






**CADRE DE GOUVERNANCE DE L'UEFA
POUR LES ASSOCIATIONS NATIONALES**

SOMMAIRE

	Démocratie	6-17
	Transparence	18-28
	Intégrité	30-35
	Mécanismes de contrôle	36-43
	Politiques et procédures internes	44

Conformément au but explicitement formulé dans les Statuts de l'UEFA « de promouvoir et protéger les normes éthiques et la bonne gouvernance dans le football européen » (article 2, alinéa 1, lettre f), le Comité exécutif de l'UEFA a approuvé, le 27 septembre 2018, une série de dix principes de bonne gouvernance sous la forme de recommandations pour les associations membres de l'UEFA. Il a par ailleurs décidé de lier ces principes aux paiements incitatifs dans le cadre du programme HatTrick V afin de favoriser leur pleine application.

Les principes de bonne gouvernance ont eu des effets positifs : l'importance de fixer des standards de gouvernance élevés à l'échelle des associations nationales est en effet de plus en plus souvent reconnue. La gouvernance est cependant un élément non pas statique, mais dynamique, et elle doit évoluer et s'adapter au fil du temps pour constamment s'améliorer. Comme le nouveau cycle HatTrick commencera lors de la saison 2024/25, le moment est idéal pour développer des principes de bonne gouvernance et proposer un nouveau cadre de gouvernance aux associations membres de l'UEFA. Cet état de fait a été reconnu par les participants aux deux premières éditions de la Convention de l'UEFA sur l'avenir du football européen, qui se sont tenues les 9 et 10 septembre 2021 et les 9 et 10 novembre 2022.

Le nouveau cadre de gouvernance de l'UEFA pour les associations nationales (ci-après « AN ») souligne la volonté de l'instance dirigeante du football européen de fournir des conseils pratiques et une assistance à ses AN sur le thème de la gouvernance ; il fixe aussi des standards de gouvernance solides pour ses membres. Le cadre de gouvernance de l'UEFA pour les AN est fondé sur un questionnaire d'auto-évaluation qui devra être rempli par chaque AN pour chaque saison du cycle HatTrick VI (2024-28). Ce questionnaire contient cinq sections clés : Démocratie, Transparence, Intégrité, Mécanismes de contrôle et Politiques et procédures internes.

Dans leur auto-évaluation, les AN déterminent la mesure dans laquelle elles répondent aux exigences de chaque indicateur. Les indicateurs sont classés en trois catégories : « en développement », « développé » et « avancé ». Une fois que l'auto-évaluation a été soumise, l'Administration de l'UEFA la passe en revue et l'examine. Pour chaque saison du cycle HatTrick VI, EUR 100 000 au maximum sont à la disposition de chaque AN, en fonction de son respect des exigences liées aux indicateurs. Les AN qui n'atteignent pas le score requis pour un financement complet peuvent rediriger les financements non obtenus sur des projets visant à améliorer leur score.

Il est important de souligner que si l'UEFA recommande vivement d'appliquer entièrement les principes de bonne gouvernance décrits dans le présent cadre, le principe clé d'autonomie organisationnelle doit être préservé et respecté. De plus, chaque AN opère dans un contexte réglementaire spécifique qui peut lui imposer des exigences juridiquement contraignantes de nature à affecter sa capacité à respecter certains des principes du présent cadre. Ces éléments seront bien entendu pris en considération et seront reflétés dans la procédure d'évaluation du cadre de gouvernance.

QUESTIONNAIRE





Démocratie

1.1. Contrôles et contreponds/séparation des pouvoirs

En développement	<ul style="list-style-type: none">» Les Statuts définissent clairement les pouvoirs et les attributions de chaque organe (congrès/assemblée générale, comité directeur/exécutif, organes de juridiction, administration et autres organes) qui ne doivent présenter aucun chevauchement ni conflit avec les pouvoirs et les attributions d'autres organes.» Le congrès/l'assemblée générale remplit les fonctions d'organe législatif et d'organe suprême, tandis que le comité directeur/exécutif est l'organe stratégique et de surveillance. Les organes de juridiction exercent leur fonction de manière indépendante, et l'administration est une instance opérationnelle et administrative placée sous la direction de la ou du secrétaire général-e/CEO.» Les membres du comité directeur/exécutif, des organes indépendants (organes de juridiction et autres organes) et de l'administration ne peuvent pas être en parallèle délégués au congrès/à l'assemblée générale ni membres d'un autre organe de l'AN (à l'exception des commissions permanentes pour les membres du comité directeur/exécutif).
Développé	<ul style="list-style-type: none">» Des organes indépendants sont en place pour garantir la supervision des activités de l'AN, y compris le respect du cadre réglementaire applicable (p. ex. commission d'audit et de conformité, commission électorale). Les membres de ces organes sont nommés/désignés par le comité directeur/exécutif au terme d'une procédure de sélection, puis leur nomination/désignation est ratifiée par le congrès/l'assemblée générale.» L'administration est protégée de toute influence indue sur les questions et les décisions opérationnelles, à savoir qu'elle réalise les activités quotidiennes de l'AN sous la direction de la ou du secrétaire général-e/CEO, tout en devant répondre de ses actions devant le comité directeur/exécutif, qui fournit l'orientation stratégique et assure la surveillance.
Avancé	<ul style="list-style-type: none">» Les membres des organes indépendants n'appartiennent à aucun autre organe de l'AN et remplissent des critères d'indépendance (p. ex. matérielle/financière et personnelle, y compris la famille proche des membres).» Les membres des organes de juridiction et des autres organes indépendants sont soumis à un contrôle d'éligibilité pour garantir leur respect des critères applicables, y compris la communication de tout conflit d'intérêts. Le contrôle d'éligibilité est effectué par un organe indépendant (p. ex. commission électorale) ou sous la supervision d'un tel organe.

1.2. Sociétariat et congrès/assemblée générale

En développement	<ul style="list-style-type: none">» Le sociétariat de l'AN est clairement précisé dans ses Statuts, y compris les droits et les obligations des membres (conformément aux articles 7 et 7 bis des Statuts de l'UEFA et aux articles 13 et 14 des Statuts de la FIFA).» Les membres sont représentés au congrès/à l'assemblée générale par leurs délégués.» Les Statuts définissent des règles claires non seulement pour le congrès/l'assemblée générale concernant ses pouvoirs et sa convocation, mais aussi concernant l'ordre du jour, la documentation, les élections, les processus décisionnels et les procès-verbaux.» Une séance ordinaire du congrès/de l'assemblée générale doit être convoquée régulièrement (idéalement, une fois par an).
Développé	<ul style="list-style-type: none">» football amateur, le football professionnel/d'élite, ainsi que d'autres parties prenantes, p. ex. les joueurs, les entraîneurs, les supporters) conformément au contexte national spécifique.» Les Statuts prévoient clairement l'attribution des droits de vote au congrès/à l'assemblée générale.
Avancé	<ul style="list-style-type: none">» Aucun des groupes représentatifs du football national (p. ex le football amateur, le professionnel/d'élite, ainsi que d'autre partie prenante, p. ex. les joueurs, les entraîneurs, les supporters) ne peut détenir collectivement plus de 50 % des droits de vote au congrès/à l'assemblée générale.



Démocratie

1.3. Mise à contribution des parties prenantes

En développement

- » Les parties prenantes clés (p. ex. associations régionales, clubs, ligues, joueurs, entraîneurs, supporters) sont représentées dans les organes de l'AN et sont consultées au cours du processus décisionnel lorsque leurs intérêts sont en jeu.

Développé

- » Les parties prenantes clés sont admises comme des membres de l'AN et sont représentées par des délégués au congrès/à l'assemblée générale.
- » La consultation officielle des parties prenantes est garantie, au moyen de commissions permanentes, de commissions ad hoc, de groupes de travail, etc.
- » Les relations entre le football professionnel et le football de base sont formalisées sur la base des responsabilités et des activités réciproques.

Avancé

- » Des partenariats et/ou des échanges sont en place avec d'autres groupes d'intérêt, comme des institutions gouvernementales, des ONG et des universités.

1.4. Processus électoral pour le comité directeur/exécutif

En développement

- » Clear rules are in place regarding the electoral timeline, i.e. calling for elections, deadlines for submission of candidatures, announcement of candidates.
- » The eligibility criteria for candidates standing for election are exclusively defined by the statutes.
- » Calls for elections and eligibility criteria are communicated and published in advance.

Développé

- » Un organe de l'AN (p. ex. commission électorale) est chargé de procéder aux contrôles requis et de se prononcer sur l'éligibilité des candidats. La composition de cet organe, ses compétences et ses règles de procédure spécifiques sont prévus par les Statuts et/ou les règlements.
- » Les candidats à une élection qui ne sont pas retenus peuvent faire appel de la décision auprès d'un organe de deuxième instance (p. ex. commission de recours) ou d'un tribunal arbitral indépendant dûment constitué.

Avancé

- » Les membres de l'organe chargé de l'élection sont indépendants, n'appartiennent à aucun autre organe de l'AN et remplissent des critères d'indépendance (p. ex. matérielle/financière et personnelle, y compris la famille proche des membres).
- » Les candidats à l'élection font l'objet d'un contrôle d'éligibilité pour vérifier qu'ils respectent les exigences applicables, y compris la communication de tout conflit d'intérêts. Le contrôle d'éligibilité est effectué par un organe indépendant chargé des élections (p. ex. commission électorale).
- » Des politiques/règles claires sur les campagnes garantissent que les candidats à l'élection bénéficient d'opportunités équilibrées, y compris la possibilité pour eux de présenter leur vision/programme.
- » Au moins un-e membre du comité directeur/exécutif est indépendant-e (p. ex. indépendance matérielle/financière et personnelle, y compris la famille proche de ce membre).



Démocratie

1.5. Procédure de vote/d'élection

En développement

- » Les Statuts définissent l'attribution des voix, y compris le nombre de délégués votants et les majorités requises pour l'élection.
- » Les votes sont à bulletins ouverts (p. ex. au moyen de cartes de vote à brandir), sauf si le congrès/l'assemblée générale en décide autrement.
- » Les Statuts et/ou les règlements régissent la procédure de vote (bulletins de vote, urne de vote, procédure de vote, comptage des bulletins et annonce des résultats).
- » Les élections ont lieu à bulletins secrets.

Développé

- » Les résultats des élections (c'est-à-dire le nombre de voix par candidat) sont publiés.

Avancé

- » La procédure d'élection est menée par un organe indépendant (p. ex. commission électorale) ou sous la supervision d'un tel organe, dont les attributions sont définies dans les Statuts et/ou les règlements.
- » Les candidats au poste de présidente ou de président disposent tous d'occasions égales d'effectuer une présentation devant les délégués au congrès/à l'assemblée générale avant l'élection.

1.6. Limitation des mandats au comité directeur/exécutif

En développement

- » Une limitation des mandats est en place, pour une durée maximale de douze années consécutives (p. ex. trois mandats de quatre ans) au même poste.

Développé

- » Une limitation des mandats est en place, pour trois mandats de quatre ans au maximum au même poste, qu'ils soient consécutifs ou non.

Avancé

- » Les membres du comité directeur/exécutif ne sont pas autorisés à entretenir de relations professionnelles avec l'AN durant une période minimale d'une année à compter de la fin de leur mandat.



Démocratie

1.7. Représentation des genres au sein du comité directeur/exécutif

En développement

- » Le comité directeur/exécutif compte au moins une femme.

Développé

- » Des règles/politiques/objectifs sont en place pour encourager l'équilibre des genres.

Avancé

- » Les femmes constituent au moins 25 % des membres du comité directeur/exécutif.

1.8. Représentation des genres au sein des autres organes (commissions permanentes, organes de juridiction et autres organes)

En développement

- » La majorité des organes de l'AN compte au moins une femme.

Développé

- » Des règles/politiques/objectifs sont en place concernant l'équilibre des genres au sein de tous les organes de l'AN.

Développé

- » La majorité des organes de l'AN compte au moins 25 % de membres féminins.
- » Au moins 25 % des organes sont présidés par une femme.



1.9. Organes de juridiction, autres organes indépendants et arbitrage

En développement

- » Les Statuts énumèrent les organes de juridiction et les autres organes indépendants (p. ex. commission électorale). Les responsabilités et la composition de ces organes ainsi que des règles claires sur les désignations et les qualifications requises sont prévues par les Statuts et/ou les règlements.
- » Les membres des organes de juridiction et des autres organes indépendants ne peuvent pas être membres d'un autre organe de l'AN ni de l'administration de l'AN.
- » Les décisions peuvent faire l'objet d'un appel via des mécanismes internes (p. ex. commission de recours).
- » Les litiges de dimension nationale qui découlent de l'application des Statuts, des règlements, des directives ou des décisions de l'AN ou sont en lien avec cette application sont soumis en dernier ressort (après avoir épuisé toutes les voies de recours au sein de l'AN) à un tribunal arbitral impartial et indépendant, qui tranchera définitivement tout litige à l'exclusion de tout tribunal ordinaire, sauf si la législation nationale applicable l'interdit expressément.
- » Les litiges de dimension internationale qui découlent des Statuts, des règlements, des directives ou des décisions de la FIFA ou de l'UEFA ou sont en lien avec ceux-ci ne peuvent être soumis au Tribunal Arbitral du Sport (TAS) qu'en dernier ressort, comme précisé par les Statuts de la FIFA et de l'UEFA.

Développé

- » Les membres des organes de juridiction et des autres organes indépendants sont nommés/désignés par le comité directeur/exécutif au terme d'une procédure de sélection, puis leur nomination/désignation est ratifiée par le congrès/l'assemblée générale.
- » Les membres des organes de juridiction et des autres organes indépendants sont indépendants, n'appartiennent à aucun autre organe de l'AN.

Avancé

- » Les membres des organes de juridiction et des autres organes indépendants sont soumis à un contrôle d'éligibilité pour vérifier qu'ils respectent les critères applicables, y compris la communication de tout conflit d'intérêts, et remplissent des critères d'indépendance (p. ex. matérielle/financière et personnelle, y compris la famille proche des membres).
- » Le contrôle d'éligibilité est effectué par un organe indépendant (p. ex. commission électorale).
- » Les membres des organes de juridiction et des autres organes indépendants ne sont pas autorisés à entretenir de relations professionnelles avec l'AN durant une période minimale d'une année à compter de la fin de leur mandat.



Démocratie

1.10. Commissions permanentes

En développement

- » Les Statuts énumèrent les commissions permanentes (organes consultatifs du comité directeur/exécutif dans des domaines qui ne sont pas couverts par l'administration). Les principales responsabilités et la composition de ces commissions sont précisées dans les Statuts et/ou les règlements.
- » Des règles claires régissent la désignation des membres des commissions permanentes et les qualifications requises.
- » Un mécanisme/une procédure officiel(le) clair(e) garantit un reporting adéquat des commissions permanentes au comité directeur/exécutif.
- » En fonction des besoins de l'AN et du contexte local spécifique, les commissions permanentes couvrent les domaines suivants, à la condition qu'ils ne soient pas déjà confiés à l'administration : compétitions, football de base, football féminin et finances.

Développé

- » Chaque commission permanente dispose d'un plan de travail et d'un programme de réunions approuvés.

Avancé

- » Des experts externes sont intégrés à la composition des commissions permanentes.
- » La réalisation des plans de travail et les performances des commissions permanentes font l'objet d'une supervision et d'évaluations régulières par le comité directeur/exécutif.

1.11. Dialogue social

En développement

- » Les exigences minimales requises pour les contrats types de joueurs (comme décidé à l'unanimité par le 36e Congrès ordinaire de l'UEFA, à Istanbul, le 22 mars 2012) sont pleinement acceptées et mises en œuvre.
- » Une chambre nationale de résolution des litiges est en place, au sein de laquelle les clubs, les joueurs et les entraîneurs disposent d'une représentation égale, conformément aux standards minimums pour un tribunal arbitral indépendant dûment constitué énoncés par la FIFA dans sa circulaire 1010 du 20 décembre 2005.

Développé

- » Lorsqu'un secteur du football professionnel existe, des procédures officielles sont en place pour aborder et traiter les questions relatives au football professionnel avec les représentants de l'AN, de la ligue ou des ligues, des clubs et des joueurs.
- » La coopération est basée sur des objectifs mutuellement convenus.

Avancé

- » Certains pouvoirs décisionnels sont délégués au secteur du football professionnel.



Transparence

2.1. Statuts, règles et règlements

En développement

- » La dernière version des Statuts est disponible sur le site Web de l'AN.

Développé

- » Les règlements de l'AN (p. ex. le règlement d'organisation, les règlements des compétitions et le règlement disciplinaire) sont publiés sur son site Web.

Avancé

- » Les publications, les politiques, les rapports, les règles antidopage et les appels d'offres de l'AN sont publiés sur son site Web, y compris la dernière version des Statuts en anglais.
- » Les dates d'approbation des amendements aux Statuts et aux divers règlements sont indiquées.

2.2. Structure organisationnelle, organigramme du personnel, officiels élus, structures des commissions et des autres instances décisionnelles pertinentes

En développement

- » La structure organisationnelle (liste des organes, à savoir comité directeur/exécutif, commissions permanentes, organes de juridiction, etc.) est publiée sur le site Web de l'AN.

Développé

- » Un organigramme de l'administration est publié, qui contient les principales divisions.

Avancé

- » Un organigramme détaillé est publié, qui contient la composition et les attributions des différents organes.



Transparence

2.3. Vision, mission, valeurs et objectifs stratégiques

En développement

- » L'AN dispose d'une stratégie écrite claire, qui a été approuvée par le comité directeur/exécutif et/ou par le congrès/l'assemblée générale.
- » Cette stratégie définit la vision, la mission, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'AN, et expose les actions et les initiatives stratégiques clés pour les trois à cinq années suivantes.
- » L'AN communique les progrès réalisés par rapport à sa stratégie dans son rapport annuel et au congrès/à l'assemblée générale

Développé

- » La stratégie est publiée sur le site Web de l'AN, et elle fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation au moins annuellement.
- » L'AN dispose d'un plan de mise en œuvre de la stratégie et/ou d'un plan d'activité, qui fournit des éléments concrets concernant la mise en œuvre de la stratégie.

Avancé

- » La stratégie présente des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis).
- » Le plan de mise en œuvre de la stratégie et/ou le plan d'activité annuel est traduit en plans sectoriels et reflété dans les objectifs individuels des employés.
- » L'AN utilise des outils de suivi et d'évaluation de la stratégie pour mesurer la performance par rapport aux objectifs. Cette évaluation fait l'objet d'un reporting transparent.

2.4. Liste des membres de l'AN comportant des informations de base sur chacun d'entre eux

En développement

- » Une liste des membres de l'AN (p. ex. associations régionales, clubs, ligues) est publiée sur son site Web.

Développé

- » Les coordonnées à jour de tous les membres de l'AN sont publiées sur son site Web.

Avancé

- » Des informations supplémentaires sur les membres de l'AN (p. ex. parcours, représentants, année d'affiliation) sont facilement accessibles sur son site Web.



Transparence

2.5. Détails des officiels élus/désignés, avec informations biographiques

En développement

- » Les noms et les postes des officiels élus/désignés sont publiés sur le site Web de l'AN.

Développé

- » Des informations biographiques sur la/le président-e, la/le secrétaire général-e/CEO et les membres du comité directeur/exécutif sont publiées sur le site Web de l'AN.

Avancé

- » Des informations complètes sur tous les officiels élus/désignés (y compris les membres des commissions permanentes et des organes de juridiction et les cadres supérieurs de l'administration) sont publiées sur le site Web de l'AN, avec des données et des explications supplémentaires, notamment sur les mandats (nombre d'années).

2.6. Rapport d'activité annuel, comprenant les informations financières

En développement

- » Le rapport d'activité annuel est communiqué aux membres de l'AN, et des informations sont publiées sur le site Web de l'AN.

Développé

- » Le dernier rapport d'activité annuel est publié sur le site Web de l'AN, et des informations régulières sont communiquées sur les questions institutionnelles (p. ex. projets, élections).

Avancé

- » Les trois derniers rapports annuels au moins sont publiés et sont accessibles facilement sur le site Web de l'AN.



Transparence

2.7. Rapports financiers annuels

En développement

- » Des informations financières, y compris le détail des actifs, des passifs, des recettes et des dépenses, est communiqué aux membres de l'AN.

Développé

- » Des rapports d'audit externes (p. ex. bilan, compte de résultats, tableau des flux de trésorerie) sont publiés sur le site Web de l'AN.
- » Les rapports financiers clarifient les principales sources de recettes, y compris la billetterie, les recettes commerciales et tout financement public.

Avancé

- » Les rapports financiers publiés fournissent des informations détaillées et contiennent des notes additionnelles ou des données supplémentaires.
- » Un répertoire des rapports financiers, comprenant au moins les trois derniers rapports financiers annuels, est publié sur le site Web de l'AN, et il est facilement accessible.

2.8. Indemnités et avantages financiers des officiels élus

En développement

- » Le rapport financier mentionne la rémunération des officiels élus.

Développé

- » La rémunération du/de la président-e et du/de la secrétaire général-e est publiée.

Avancé

- » Un aperçu détaillé des différents types de rémunération des officiels élus, à savoir salaire, bonus, indemnités et autres avantages, est fourni dans le rapport financier.
- » Tous les aspects de la rémunération des officiels élus font l'objet d'une comparaison annuelle et d'une déclaration d'audit.



Transparence

2.9. Ordre du jour du congrès/de l'assemblée générale avec documents pertinents

En développement

- » L'ordre du jour est publié avant le congrès/l'assemblée générale, et les principales décisions prises sont publiées par la suite.

Développé

- » Le congrès/l'assemblée générale est retransmise en streaming en direct.

Avancé

- » Le procès-verbal du congrès/de l'assemblée générale est publié.
- » Un répertoire des procès-verbaux et des enregistrements du congrès/de l'assemblée générale est facilement accessible sur le site Web de l'AN.

2.10. Résumé des rapports/décisions prises durant les séances du comité directeur/exécutif, des décisions des organes de juridiction et de toutes les autres décisions importantes de l'AN

En développement

- » Les principales décisions du comité directeur/exécutif sont publiées, sous réserve de la confidentialité de leur contenu.

Développé

- » Un résumé des décisions des organes de juridiction est publié, sous réserve de la confidentialité de leur contenu (p. ex. dans les cas concernant des mineurs).

Avancé

- » Une section ad hoc du site Web de l'AN est consacrée aux séances du comité directeur/exécutif.
- » Une section ad hoc du site Web de l'AN contient les décisions des organes de juridiction dans leur intégralité, sous réserve de la confidentialité de leur contenu (p. ex. dans les cas concernant des mineurs).



Transparence

2.11. Processus de recrutement du personnel

En développement

- » Le processus de recrutement de l'AN est régi par des règles et des procédures.

Développé

- » Le personnel est recruté sur la base d'un processus clair et ouvert, qui garantit la sélection des candidats les plus compétents et prend en compte des critères de diversité au sens large (genre, âge, milieu, etc.).
- » Les postes vacants font l'objet d'annonces publiques.

Avancé

- » Le processus de recrutement est formalisé et communiqué de manière transparente, dans une section du site Web de l'AN consacrée à l'emploi/ la carrière.





3.1 Responsable de l'intégrité

En développement	<ul style="list-style-type: none"> » L'AN désigne un-e responsable de l'intégrité, dont les principales tâches sont définies à l'annexe 2 (article A. 2) du Règlement HatTrick VI de l'UEFA.
Développé	<ul style="list-style-type: none"> » Le poste de responsable de l'intégrité est axé sur la lutte contre le trucage de matches et la mise en œuvre d'activités en lien avec l'intégrité. Sa fonction est protégée des influences indues au sein de l'AN (au moyen d'un reporting direct à la/au secrétaire général-e). » L'AN s'assure que la/le responsable de l'intégrité propose des activités régulières de perfectionnement afin d'élargir les connaissances en lien avec les questions d'intégrité.
Avancé	<ul style="list-style-type: none"> » L'AN emploie du personnel supplémentaire pour soutenir le travail de la/du responsable de l'intégrité.

3.2 Cadre juridique et mise en œuvre

En développement	<ul style="list-style-type: none"> » Les dispositions disciplinaires/éthiques de l'AN couvrent le trucage de matches, la corruption, les paris, l'obligation de notifier et la responsabilité objective. » Dans la mesure du possible dans le contexte juridique, l'AN n'applique aucun délai de prescription au trucage de matches, à la tentative de trucage de matches, ni à toute autre forme de corruption en lien avec le trucage de matches. » L'AN applique le degré de preuve de la « satisfaction de l'instance d'audition » dans les cas de trucage de matches. » L'AN affirme que tout cas de trucage de matches fera l'objet de sanctions sportives sévères et dissuasives, comme une suspension à vie, la déduction de points, la relégation et/ou l'exclusion de compétitions.
Développé	<ul style="list-style-type: none"> » L'AN a adopté une disposition dans son code/règlement disciplinaire qui est inspirée du contenu de l'article 12 du Règlement disciplinaire de l'UEFA (édition 2022). » Les membres de l'organe de juridiction qui s'occupe des questions d'intégrité ont reçu au moins une formation sur l'investigation et la lutte contre le trucage de matches, ainsi que la jurisprudence correspondante. » L'AN a mis en place une politique spécifique qui consiste à demander systématiquement à la FIFA et/ou à l'UEFA d'étendre les sanctions imposées par l'AN afin qu'elles aient un effet mondial, conformément à l'article 66 du Code disciplinaire de la FIFA et à l'article 74 du Règlement disciplinaire de l'UEFA.
Avancé	<ul style="list-style-type: none"> » Les membres de l'organe de juridiction qui s'occupe des questions d'intégrité reçoivent régulièrement des formations sur l'investigation et la lutte contre le trucage de matches, ainsi que la jurisprudence correspondante. » L'AN a prévu un critère d'admission spécifique dans les règlements de ses compétitions qui déclare un club non-admissible dans une compétition s'il a été sanctionné par un organe disciplinaire ou par un tribunal national pour toute activité visant à arranger ou à influencer le résultat d'un match ou d'une compétition. » L'AN dispose d'un règlement d'octroi de licence qui comprend des dispositions interdisant à toute personne de devenir/rester propriétaire d'un club si elle a fait l'objet d'une condamnation pénale et/ou d'une interdiction d'exercer par une instance sportive. Un système a été mis en place pour contrôler non seulement les propriétaires potentiels, mais aussi les propriétaires actuels.



3.3 Reporting confidentiel, anonyme et accessible

En développement

- » L'AN établit un système de collecte d'informations sécurisé afin de permettre aux joueurs, aux arbitres, aux officiels et aux membres du public de faire part de toute inquiétude en lien avec le trucage de matches ou avec toute autre question d'intégrité, et informe régulièrement ses parties prenantes en leur disant comment et où faire part de leurs informations (p. ex. au moyen de dépliants, de séances d'information ou de campagnes dans les médias).

Développé

- » L'AN met en place un système de reporting au moyen d'une plateforme confidentielle sécurisée qui permet la communication avec l'AN d'une manière anonyme/non traçable (sans révéler ni l'identité, ni les coordonnées personnelles).
- » Le site Web de l'AN dispose d'une section consacrée au reporting confidentiel.

Avancé

- » L'AN offre de nombreuses méthodes de reporting (adresse e-mail, numéro gratuit, formulaire en ligne, système sécurisé, application mobile) et dispose d'un processus interne pour traiter efficacement toute information confidentielle reçue.

3.4 Sensibilisation, formation et prévention

En développement

- » Un programme de base est organisé pour sensibiliser les participants aux risques liés au trucage de matches et au devoir de reporting en découlant pour les parties prenantes du football local. L'AN réalise au moins une séance de formation par an pour les membres des groupes suivants : équipes nationales, arbitres, joueurs seniors et juniors, entraîneurs et officiels des clubs nationaux.
- » Elle soutient et applique les programmes et les directives de formation de l'UEFA relatifs à l'intégrité au niveau local concernant les clubs et les joueurs ainsi que concernant les clubs et les équipes nationales qui participent aux compétitions de l'UEFA.

Développé

- » L'AN interagit annuellement avec plusieurs groupes de parties prenantes sur les questions en lien avec la sensibilisation et avec la prévention, et utilise différentes méthodes pour mettre en place son programme de formation.
- » Elle évalue et améliore son programme de formation chaque année, et dispose d'un système lui permettant de conserver une trace des contacts individuels.

Avancé

- » Les groupes cibles sont identifiés sur la base de facteurs tangibles, comme les équipes, les clubs ou les championnats à risque, le calendrier des compétitions, l'ancienneté et le savoir-faire existant. L'AN peut interagir avec des membres de la majorité des groupes concernés.
- » Elle informe régulièrement l'UEFA des groupes et des membres avec lesquels elle a pris contact.



Intégrité

3.5 Suivi, renseignements et investigation

En développement

- » L'AN suit ses matches nationaux qui sont couverts par le système de détection des fraudes liées aux paris (BFDS) de l'UEFA et traite les informations et les alertes reçues de l'UEFA et d'autres sources (police, lanceurs d'alerte, message dans le système de détection des fraudes, déclarations dans les médias et autres partenaires).
- » Elle informe régulièrement et proactivement l'UEFA sur les investigations locales en lien avec le trucage de matches, les poursuites pour corruption, les procédures disciplinaires y relatives et les activités criminelles dans le football.

Développé

- » Outre les matches et les compétitions supervisés par le BFDS de l'UEFA, l'AN surveille d'autres matches et compétitions au moyen de services séparés de surveillance des paris pour au moins la troisième division nationale.
- » L'AN dispose d'un processus d'alerte, de tri et d'analyse par l'intermédiaire duquel les informations reçues sont analysées et traitées en toute sécurité, et à partir duquel des pistes d'enquête supplémentaires peuvent être suivies.
- » L'AN a établi des protocoles et des procédures clairs pour l'organe de juridiction compétent en matière de trucage de matches et pour la/le responsable de l'intégrité afin de préciser et d'attribuer les différentes responsabilités dans le cadre des investigations pour trucage de matches.
- » Les personnes responsables de collecter les informations et de mener les enquêtes disposent de compétences professionnelles dans les domaines concernés ou ont reçu une formation dans ces domaines au moins une fois durant leur carrière.

Avancé

- » Outre les matches et les compétitions supervisés par le BFDS de l'UEFA, l'AN surveille d'autres matches et compétitions au moyen de services séparés de surveillance des paris pour au moins la quatrième division nationale et les compétitions juniors, à savoir toutes les compétitions pour lesquelles des paris sont proposés sur les marchés.
- » Les renseignements collectés sont utilisés pour développer l'évaluation des risques et pour identifier les clubs à risque, les tendances en matière de corruption et l'évolution potentielle des activités criminelles.
- » L'AN emploie des experts dans les domaines de la surveillance des paris, du renseignement et de l'investigation ainsi que des analystes et des enquêteurs en matière de paris et de renseignement.

3.6 Mobilisation des parties prenantes

En développement

- » L'AN reconnaît la nécessité de coopérer et d'échanger des informations et des compétences. Elle prévoit d'établir, ou a déjà établi, un réseau de base de personnes de contact comprenant des membres des groupes de parties prenantes suivants : autorités gouvernementales, y compris la police et les procureurs généraux, autorités de régulation du secteur des jeux, opérateurs de paris au bénéfice d'une licence locale, autres organisations sportives et plateforme nationale (le cas échéant).
- » L'AN encourage les autorités gouvernementales compétentes à signer et à ratifier la Convention du Conseil de l'Europe sur la manipulation de compétitions sportives (autrement appelée la « Convention de Macolin ») et toute autre convention internationale visant à lutter contre la corruption dans le sport. Par ailleurs, l'AN préconise activement la reconnaissance

Développé

- » L'AN entretient de bonnes relations de travail avec les parties prenantes locales, en particulier la police et les procureurs généraux, et elle coopère et échange fréquemment des informations avec les autorités gouvernementales (sur une base hebdomadaire, mensuelle ou annuelle), en particulier concernant l'évaluation des risques et/ou l'ouverture de procédures et la coordination de leur action.

Avancé

- » Des processus et des mécanismes clairement documentés ont été établis par les autorités gouvernementales et l'AN pour le partage d'informations, l'ouverture d'enquêtes et mener des procédures sur le trucage de matches. L'AN explore régulièrement les possibilités de favoriser la coopération avec les autorités locales et de créer/maintenir une plateforme nationale opérationnelle.



Mécanismes de contrôle

4.1. Questions éthiques

En développement

- » Un organe de juridiction est chargé de traiter les questions éthiques.
- » La composition, les compétences et les règles de procédure spécifiques de cet organe de juridiction sont décrits dans les Statuts et dans les règlements spécialisés.
- » Des règles claires régissent la désignation des membres de cet organe de juridiction et les qualifications requises.

Développé

- » Les membres de l'organe de juridiction chargé de traiter les questions éthiques sont indépendants et n'appartiennent à aucun autre organe de l'AN.

Avancé

- » Avant d'être désignés, les membres de l'organe de juridiction chargé de traiter et de trancher les questions éthiques sont soumis à un contrôle d'éligibilité afin de vérifier qu'ils respectent les critères définis, y compris la communication de tout conflit d'intérêts potentiel, et qu'ils remplissent les critères d'indépendance requis (p. ex. matérielle/financière et personnelle, y compris la famille proche des membres).
- » Les contrôles d'éligibilité sont effectués par un organe indépendant (p. ex. commission électorale).
- » L'AN dispose d'une politique largement communiquée d'absence de représailles envers les lanceurs d'alerte, dont l'application fait l'objet d'une surveillance, et, si nécessaire, les enquêtes sont menées par une personne externe.

4.2. Audits internes et questions relatives à la conformité

En développement

- » Les questions relatives aux audits et à la conformité sont traitées à l'interne, par une ou plusieurs personnes dédiées à ces questions au sein de l'administration.

Développé

- » Les audits et la conformité sont des secteurs établis au sein de l'AN, qui veillent au traitement adéquat des risques réglementaires ainsi qu'à la surveillance et à l'évaluation de l'environnement de contrôle interne.

Avancé

- » L'AN a mis en place une commission d'audit et de conformité dont la composition, le processus de désignation et les compétences sont clairement définis.
- » Les membres de cette commission doivent remplir des critères de sélection spécifiques, y compris la communication de tout conflit d'intérêts.



Mécanismes de contrôle

4.3. Mécanismes de contrôle des comptes et audits externes

En développement

- » L'AN dispose de mécanismes internes de contrôle des comptes, comme la comptabilité en partie double, le rapprochement et l'accès restreint aux éléments comptables.
- » Un audit externe est mené une fois par an par la société d'audit désignée par le congrès/l'assemblée générale.
- » Les états financiers, le rapport d'audit et le budget sont approuvés/pris de connaissance par le congrès/l'assemblée générale.

Développé

- » Des formes officielles de contrôles comptables sont en place, comme le système de double ou de triple signature pour les montants élevés.
- » Un audit externe est mené une fois par an, et les résultats sont publiés.

Avancé

- » Les comptes sont audités conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), aux Principes Comptables Généralement Reconnus (GAAP) ou à tout autre document équivalent.
- » La société d'audit externe change au moins tous les quatre ans.

4.4. Responsabilité

En développement

- » Les rôles et les responsabilités sont clairement définis au sein de l'organisation.
- » Le principe des quatre yeux est appliqué aux décisions managériales et stratégiques ainsi qu'aux contrats d'une valeur importante (seuils raisonnables pour les contrats à définir par l'AN).

Développé

- » L'AN a mis en place un processus d'évaluation et de feed-back.
- » Le droit de signature est réglementé et le principe des quatre yeux s'applique à toutes les décisions managériales et stratégiques ainsi qu'aux principaux contrats (seuils raisonnables pour les contrats à définir par l'AN).

Avancé

- » L'AN utilise de nombreux outils de feed-back, de suivi et d'évaluation pour estimer l'efficacité des processus et la performance du personnel.
- » L'application du principe des quatre yeux est clairement définie. Des règles spécifiques définissent ce qui doit être approuvé, comment et par qui.



Mécanismes de contrôle

4.5. Gestion des risques et audits internes

En développement

- » L'AN identifie les principaux risques et actualise régulièrement ces informations.
- » La gestion des risques est principalement appliquée sur une base ad hoc, avec une standardisation limitée.

Développé

- » Un cadre existe pour la gestion des risques, avec des principes de gestion des risques documentés.
- » Les principaux indicateurs de risque sont utilisés pour les risques majeurs.
- » Le processus de gestion des risques est suivi et adapté en vue de son amélioration permanente.
- » Le processus de gestion des risques constitue la base d'un plan d'audit interne.

Avancé

- » Un processus de gestion des risques défini et sophistiqué est mis en place et appliqué au moins annuellement.
- » Un plan d'audit interne est conçu et aligné sur la stratégie, les objectifs et les risques de l'AN.
- » Des rapports et des conclusions sont présentés au comité directeur/ exécutif et/ou au congrès/à l'assemblée générale sur une base régulière.
- » L'AN a pleinement appliqué le modèle des « Trois lignes de défense », un audit interne offrant une assurance objective et indépendante en tant que troisième ligne de défense.

4.6. Procédure d'appel d'offres pour les contrats avec les fournisseurs (hors événements)

En développement

- » Des appels d'offres ouverts sont organisés pour les contrats avec les fournisseurs d'une importance majeure.
- » Des règles de base sont en place pour les contrats avec les fournisseurs (p. ex. exigence d'au moins trois candidatures pour chaque contrat).

Développé

- » Un règlement sur l'approvisionnement a été rédigé, avec des règles claires sur les critères et les calendriers.

Avancé

- » L'AN assure la pleine transparence, y compris concernant les critères utilisés, la justification des décisions (p. ex. notation des candidatures transmises) et la publication des désignations importantes.



Mécanismes de contrôle

4.7. Conflit d'intérêts

En développement

- » L'AN demande à chacun de ses membres de déclarer leurs intérêts et ceux de leur famille proche, le cas échéant.

Développé

- » L'AN sanctionne ceux qui enfreignent les règles en la matière (p. ex. en ne faisant pas part d'un conflit d'intérêts).
- » Elle propose une formation obligatoire en matière de conflit d'intérêts qui doit être suivie par l'ensemble des employés et des membres des commissions.
- » L'AN publie des informations sur les règles en matière de conflit d'intérêts dans la documentation relative aux candidatures pour les événements sportifs.

Avancé

- » The NA sanctions individuals who breach the rules (e.g. not declaring a relevant interest).
- » The NA has mandatory conflict of interest training to be completed by all employees and committee members.
- » The NA publishes information about the conflict of interest rules in sports event bid documentation.

4.8. Établissement d'un budget et surveillance financière

En développement

- » L'AN opère avec des budgets peu détaillés pour les projets, et effectue un suivi occasionnel des dépenses relatives aux projets.

Développé

- » L'AN fonctionne avec des budgets suffisamment détaillés pour les projets, et effectue un suivi régulier des performances réelles par rapport aux estimations.
- » Elle prépare des rapports détaillés et fournit régulièrement à l'organe compétent des actualisations budgétaires, en expliquant toute déviation majeure par rapport au budget initial.

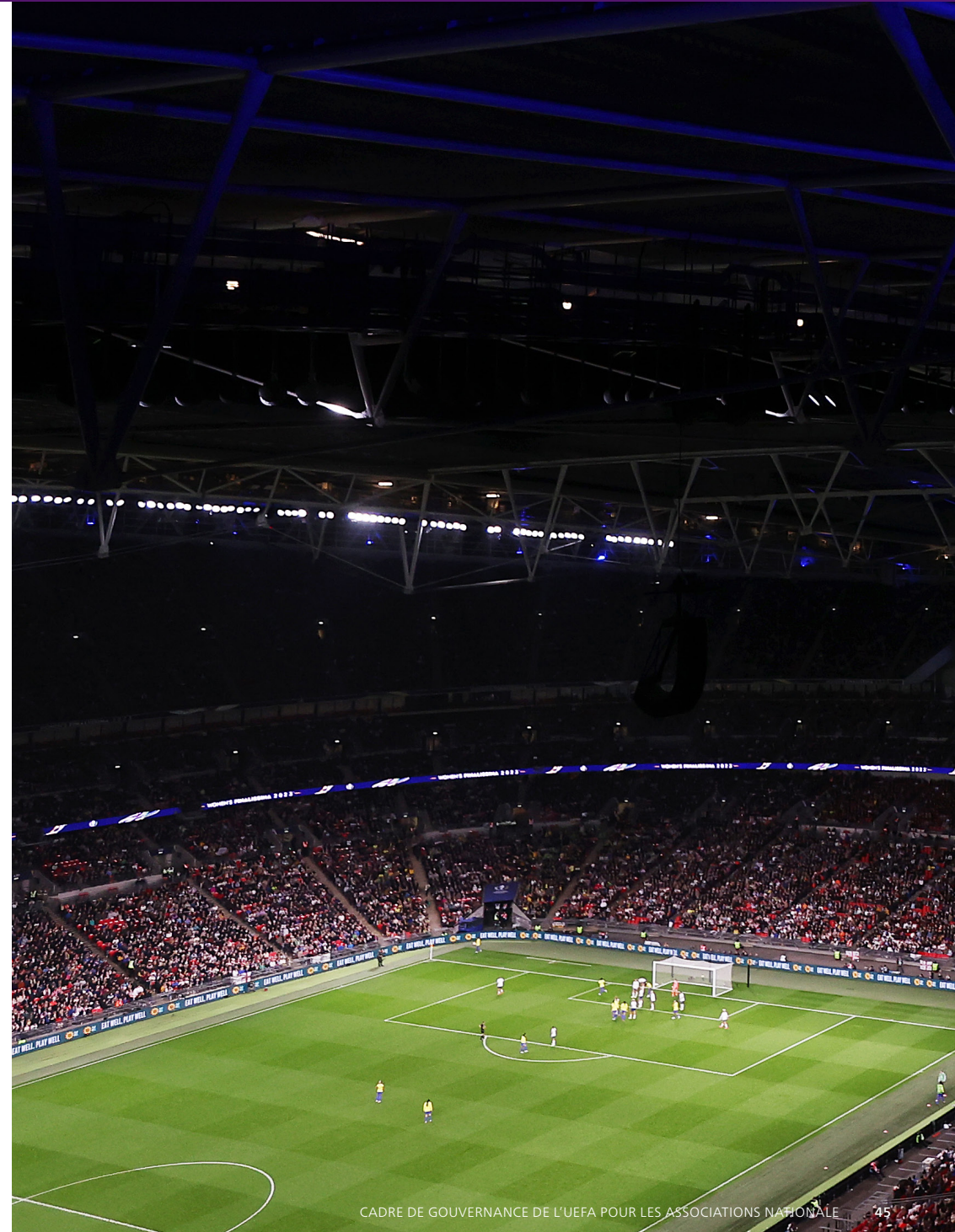
Avancé

- » L'AN enquête et prend les mesures appropriées en cas de déviation majeure.
- » Elle collecte et archive toutes les informations pertinentes des environnements interne et externe afin de contribuer à la préparation des futurs budgets.



Politiques et procédures internes

- » Lutte contre le trucage de matches
- » Dopage
- » Sauvegarde/harcèlement
- » Protection des données/sécurité informatique
- » Développement durable
- » Développement durable
- » Approvisionnement
- » Corruption (y c. conflit d'intérêts, hospitalité, cadeaux, etc.)/blanchiment d'argent/fraude
- » Règlement du personnel
- » Discrimination/racisme
- » Équilibre des genres/diversité et inclusion
- » Processus d'appel d'offres
- » Relations publiques
- » Code de conduite
- » Droits humains
- » Voyages et rémunérations
- » Autres (veuillez préciser)





UEFA
Route De Genève 46
CH-1260 Nyon 2
Switzerland
Telephone: +41 848 00 27 27
Telefax: +41 848 00 27 27
UEFA.com

WE CARE ABOUT FOOTBALL
