du travail des RES. L'article 8 de la convention (« Relations avec les supporters et la population locale ») stipule que :

« Les Parties encouragent tous les organismes à élaborer et à mettre en œuvre une politique de communication proactive et régulière avec les principales parties prenantes, y compris les représentants des supporters et la population locale, fondée sur les principes du dialogue et visant à susciter un esprit de partenariat, à établir une coopération positive et à trouver des solutions aux problèmes qui risquent de se poser. »

La *Recommandation Rec (2015) 1* fournit aux gouvernements nationaux une ligne directrice pour l'application de la Convention de Saint-Denis ; publiée pour la première fois en 2015 par le Comité permanent du Conseil de l'Europe constitué pour suivre la mise en œuvre de la convention, elle a été révisée en 2019. La Rec (2015) « souligne l'importance de l'adoption, par tous les organismes, de stratégies efficaces de communication avec les supporters – un processus souvent qualifié de "dialogue". Dans les clubs de football, les responsables de l'encadrement des supporters peuvent jouer un rôle clé à cet égard. » En effet, les RES, faisant le lien entre les clubs et les supporters, et entre les supporters et les forces de police, occupent une place idéale pour faciliter le dialogue et y participer.

Afin de veiller à ce que les parties prenantes respectent les dispositions de la convention et de leur apporter assistance et conseil dans la mise en œuvre desdites dispositions, la convention établit également le Comité permanent sur la sécurité et la sûreté lors des manifestations sportives. Le comité est formé de représentants des organismes gouvernementaux dirigeants responsables de la sûreté et de la sécurité dans le sport et des points nationaux d'information sur le football concernés. Des observateurs d'autres organisations sportives sont également bienvenus et incluent l'UEFA, European Leagues, Football Supporters Europe, SD Europe, CAFE et Colour Blind Awareness.

En outre, sur demande et invitation des États membres du Conseil de l'Europe, le comité effectue des visites consultatives pour examiner les arrangements en matière de sûreté, de sécurité et de services réalisés dans le contexte footballistique. Le travail de RES dans le pays hôte est inspecté lors de la visite au cours de réunions avec les représentants des clubs, y compris le/la responsable de la sécurité, le/la responsable du stade et le/la RES. Après chaque visite, un rapport comprenant une évaluation des mesures d'encadrement des supporters mises en place dans le pays en question est rédigé par le comité.

Législations nationales

L'introduction par l'UEFA de l'exigence relative aux RES a eu un tel effet que les parlementaires de trois États européens – la France, la Belgique et le Portugal – ont estimé qu'il était nécessaire de légiférer pour définir le rôle ou exiger des clubs qu'ils nomment des RES.

France

En France, la loi n° 2016-564 renforçant le dialogue avec les supporters et la lutte contre le hooliganisme a été promulguée le 10 mai 2016. Relevant que « les supporters et les associations de supporters, par leur comportement et leur activité, participent au bon déroulement des manifestations et compétitions sportives et concourent à la promotion des valeurs du sport », la loi :

- prévoit la création d'une instance nationale, placée sous la présidence du ministre des Sports, chargée de promouvoir le dialogue avec les supporters et de coordonner toutes les questions relatives aux supporters ;
- demande aux associations de supporters souhaitant participer au dialogue d'être agréées par le ministre des Sports ; et
- rend obligatoire, pour tous les clubs professionnels de cinq sports (football, rugby, basketball, handball et volleyball), de nommer un(e) RES afin de faciliter le dialogue.

La section 2 du décret instituant la loi du 10 mai 2016 définit la nomination des RES par les clubs professionnels de cinq sports. Reconnaissant le rôle de médiateur joué par les RES, le décret interdit aux clubs de nommer comme RES un membre de l'une de leurs associations de supporters ou un responsable de la sécurité des manifestations et compétitions sportives au sein ou pour le compte du club.

Si la nomination des RES est du ressort de chaque club, les bonnes pratiques recommandent aux clubs de solliciter l'avis de leurs supporters dans tout processus de recrutement. Cette étape est particulièrement importante, car les RES doivent pouvoir bénéficier de la confiance de la base de supporters pour accomplir correctement leurs tâches. Le décret stipule donc que les clubs doivent demander l'avis des associations de supporters agréées par lettre recommandée. Ces associations de supporters disposent d'un délai de quinze jours pour formuler leur avis. Aucune procédure n'est spécifiée dans le cas où une organisation de supporters refuserait un RES, mais cela ne s'est encore jamais produit. Ce système semble bien fonctionner dans la pratique.

Le décret décrit succinctement la fonction de RES :

« La personne référente chargée des relations avec les supporters assure le dialogue entre tous les supporters et les associations de supporters qui soutiennent l'association ou la société sportive. Elle conseille et informe les dirigeants de l'association ou de la société sportive sur toutes questions ou demandes concernant les supporters ou les associations de supporters. Elle assure également le dialogue avec les personnes référentes des autres associations ou sociétés sportives de la ligue professionnelle concernée et avec le représentant de l'État dans le département et, à Paris, le préfet de police, dans le cadre de la préparation des manifestations et compétitions sportives. Elle assure, le cas échéant, la médiation entre les supporters, les associations de supporters, l'association ou la société sportive en cas de conflit les opposant. »

En outre, le décret exige des clubs, en lien avec les ligues professionnelles, qu'ils s'assurent que les RES suivent périodiquement des sessions de formation.

Belgique

Le 3 juin 2018, le Parlement belge a adopté un amendement à la loi du 21 décembre 1998 relative à la sécurité lors des matches de football. L'amendement complète la loi par la définition suivante :

« supporters liaison officer (SLO) : la personne physique désignée pour assurer la communication entre le club, les supporters et l'autorité administrative ».

La loi révisée a ensuite été remplacée par un décret royal soulignant les exigences et les tâches des RES belges.

Portugal

Le 11 septembre 2019, le Portugal est devenu le troisième État européen à édicter une loi définissant le rôle de RES, lorsque le Parlement portugais a adopté la loi n° 113/2019. La loi établit le régime légal pour la sécurité et la lutte contre le racisme, la xénophobie et l'intolérance dans le cadre des manifestations sportives. Elle modifie la loi n° 39/2009, du 30 juillet 2009, en ajoutant deux éléments essentiels :

Alinéa 3, lettre s

Responsable de l'encadrement des supporters (RES) : représentant(e) des clubs de sports, associations ou sociétés participant à des compétitions sportives professionnelles, chargé(e) d'assurer une communication efficace entre les supporters et la société sportive, les autres clubs et sociétés sportives, les organisateurs de compétitions, les forces de sécurité et les services de sécurité privés dans le but de faciliter l'organisation des matches et les déplacements des supporters et d'empêcher les comportements dangereux.

Alinéa 10, lettre b

Responsable de l'encadrement des supporters :

1. Le promoteur/la promotrice de la manifestation sportive est chargé(e) de désigner un(e) RES et de communiquer ses coordonnées à l'Autorité pour la prévention et la lutte en matière de violence dans le domaine sportif (*Autoridade para a Prevenção e o Combate à Violência no Desporto*) et à l'organisateur/organisatrice de la compétition sportive.

2. L'organisateur/organisatrice de la compétition est chargé(e) de développer le cadre requis par cette loi pour les RES.

UEFA
Route De Genève 46
CH-1260 Nyon 2
Suisse
Téléphone : +41 848 00 27 27
UEFA.com

WE CARE ABOUT FOOTBALL