



**Manuel de l'UEFA  
sur les responsables de  
l'encadrement des supporters**  
Version française (édition 2011)

## **PRÉFACE DU PRÉSIDENT DE L'UEFA**

Les supporters constituent l'âme du football professionnel. Sans eux, le football professionnel ne serait pas très différent d'un sport amateur ou d'un divertissement quelconque. Alors que la plupart des joueurs et des entraîneurs changent de clubs au cours de leur carrière, les supporters honorent leur engagement contre vents et marées et restent fidèles à leur équipe, constituant ainsi les fondations de leur club. Bien sûr, lorsque tout va bien, le soutien et l'intérêt pour un club peuvent augmenter, mais lorsque le club traverse une mauvaise période, ce sont les fidèles supporters qui sont là pour le soutenir.

Nous sommes convaincus que ce manuel constituera un outil important pour améliorer la communication entre les clubs et leurs supporters. Dans le monde déroutant et en perpétuel changement du football des clubs

d'élite, nous pensons que cet ouvrage est plus que jamais nécessaire, non seulement dans l'intérêt des supporters, mais aussi dans celui des clubs.

Nous avons constaté que de nombreux clubs européens ont pris davantage conscience du besoin de travailler avec leurs supporters, et plusieurs bons exemples d'initiatives dans ce sens en témoignent. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine, et c'est la raison pour laquelle des exigences relatives aux responsables de l'encadrement des supporters (RES) ont été introduites dans la procédure d'octroi de licence aux clubs, qui couvre plus de mille clubs professionnels et qui constitue la plateforme la plus importante pour la gouvernance du football interclubs.

Les exigences relatives aux RES ont pour but d'améliorer la communication et de fournir un point de convergence pour

les supporters, afin que ces derniers soient mieux organisés et qu'ils puissent faire entendre leur voix. Une meilleure organisation des supporters ne peut être que positive, car elle permet de mettre en valeur le comportement positif des supporters, par opposition aux éléments négatifs, largement rapportés.

Le présent manuel constitue la partie introductive de cette initiative. Le niveau de réussite du projet dépendra en fin de compte de l'attitude des supporters et des clubs dans leur engagement constructif dans le cadre de ce projet et les uns vis-à-vis des autres. Le rôle du RES représentant un vrai défi, il faut s'attendre à des difficultés, comme vous le réaliserez à la lecture de ce manuel. L'UEFA ne compte pas sur une introduction parfaite et aisée des exigences relatives aux RES, qui, comme de nombreux changements utiles, ne sont pas faciles à



introduire. Toutefois, avec l'engagement des supporters, de la direction et des propriétaires des clubs, ainsi qu'avec la précieuse assistance de Supporters Direct et le soutien et la formation des associations nationales et des ligues, nous sommes certains qu'à terme, les exigences relatives aux RES deviendront une partie importante et intégrante du paysage du football interclubs.

**Michel Platini**  
**Président de l'UEFA**

# Table des matières

## PRÉFACE DU PRÉSIDENT DE L'UEFA

### 1 Introduction

#### SECTION THÉORIQUE

<b>2</b>	<b>Définition standard du responsable de l'encadrement des supporters et public cible</b>	<b>10</b>
2.1	Définition standard du responsable de l'encadrement des supporters	10
2.2	Personnes ciblées	14
2.2.1	Supporters	14
2.2.2	Direction et services du club	18
2.2.3	Agents de sécurité et police	18
2.2.4	Responsables de l'encadrement des supporters d'autres clubs	18
2.2.5	Associations nationales et ligues	18
2.2.6	UEFA	19
<b>3</b>	<b>Avantages</b>	<b>20</b>

#### SECTION PRATIQUE

<b>4</b>	<b>Sélection du responsable de l'encadrement des supporters</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>Encadrement et soutien des supporters</b>	<b>26</b>
5.1	Questions liées à l'organisation	26
5.2	Exigences minimales pour les responsables de l'encadrement des supporters et recommandations	26
5.3	Exigences minimales pour les clubs et recommandations	28
5.4	Soutien de l'association nationale/la ligue	30
5.5	Outils de communication	31
<b>6</b>	<b>Tâches du responsable de l'encadrement des supporters</b>	<b>32</b>
6.1	Responsable de l'encadrement des supporters d'un club	32
6.2	Coordinateur des responsables de l'encadrement des supporters de l'association nationale/la ligue	36
<b>7</b>	<b>Perspectives et réalisation</b>	<b>38</b>

## SECTION CONSACRÉE AUX ÉTUDES DE CAS

<b>8</b>	<b>Études de cas</b>	<b>40</b>
8.1	Brøndby IF, Danemark	40
8.1.1	Introduction à la situation de Brøndby IF	40
8.1.2	Interview de Ole Palmå, directeur général de Brøndby IF	40
8.1.3	Interview de Patrick Vestphael, responsable de l'encadrement des supporters de Brøndby IF	43
8.2	Allemagne	46
8.2.1	Introduction à la situation en Allemagne	46
8.2.2	Interview de Volker Fürderer, responsable de la sécurité du FC Schalke 04	46
8.3	FC Slovan Liberec, République tchèque	50
8.3.1	Introduction à la situation du FC Slovan Liberec	50
8.3.2	Interview Interview de Tomáš Čarnogurský, responsable de l'encadrement des supporters du FC Slovan Liberec	50
<b>9</b>	<b>Ressources, contacts et liens</b>	<b>52</b>
<b>10</b>	<b>Remerciements</b>	<b>54</b>

# Eléments de base sur le RES

## 1. Introduction

Les recommandations figurant dans le présent manuel sont basées sur l'article 35 du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, édition 2010*. En vertu de cet article, les clubs européens devront désigner un responsable de l'encadrement des supporters (RES) avant le début de la saison 2012/13 pour garantir l'établissement d'un dialogue effectif et constructif entre les clubs et leurs supporters. L'introduction de ce nouveau critère d'octroi de licence constitue un nouveau jalon dans les relations clubs-supporters et souligne l'importance que l'UEFA accorde au dialogue et à la communication entre les clubs et leurs supporters.

L'article 35 résulte de concertations approfondies entre l'instance dirigeante du football européen et l'organisation Supporters Direct. Pendant sa phase de développement, le concept de RES a été discuté lors du Congrès européen des supporters de football 2009, organisé par Football Supporters Europe (FSE) à Hambourg. Ce concept a ensuite été pleinement approuvé en 2009/10 par les associations nationales représentées au sein de la Commission des licences aux clubs de l'UEFA, et il a été développé en collaboration étroite avec Supporters Direct.

Un groupe d'experts composé de FSE et de RES des instances dirigeantes nationales et des clubs a été constitué afin de soutenir l'UEFA et Supporters Direct dans la réalisation de ce projet. Les supporters et les



associations nationales ont été informés du projet et ont été invités à faire part de leur feedback, qui a été intégré au présent manuel.

### **Article 35:** **Responsable de l'encadrement des supporters**

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 assister régulièrement aux séances avec la direction du club et collaborer avec le responsable de la sécurité sur les questions de sécurité.

En règle générale, les critères relatifs à l'administration et au recrutement qui figurent dans le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* visent à améliorer la façon dont les clubs de football sont gérés (bonne gouvernance). Un des objectifs clés des dispositions sur les RES est de permettre la transparence et d'améliorer la communication entre les parties concernées.

Ce projet reconnaît que les supporters ne sont pas définis par leur rôle de consommateurs au sein du système du football professionnel et qu'il est dans l'intérêt de tous de s'efforcer d'instaurer des relations consensuelles et harmonieuses entre les clubs et leurs supporters.

Les supporters raisonnables et responsables, qui constituent la majorité, devraient être pris plus au sérieux, car ils représentent les «investisseurs culturels» à long terme. Impliquer cette majorité et prendre en compte

son avis dans les processus décisionnels aideront les clubs à faire de meilleurs choix.

Des preuves concrètes montrent que si les supporters ont leur mot à dire dans la façon dont ils sont traités, ils se comporteront mieux. A l'inverse, les stratégies consistant à pratiquer l'exclusion et la répression ne fonctionnent pas très bien. Au lieu d'être vus comme des fauteurs de troubles, les supporters devraient être considérés comme des personnes capables d'apporter une contribution active au fonctionnement de leur club. Les RES des clubs peuvent aider les supporters à devenir des partenaires plus responsables et améliorer également la qualité et l'efficacité du dialogue.

### Objectifs de l'article 35

L'article 35 poursuit les objectifs suivants:

- établir un réseau de RES aux niveaux national et européen, afin de faciliter l'échange des connaissances et des

meilleures pratiques, et d'améliorer les relations entre les différentes parties prenantes, en particulier entre les supporters et les directeurs/propriétaires/services de sécurité des clubs;

- garantir un flux de communication minimum entre les clubs et leurs supporters, et réduire ainsi la probabilité que des supporters se désintéressent du club;
- mettre en conformité la capacité des supporters à intervenir dans les décisions de leur club avec leur importance capitale pour le club;
- encourager les bases de supporters non organisées à se réunir pour faire défendre leurs convictions. Une base de supporters bien organisée sera mieux armée pour exprimer son point de vue, et le RES lui donnera davantage de chances de faire entendre sa voix.



# Origines du RES

## Soutien des supporters

Ces dernières années, les représentants des supporters en Europe ont souligné la nécessité d'une meilleure communication entre les supporters, les clubs, les instances dirigeantes nationales et la police, et ils ont proposé l'introduction de RES après d'intenses discussions aux niveaux national et européen.

## Soutien de l'UEFA et des associations nationales

L'UEFA estime que ce dialogue reflète mieux la nature du football en tant que jeu impliquant divers groupes d'intérêt dont l'opinion doit être prise en compte. Les supporters de football ont été longtemps ignorés dans ce dialogue,

mais ils sont maintenant considérés comme des parties prenantes et des membres de valeur de la famille du football.

Dans une étude menée par Supporters Direct au nom de l'UEFA en 2007, la majorité des associations membres consultées ont exprimé l'opinion selon laquelle il serait utile d'améliorer le dialogue entre les supporters et les clubs, car ce dialogue permettrait aux supporters de devenir des partenaires plus sérieux et plus responsables.

En reconnaissant les supporters comme des parties prenantes essentielles du football et en soutenant les organisations de supporters européennes telles que Supporters Direct (SD)



et Football Supporters Europe (FSE) ainsi que le travail du réseau FARE (Football Against Racism in Europe) et du Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE), l'UEFA contribue à la définition de standards pour les groupes de supporters.

Le Président de l'UEFA, Michel Platini, a réaffirmé l'approche de l'UEFA envers les supporters lorsqu'il a déclaré: «Les supporters sont l'âme du football professionnel et représentent la marque de fabrique des clubs. Les propriétaires, les entraîneurs et les joueurs passent, mais les supporters restent. A l'UEFA, nous nous efforçons de prendre en compte l'opinion des supporters dans nos décisions.»

### **A propos de ce manuel**

Le présent manuel est destiné aux nouveaux RES ainsi qu'aux personnes déjà expérimentées en matière de relations avec les supporters. Il s'agit d'un document de base fondé sur le feed-back reçu des groupes de supporters, des associations nationales, des clubs et d'autres parties prenantes qui vise à définir des standards minimaux en matière de meilleures pratiques et à formuler des recommandations. En combinaison avec diverses ressources en ligne que l'UEFA développe actuellement, ce manuel concrétise le projet de RES et formule des exigences minimales et des recommandations.

Les instances dirigeantes nationales, les clubs et les supporters de football doivent continuer à développer ensemble des directives nationales qui tiennent compte de la structure et des caractéristiques spécifiques à chaque

association membre de l'UEFA, et des problématiques propres au pays en question.

Suite aux rencontres avec les supporters, les RES et les instances dirigeantes nationales, Supporters Direct et l'UEFA ont convoqué un groupe de spécialistes du domaine afin de rédiger ce manuel et de définir le cahier des charges des RES et les qualifications requises ainsi que les exigences minimales à remplir par les RES, les clubs et les instances dirigeantes nationales.

Le présent manuel sera accompagné de ressources en ligne mises à jour régulièrement en fonction de l'évolution du football professionnel, dans l'optique de développer et d'améliorer les relations entre les supporters et leur club. Des workshops de formation seront en outre organisés pour les RES des associations nationales et des clubs.



# Définition du RES

## 2. Définition standard du responsable de l'encadrement des supporters et personnes ciblées

### 2.1. Définition standard du responsable de l'encadrement des supporters

Afin de nous entendre sur la fonction exacte du RES, nous avons établi la définition standard suivante de leur rôle:

- 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.

Comme son nom l'indique, un responsable de l'encadrement des supporters sert d'intermédiaire et de médiateur entre les supporters et le club, l'association nationale et la ligue. Il constitue également un trait

d'union avec d'autres parties prenantes du football, comme la police et les stadiers.

Idéalement, le RES est engagé par le club pour servir d'intermédiaire avec les supporters. Il représente les intérêts À LA FOIS du club (ou de l'association nationale/la ligue) ET des supporters.

«J'ai été engagé par les supporters et par le club. Le club paie juste la contribution des supporters à mon salaire.»

(Patrick Vestphael, RES de Brøndby IF)

Pour pouvoir remplir sa fonction, le RES doit recevoir des informations fiables de toutes les parties. Il est donc essentiel qu'il soit crédible et qu'il soit accepté et respecté par toutes les parties impliquées, à savoir le club, les supporters, l'association nationale, la ligue, la police, les stadiers, etc.

S'agissant des décisions prises par la direction du club, il est souvent préférable qu'elles soient communiquées aux supporters par le RES plutôt qu'elles leur parviennent par la presse ou le site Internet du club. De leur côté, les supporters peuvent également faire part de leurs suggestions au club par l'intermédiaire du RES. Dans ce processus, le RES peut aider le club à prendre de meilleures décisions en communiquant les opinions, les besoins et les inquiétudes des supporters à la direction du club. Le RES peut donc jouer un rôle actif en contribuant à la politique et aux procédures du club: il n'est pas un simple prestataire de services.

Noier des relations avec les différentes



parties prenantes fait partie intégrante de la fonction du RES. Il doit parler non seulement aux supporters, mais également à la police et aux organismes responsables du maintien de l'ordre. Il peut le faire, par exemple, lors d'une séance sur la sécurité d'avant-match, où les problèmes potentiels associés à ce match peuvent être discutés. Le RES peut jouer un rôle important à cette occasion en communiquant l'état d'esprit des supporters à la police et aux stadiers.

Il est dans l'intérêt de chacun que les matches se déroulent dans le calme. Fournir des informations fiables aux supporters contribue à instaurer cet esprit. Le RES connaît ses supporters, sa ville et la culture spécifique de ses supporters. Il est donc en mesure de transmettre des informations valables: comment se rendre au stade, où les supporters peuvent se parquer, dans quel bar les supporters visiteurs peuvent se rendre sans risque, quels articles les supporters sont autorisés à prendre avec eux au stade, quels supporters ont été impliqués dans des troubles récemment, etc. En outre, les supporters savent que le

RES pourra communiquer en leur nom avec la police et les stadiers.

Pour le club recevant, cet échange d'informations entre les RES leur permet de savoir à quoi s'attendre de la part des supporters visiteurs et comment s'y préparer. Il sait ainsi, par exemple, si certains supporters visiteurs ont une réputation de fauteurs de troubles et comment les supporters se rendront au stade. Ces informations permettent aux clubs d'établir une différenciation, plutôt que de traiter tous les supporters visiteurs de la même façon, ce qui signifie que les supporters seront en général mieux considérés. L'établissement d'un réseau de RES en Europe constituera un facteur clé dans ce processus et est l'un des objectifs du projet.

### **Application pratique**

Il est très important de comprendre que nous sommes au début d'un processus et que nous ne pouvons pour l'instant qu'établir des exigences minimales. La profession de responsable de l'encadrement des supporters n'est pas encore reconnue. Tout ►

# Le RES en pratique



le monde sait ce qu'est un chauffeur de taxi et ce qu'il fait, mais peu connaissent et comprennent le rôle d'un RES. Au début, il s'agira donc pour les RES d'apprendre «sur le tas» pour compléter la formation de base qui devra être fournie par les instances dirigeantes nationales, en collaboration avec Supporters Direct et avec l'UEFA. La création de réseaux aux niveaux national et européen aidera également les RES à échanger des expériences, à apprendre les uns des autres et à relever les exigences de base.

En servant de trait d'union entre le club, d'un côté, et les supporters, de l'autre, le RES est comme un acrobate menant deux chevaux à la fois. Il doit tout d'abord s'assurer qu'ils restent groupés. S'il guide davantage l'un des deux chevaux – c'est-à-dire s'il accorde plus d'importance aux intérêts d'une partie au détriment de l'autre –, les chevaux n'assumeront pas bien leur tâche et ne seront pas efficaces. Les deux parties s'éloigneront l'une de l'autre.

Un autre point important est que le RES est un communicateur, pas un pompier! L'une de ses tâches est de prévenir les incidents. Il s'en acquitte par des mesures d'éducation, de communication et d'information, par la persuasion et par son implication auprès des supporters. Son but est d'encourager les supporters à assumer la responsabilité de leurs actes. L'autodiscipline par les supporters restera toujours la meilleure forme de prévention, et les stratégies policières modernes définies dans le *Manuel de coopération policière* de l'Union européenne reconnaissent aujourd'hui le besoin urgent de développer des liens étroits et d'engager le dialogue avec les groupes de supporters et, bien entendu, avec les RES. Si, malgré tout, des actes de violence se produisent, il est trop tard pour que le RES intervienne: il doit s'en remettre à la police ou aux stadiers.

La prévention et l'autodiscipline sont des mots clés dans ce domaine. Il s'agit de bannir la violence des stades et de promouvoir le

respect et la tolérance envers les autres supporters et envers les minorités présentes aux matches de football. Encourager les supporters à rédiger un code de conduite et à s'engager à le respecter revient à franchir un pas important dans cette direction.

Le RES est mieux placé que le responsable de la sécurité pour encourager les supporters à s'autodiscipliner, car il est l'un d'entre eux. Les supporters feront plus facilement confiance au RES et l'écouteront davantage. Pour garder cette confiance, le RES doit traiter avec confidentialité les informations sensibles qu'il possède sur les supporters, et le club doit comprendre que le RES ne peut pas lui rapporter tout ce dont il a connaissance. En outre, alors que le responsable de la sécurité est concentré avant tout sur les infractions, le RES voit le processus qui peut mener à ces infractions. Nous pensons donc que les fonctions de RES et de responsable de la sécurité

doivent rester deux rôles séparés, comme prévu à l'article 35. C'est aussi une question de crédibilité.

De nos jours, cependant, un RES est bien plus qu'un médiateur entre le club et ses supporters. Dans le cadre de sa fonction, il remplit parfois des tâches qui répondent plus au profil d'un agent de voyages, d'un responsable des relations clientèle ou d'un conseiller, par exemple.

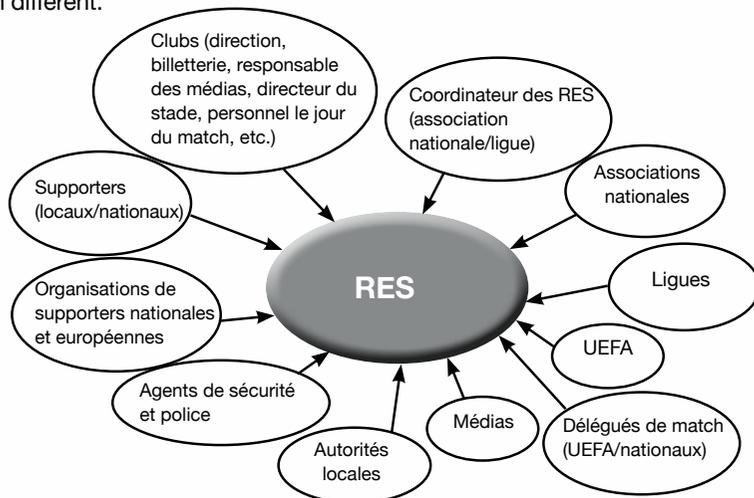
C'est précisément la raison pour laquelle le RES doit être choisi parmi les supporters lorsque c'est possible. Il doit être présent au milieu des supporters, les connaître, être connu d'eux et surtout se faire accepter par eux. C'est seulement ainsi qu'il pourra prendre le pouls des supporters et comprendre les problèmes qu'ils rencontrent, ainsi que leurs besoins et leurs désirs. C'est une tâche difficile, qui demande beaucoup de résistance et de travail. Nous recommandons donc la désignation d'un authentique supporter.



# Personnes ciblées

## 2.2 Personnes ciblées

Dans l'exercice de ses fonctions, le RES entrera en contact avec différents groupes d'intérêt, dont les besoins et les attentes sont souvent contradictoires et qui demandent un type de soutien différent.



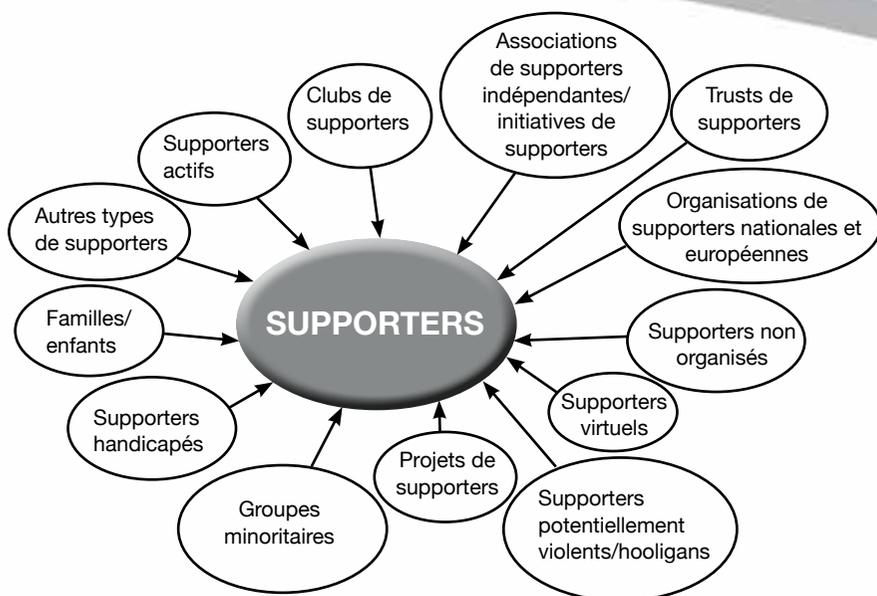
### 2.2.1. Supporters

Comme le nom de sa fonction le suggère, le RES est essentiellement en contact avec les supporters. Les supporters de football sont personnellement et émotionnellement engagés envers le club qu'ils soutiennent, mais ils ne constituent pas un groupe homogène et disposent de besoins et d'attentes très divers, auxquels le RES sera confronté dans son travail quotidien. Au sein des clubs et des associations nationales, les RES s'efforcent d'établir un pont avec les supporters. Mais qui sont ces supporters ?

Dans une certaine mesure, le football est un miroir de la société et des communautés au sein desquelles les clubs sont établis. Les raisons pour lesquelles les gens se rendent au

stade pour voir un match sont nombreuses. Elles sont influencées par des facteurs culturels, historiques, sociaux et même psychologiques, qui interagissent les uns avec les autres et changent constamment. Il n'existe pas de supporter type. Au contraire, chaque club dispose d'une culture des supporters différente. Il est donc impossible de classer les supporters dans des catégories rigides. Nous pouvons seulement dresser une esquisse de ceux que le RES devrait cibler dans le cadre de ses tâches.

La base de supporters comprend différents groupes, dont le RES doit s'occuper. Ces groupes varient en fonction des structures et de la culture locales et n'existent pas tous dans tous les pays.



### Supporters actifs (matches à domicile et à l'extérieur)

Entrent dans cette catégorie les supporters qui font l'ambiance dans les stades, sur les plans visuel et sonore, qu'on nomme parfois «ultras». Bien qu'il y ait différents groupes aux conceptions diverses, ils ont en commun d'avoir une relation émotionnelle très forte avec le club. Leur créativité et leur passion se heurtent parfois aux exigences en matière de sécurité dans les stades et peuvent engendrer des malentendus avec la police.

Le RES doit s'efforcer de réduire la perception négative que les uns ont des autres en rétablissant le dialogue entre les supporters actifs, les responsables de la sécurité, les stadiers et la police.

### Clubs de supporters

Le RES doit communiquer avec les groupes de supporters organisés (p. ex. les clubs de supporters) afin de pouvoir représenter les intérêts des supporters auprès du club. Il est indispensable qu'il établisse un dialogue basé sur le respect, notamment avec des représentants ou des porte-paroles de ces groupes.

### Associations de supporters indépendantes/initiatives de supporters

Ces groupements apparaissent lorsque des supporters s'organisent pour une cause en particulier, comme les heures de coup d'envoi, le prix des billets ou la lutte contre la discrimination, et ils constituent une autre forme de représentation des supporters.

# Personnes ciblées

## Trusts de supporters

Les trusts de supporters sont des sociétés coopératives démocratiques à but non lucratif dont l'objectif est d'acquérir des parts du capital social et donc de bénéficier d'une certaine représentation au sein du conseil d'administration de leur club. Ils prônent la démocratie et la transparence dans la gestion des clubs et disposent de liens solides avec les communautés qu'ils représentent.

## Organisations de supporters nationales et européennes

Le RES doit également établir des liens avec les organisations de supporters nationales et européennes telles que Football Supporters Europe (FSE) et Supporters Direct (SD) ainsi qu'avec les organisations non gouvernementales (ONG) telles que le réseau FARE (Football Against Racism in Europe), la Fédération sportive européenne gaie et lesbienne (EGLSF) et le Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE). De plus amples informations sur ces organisations figurent à la section 9.

## Supporters non organisés

Si les RES devront passer la majeure partie de leur temps à collaborer avec des groupes de supporters organisés, il est important qu'ils ne négligent pas non plus la majorité des spectateurs, à savoir des supporters de tous âges qui viennent assister aux matches sans être représentés par un groupe particulier.

## Supporters virtuels

Suivre l'état d'esprit des supporters via les forums de discussion sur Internet et engager le dialogue avec eux lorsque c'est nécessaire

sont d'autres aspects importants du travail des RES. De plus en plus souvent, les RES sont amenés à utiliser les plateformes sociales telles que Facebook et Twitter dans le cadre de leurs activités de communication.

## Supporters potentiellement violents/hooligans

Les groupes de supporters de football comprennent fréquemment une petite minorité qui recherche ouvertement le conflit violent avec les supporters adverses, souvent dans des lieux convenus au préalable. D'autres supporters qui ne sont pas habituellement considérés comme des hooligans peuvent avoir recours à la violence s'ils ont l'impression d'être traités de manière injuste ou disproportionnée par la police ou les stadiers, par exemple.

Il est évident que les RES ne parviendront pas à éradiquer totalement la violence du football. Néanmoins, il est essentiel qu'ils prennent contact avec ces groupes s'ils souhaitent contribuer à la lutte contre la violence en adoptant une approche basée sur la prévention et sur la désescalade.

## Projets de supporters

Des projets de supporters ont été conçus dans différents pays et se concentrent avant tout sur le travail social: il s'agit notamment de projets culturels et éducatifs destinés à lutter contre la violence chez les jeunes supporters. Ces projets visent à établir une communication permanente entre les supporters (hooligans, ultras, etc.) et le club, à améliorer la compréhension mutuelle et à amorcer des changements structurels et idéologiques positifs et durables de part et d'autre.



### Supporters handicapés

Les supporters handicapés peuvent avoir divers besoins d'accès supplémentaires afin d'être en mesure d'assister au match et de soutenir leur équipe. Le RES doit contribuer à améliorer l'accès au stade et à définir, maintenir et améliorer les standards en collaboration avec le responsable des accès (handicapés) du club. Il est prévu que le RES travaille en collaboration étroite avec le responsable des accès, et il se peut que la même personne remplisse les deux fonctions dans certains clubs. Lorsque tel est le cas, le RES doit se familiariser avec la législation relative à l'accessibilité des bâtiments aux handicapés et avec les normes de construction, et avoir une bonne compréhension des infrastructures et des services permettant l'intégration des handicapés.

### Groupes minoritaires

Les minorités ethniques, les femmes et les supporters lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres (LGBT), par exemple, sont traditionnellement sous-représentés et/ou discriminés dans les stades de football en Europe, et le RES devrait donc encourager la participation de ces groupes en les intégrant à tous les niveaux et en garantissant l'accès du

stade à tous les membres de la communauté. Le RES doit être conscient des différentes formes de discrimination dans les stades et disposer des outils nécessaires pour y faire face; il doit également travailler en étroite collaboration avec les associations de supporters qui représentent ces minorités et leur demander conseil.

### Familles et enfants

Des dispositions adéquates doivent être prises pour les familles dans les stades modernes. Les clubs de supporters juniors ne doivent cependant pas être considérés comme des



bases de recrutement de futurs supporters. Les mesures éducatives visant à promouvoir le respect et la tolérance font également partie intégrante du travail du RES dans ce domaine.

### Autres types de supporters

Le RES doit fournir un service pour tous les supporters dans le stade. Pour ce faire, il doit comprendre les différents groupes et leur évolution. Il peut utiliser des approches spécifiques pour assister certains groupes cibles, comme les retraités.

# Personnes ciblées

## 2.2.2. Direction et services du club

Comme le RES est désigné et engagé par le club, il doit respecter les directives de la direction du club. Il est cependant important pour chaque club qu'il établisse des relations étroites avec les supporters. En effet, accroître la base de supporters sert à la fois les objectifs financiers et les responsabilités sociales du club. En outre, il est prioritaire de créer un environnement sûr lors des matches, et le RES peut contribuer à la réalisation de ces objectifs en travaillant en collaboration étroite avec les différents services du club durant la semaine et les jours de match.

## 2.2.3. Agents de sécurité et police

La sécurité sur les terrains de football et aux alentours les jours de match est une question d'une importance primordiale. Le RES devrait donc être en communication constante avec le responsable de la sécurité du club, la police, les stadiers, les sociétés



de transport, etc. Il devrait également organiser un débriefing avec le personnel de sécurité après les jours de match afin d'identifier les problèmes et les tendances, et de recueillir le feed-back sur les éléments positifs et négatifs. Afin de lever toute ambiguïté, le RES n'est pas responsable de la sécurité mais peut y contribuer (si nécessaire et approprié).

## 2.2.4. Responsables de l'encadrement des supporters d'autres clubs

Entretenir de bonnes relations avec les RES d'autres clubs est crucial pour comprendre et communiquer les besoins et les désirs des supporters respectifs. Les RES de tous les clubs devraient notamment échanger des informations sur les dispositions de voyage, les règlements des stades et les coutumes locales, et développer des programmes afin que chacun vive une belle expérience lors des matches.

«La bonne gouvernance consiste à protéger les supporters.» (Steve Coppel, ancien ailier de Manchester United et de l'équipe d'Angleterre, et entraîneur de plusieurs clubs anglais)

## 2.2.5. Associations nationales et ligues

Les instances dirigeantes nationales s'efforcent de gérer le football avec professionnalisme, en impliquant toutes les parties prenantes concernées. La relation entre les supporters et leur club joue un rôle important dans ce cadre. L'association nationale ou la ligue, selon qui est le bailleur de licence dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA, doit

désigner une personne chargée du projet de RES, c'est-à-dire un gestionnaire de projet responsable de la communication relative au projet et aux exigences correspondantes pendant la phase de mise en œuvre, puis de la gestion du projet une fois que celui-ci est opérationnel. Cette personne devra faire en sorte d'accroître les qualifications et l'expertise des RES des clubs en organisant régulièrement des workshops de formation et en apportant une assistance supplémentaire. En outre, les associations nationales pourront trouver judicieux d'introduire le concept d'un RES actif qui remplisse la fonction clé de développer les relations avec les organisations de supporters nationales et avec les supporters de l'équipe nationale. Compte tenu de l'environnement et des motivations similaires nécessaires pour devenir gestionnaire de projet ou RES auprès de l'association nationale, cette fonction peut très bien être remplie par la même personne.

## 2.2.6. UEFA

L'UEFA considère les supporters comme l'élément central de la communauté footballistique qu'ils représentent. En outre, l'un des buts de l'UEFA, qui figure à la lettre 2 j) des *Statuts de l'UEFA*, est «d'assurer que les intérêts des différentes parties prenantes du football européen (ligues, clubs, joueurs, supporters) soient pris en compte de manière appropriée». En favorisant le dialogue entre toutes les parties prenantes, l'UEFA désire améliorer la gouvernance du football et fournir un environnement sûr pour ses compétitions. Elle établira et soutiendra un réseau européen de RES pour contribuer à garantir non seulement une meilleure gouvernance mais aussi une plus grande sécurité les jours de match. Travaillant en étroite collaboration avec l'UEFA, Supporters Direct apportera également une assistance générale et en matière de formation aux RES des instances dirigeantes nationales et des clubs.



# Avantages

## 3. Avantages

Il est important pour les clubs et les supporters de travailler ensemble à l'introduction des RES afin de s'assurer que les deux parties profitent au maximum de ce concept. Sur la base de l'expérience acquise dans les pays qui disposent déjà de RES, nous avons identifié les avantages potentiels suivants pour les clubs, les associations nationales, les ligues et les supporters:

- lien direct pour la communication entre les clubs, les associations nationales/les ligues et les supporters;
- amélioration des relations avec les supporters (club de supporters de l'équipe nationale, organisations nationales de supporters, groupes de supporters au niveau des clubs);
- meilleure connaissance de l'opinion et des structures des supporters, offrant davantage de possibilités de résolution de problèmes;
- meilleure organisation des supporters;
- plus grande transparence de part et d'autre, aboutissant à une optimisation du feed-back et du processus décisionnel, et à une réduction des malentendus;
- amélioration du dialogue entre les supporters de clubs différents;
- réduction de la violence et meilleure gestion de conflit;
- atmosphère plus détendue;
- bénéfices financiers grâce à un public plus nombreux, des ventes d'articles plus importantes, des revenus de sponsoring plus élevés et une plus grande identification des supporters avec le club/l'association nationale.

L'UEFA pense que les clubs récolteront bien plus que leur mise, ce qui signifie que le RES est un instrument très peu onéreux. Le RES possède une expertise inestimable, qui ne peut pas être achetée sur le marché.





Alors que le RES sert d'intermédiaire entre les supporters et la direction du club, améliorant le flux d'informations, il peut également réguler les relations entre les officiels du club et les supporters, offrant un point de contact fixe aux supporters du club, qui bombarderaient sinon de questions le directeur sportif, l'attaché de presse ou le responsable de la sécurité. Il offre également l'assurance aux supporters que leur voix est entendue. Les supporters ont le sentiment que leurs besoins et désirs sont pris au sérieux, et la réputation du club auprès des supporters s'en trouve renforcée. Les rapports entre les clubs et les supporters sont ainsi considérablement améliorés.

En outre, les clubs et les associations nationales devraient bénéficier de groupes de supporters mieux organisés et, par conséquent, de meilleures voies de communication avec des partenaires contractuels fixes. Traiter avec un petit nombre d'organisations de supporters

établies plutôt qu'avec de nombreux groupes de supporters non organisés signifie que les clubs bénéficient de davantage de partenaires fiables, de procédures améliorées et d'une plus grande influence sur le dialogue. Le rôle du RES du club d'Arsenal, en Premier League, par exemple, consiste à réunir les clubs de supporters, qui sont environ 120. Dans le cadre de ce processus, il est important que les clubs de supporters conservent leur indépendance. Les clubs doivent reconnaître les RES et leur offrir la marge de manœuvre nécessaire, tout en leur demandant de respecter certaines directives.

Le résultat devrait être une meilleure transparence, car le RES est mieux en mesure de communiquer les décisions prises par la direction du club, notamment en matière de prix des billets. Consulter les supporters dans ce processus peut améliorer la qualité des décisions prises et contribuer à éviter des erreurs coûteuses. Il est toujours souhaitable pour les supporters ►

# Avantages



de connaître les motifs des décisions prises, plutôt qu'elles ne leur soient imposées.

Le système de RES doit favoriser le dialogue et la coopération entre les supporters de clubs différents. Les discussions engagées entre les RES avant un match en sont un exemple: le RES du club recevant doit fournir au RES du club visiteur des informations sur un large éventail de sujets. Les feuilles d'informations de l'UEFA Champions League envoyées aux supporters avec leur billet en sont un autre exemple. Les supporters peuvent aussi contribuer à réduire les tensions en se rencontrant avant le match pour discuter des problèmes potentiels et en transmettant les informations pertinentes à la police et aux responsables de la sécurité.

Ainsi, le RES pourrait contribuer à réduire la violence, comme ce fut le cas en

Allemagne ces 18 dernières années, en dépit d'un triplement de l'affluence. Toutes les mesures décrites dans le présent manuel servent en fin de compte à isoler la minorité des fauteurs de troubles des authentiques supporters, qui constituent la grande majorité. C'est la principale raison pour laquelle la Ligue portugaise de football professionnel, par exemple, a décidé de désigner un médiateur des supporters. Elle l'a fait dans l'idée qu'il est possible de réduire la violence en améliorant les relations avec les supporters et en responsabilisant ces derniers, et que cette mesure est un moyen efficace d'attirer davantage de familles et de supporters «ordinaires» dans les stades.

Les clubs devraient également constater une amélioration du climat, car les RES peuvent servir d'intermédiaires pour communiquer avec les supporters dans

tous les domaines. Le RES peut travailler avec les groupes d'ultras pour préparer des chorégraphies, instaurer des zones pour les chants, organiser la vente de billets aux supporters du club les plus fidèles, etc.

Nous pensons également que l'amélioration des relations avec les supporters aura des répercussions positives sur les bénéfices financiers (hausse des recettes de billetterie, de restauration, de merchandising et de sponsoring en raison de l'affluence supérieure). Le service de marketing du club peut notamment consulter le RES pour savoir quel type de produits les supporters seraient susceptibles d'acheter. Si les supporters ont le sentiment que leurs besoins et désirs sont pris au sérieux, ils s'identifieront davantage à leur équipe et seront ainsi plus disposés à dépenser de l'argent au stade.

Enfin, le pilier fondamental sur lequel l'article 35 se base, à savoir l'importance

de la consultation et de la communication si l'on veut améliorer l'organisation, n'est pas une nouveauté, car il s'agit d'un concept qui a fait ses preuves dans le football. Qui peut oublier ces scènes, lors de la Coupe du Monde de la FIFA 2006 en Allemagne ou de l'UEFA EURO 2008 en Autriche et en Suisse, où des supporters se sont mélangés pour célébrer le football ensemble dans les zones et les parcs des supporters, suivant ensemble les matches sur grand écran. Cette communion a été possible, car les concepts en matière de sécurité introduits en Allemagne en 1992 concernant l'encadrement et le soutien des supporters ont été intégrés au concept de sécurité et d'accueil des supporters lors de ces principales compétitions internationales. Cette réussite constitue la meilleure recommandation possible pour le concept d'encadrement des supporters décrit dans le présent manuel.



# Sélection du RES

## 4. Sélection du responsable de l'encadrement des supporters

La responsabilité de choisir un RES revient à la direction du club. Sélectionner la bonne personne pour cette fonction n'est pas une tâche aisée, mais certains candidats sortent souvent du lot en raison du travail qu'ils ont accompli précédemment au sein d'organisations de supporters auprès de leur club. En raison des nombreuses tâches évoquées ci-dessus, tout supporter ne peut pas devenir RES. Le principal prérequis pour le RES est qu'il soit bien connu des supporters du club, qu'il soit entièrement accepté et qu'il comprenne parfaitement les groupes cibles.

De préférence, il devrait être employé par le club à plein temps. Dans certaines ligues importantes, les clubs peuvent trouver nécessaire de désigner plusieurs RES, en

raison de la charge de travail très lourde. Dans d'autres, certains clubs n'ont pas toujours les ressources financières pour employer un RES à plein temps. Il faut alors envisager l'engagement d'un RES à temps partiel ou la combinaison de la fonction de RES avec un autre rôle au sein du club. Dans les plus petits clubs, le RES peut être bénévole, seuls ses frais, notamment de téléphone, étant remboursés, soit directement par le club, soit par l'intermédiaire de l'instance dirigeante, comme en Autriche.

Si un supporter ne peut pas être engagé pour occuper cette fonction, il est possible de procéder à une désignation interne. Dans ce cas, il est important de rechercher une solution optimale pour tous en choisissant une personne qui ait une excellente connaissance des supporters et qui voyage et assiste aux matches avec eux. Certains



clubs peuvent être tentés de désigner un RES qui ne soit pas un supporter (un ancien joueur, par exemple), mais ils doivent être conscients que l'expérience a montré que ces personnes démissionnent souvent au vu de la nature très exigeante de cette fonction et de l'expertise requise.

Nous énumérons ci-dessous une liste des compétences souhaitables pour la fonction de RES, dans l'optique d'orienter les clubs.

### COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

- Expérience de gestion positive du personnel
- Expérience et contact avec les réseaux clés de supporters (par exemple, des clubs de supporters, des ultras, des hooligans) aux niveaux local et national
- Qualifications techniques ou professionnelles, ou diplôme universitaire
- Compétences éducatives, psychologiques et sociologiques de base en matière de relations sociales, notamment en matière de dynamique de groupe
- Connaissance de base de l'anglais (pour les matches européens)
- Bonne compréhension des nouveaux médias/nouvelles technologies (applications commerciales de bureau, Internet, etc.)
- Neutralité politique
- Engagement à respecter des valeurs clés telles que la lutte contre la discrimination et la violence

### COMPÉTENCES PERSONNELLES

- Bonnes aptitudes en matière de communication et de résolution des conflits
- Capacité à travailler en équipe
- Volonté d'apprendre
- Fort degré d'engagement, de motivation, de fiabilité et de flexibilité
- Capacité à communiquer, notamment dans des groupes et en public
- Comportement et philosophie axés sur le service
- Capacités de négociation et confiance en soi
- Expérience de vie adéquate et expérience des relations avec les supporters; connaissance de la base de supporters du club et contacts avec elle
- Flexibilité (horaire), notamment les week-ends, et résistance personnelle
- Comportement professionnel conforme à la situation
- Attitude professionnelle et calme, et capacité à désamorcer et à désémotionnaliser les situations de stress et de conflit

# Exigences pour les RES

## 5. Encadrement et soutien des supporters

Pour faciliter l'application de l'article 35 dans un premier temps, l'UEFA, en collaboration avec Supporters Direct, a défini un certain nombre d'exigences minimales à remplir par les RES, les clubs et les instances dirigeantes nationales, et a également émis diverses recommandations afin de faire avancer la situation au cours des prochaines années. Une liste plus détaillée des tâches quotidiennes du RES figure à la section 6.

### 5.1 Questions liées à l'organisation

Le RES devrait être employé par le club, lorsque c'est possible, et donc figurer dans l'organigramme du club. Dans le cas contraire, les conditions suivantes devraient s'appliquer:

- Le RES est subordonné à la direction du club et doit suivre ses instructions.
- Ses droits et devoirs font l'objet d'un cahier des charges. Le RES doit bénéficier d'une marge de manœuvre importante et pouvoir organiser librement son travail.
- Le RES doit faire des rapports réguliers à la direction du club.
- La direction du club doit entendre le RES sur toutes les questions spécifiquement liées aux supporters et lui accorder des entretiens à sa demande.
- Le club doit fournir une adresse électronique au RES et la publier sur son site Web, avec un lien vers le présent manuel et une brève description du projet.
- La législation nationale du travail doit être respectée, notamment concernant les heures de travail.

### 5.2 Exigences minimales pour les responsables de l'encadrement des supporters

Le RES devrait répondre aux exigences minimales suivantes:

- 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;
- rassembler les feed-back ainsi que superviser et évaluer le projet.

### Recommandations pour les responsables de l'encadrement des supporters

Ayant à cœur l'intérêt du club, le RES doit s'efforcer de maintenir et d'accroître la fonction d'assistance clé dans toutes ses activités, en promouvant l'affluence (diversité et volume) lors

des matches à domicile et des matches à l'extérieur. Il devrait aussi encourager activement l'implication des supporters au sein du club dans tous les domaines.

En particulier, il devrait faire en sorte d'instaurer rapidement un dialogue sain entre les supporters, la police et les stadiers, en représentant les intérêts des supporters vis-à-vis de la police et ceux de la police et des stadiers vis-à-vis des supporters.

Les jours sans match, le RES devrait s'acquitter des tâches suivantes:

- organiser des séances pour informer les supporters des derniers développements au sein du club et pour traiter les questions et les préoccupations des supporters, et participer à ces séances;
- favoriser la tenue de séances entre les supporters et les représentants du club (joueurs, entraîneurs, membres du conseil d'administration, officiels, directeur du stade, etc.) ainsi que les représentants institutionnels (police, stadiers, sociétés de transports publics, autorités locales, etc.), dans le but d'améliorer le dialogue entre les différentes parties et leur compréhension de leurs rôles et de leurs points de vue respectifs;
- organiser des événements destinés aux supporters (tournois de football, fêtes, etc.);
- assister aux réunions des clubs de supporters;
- participer aux discussions sur les sites Web des supporters (forums de discussion, etc.) et profiter de la plateforme des médias sociaux pour promouvoir une culture positive des supporters;
- travailler avec les représentants des médias et s'assurer que le travail d'encadrement des supporters et les supporters en général soient décrits de manière fidèle dans les médias;
- prendre contact avec le RES de l'autre club avant un match pour:
  - échanger des informations pertinentes pour les supporters;
  - lutter contre les attitudes négatives et les préjugés et prévenir les conflits (l'organisation de projets conjoints comme des matches de football de supporters, des zones des supporters, etc. peut contribuer à la réalisation de cet objectif).

Les jours de match (avant, pendant et après les matches) le RES devrait:

- être présent parmi les supporters;
- favoriser le soutien apporté à l'équipe en exerçant une influence positive sur les supporters et en tentant de désamorcer les tendances violentes;
- après le match, faire un rapport sur les réclamations éventuelles des supporters présents en tentant d'établir les circonstances et les motifs de ces réclamations et de tout autre problème survenu le jour du match.

# Exigences pour les clubs

## 5.3 Exigences minimales pour les clubs

Le club devrait répondre aux exigences minimales suivantes:

- désigner un RES et s'assurer qu'il participe aux cours pour RES organisés par le bailleur de licence;
- lui fournir des ressources adéquates (bureau, équipement, accréditation, etc.);
- organiser des séances régulières entre la direction du club et le RES;
- prendre des dispositions en vue de réunions régulières entre le RES et les différents groupes de supporters;
- consulter le RES sur les questions pertinentes pour les supporters.

## Recommandations pour les clubs

Outre les exigences minimales susmentionnées, les clubs devraient s'efforcer de soutenir au mieux leur RES, en gardant présent à l'esprit que le RES dispose d'un rôle difficile de médiateur, puisqu'il doit défendre les intérêts des supporters, d'une part, et représenter le club, d'autre part.

Le club peut aider de différentes manières le RES à s'acquitter de ses tâches le plus efficacement possible, et notamment:

- lui fournir un bureau dédié disposant de l'équipement nécessaire (téléphones fixe et mobile, fax, ordinateur, connexion Internet, imprimante, etc.) dans le bâtiment administratif du club et lui donner accès aux réseaux pertinents du club (contacts auprès des médias et des agences, etc.);
- lui permettre d'utiliser les infrastructures du club (salles de réunion, équipements techniques, etc.);
- lui permettre d'utiliser un véhicule pour rendre visite aux groupes cibles concernés;
- lui fournir un budget annuel pour son travail d'encadrement des supporters;
- mettre à sa disposition des articles (photos dédicacées, posters, badges, T-shirts, etc.) aux fins de distribution aux supporters, ainsi qu'un lot de billets gratuits, si possible;
- offrir une assistance pour la rédaction et la production de publications destinées aux supporters;
- organiser des séances de formation internes pour s'assurer que le personnel du club connaisse le RES et comprenne son rôle;
- contribuer à établir des contacts entre les clubs de supporters, d'une part, et les joueurs, les entraîneurs et les officiels du club, d'autre part;

- contribuer à l'organisation et au déroulement d'événements conçus par et pour les supporters (p. ex. tournois de football, déplacements pour les matches à l'extérieur);
- fournir formations et instructions;
- s'assurer que les informations sur le club soient largement et rapidement disponibles;
- garantir la transparence en expliquant les motifs des décisions;
- établir une procédure officielle pour la gestion des interdictions de stade, communiquer les décisions aux supporters et prendre en compte les appels interjetés, en s'assurant que le RES soit entendu à tous les stades de la procédure;
- mettre à disposition les stadiers du club pour accompagner les supporters lors des déplacements à l'extérieur;
- partager les informations avec d'autres clubs;
- fournir une accréditation pour permettre au RES de l'équipe visiteuse d'accéder au terrain.



# Soutien des associations/liges

## 5.4. Soutien de l'association nationale/la ligue

Les instances dirigeantes nationales doivent s'efforcer de répondre aux exigences minimales suivantes:

- développer, coordonner et promouvoir le travail d'encadrement des supporters entrepris par les clubs;
- organiser des événements de formation des RES pour:
  - montrer les meilleures pratiques concernant les questions relatives aux supporters et le travail d'encadrement des supporters réalisé par les clubs,
  - formuler des procédures standard et garantir la définition d'objectifs communs,
  - faciliter l'échange d'informations et d'expériences;
- entretenir une base de données contenant les coordonnées des RES soumises par les clubs dans le cadre de la procédure d'octroi de licence;
- évaluer si les clubs répondent aux exigences relatives aux RES prévues par l'article 35 du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, et sanctionner les clubs si ces critères ne sont pas remplis;
- fournir des outils de reporting et de feed-back aux RES.

Il est donc recommandé que les instances dirigeantes nationales mettent en place leur propre point de contact pour les supporters, sous la supervision du gestionnaire de projet, et qu'elles engagent un RES pour le diriger, remplissant ainsi les exigences minimales susmentionnées.

Pour aider les RES dans leurs relations avec les différentes parties impliquées dans le football, les instances dirigeantes nationales peuvent leur remettre des accréditations qui leur donnent un accès global à tous les stades du pays.



## 5.5 Outils de communication

De nombreuses options s'offrent aux clubs pour communiquer et améliorer leurs relations avec leurs supporters, et le RES peut jouer un rôle utile en centralisant ces options, qui comprennent notamment:

- des chartes de supporters, c'est-à-dire des accords définissant les objectifs communs ainsi que les obligations du club envers ses supporters et inversement, et précisant clairement les droits et les obligations de chaque partie;
- des forums de supporters, c'est-à-dire des séances régulières (tous les deux ou trois mois) réunissant les représentants du club et des supporters, avec un procès-verbal publié sur le site Web du club, par exemple;
- des panels ou des groupes de consultation de supporters, pour rassembler les feedback des supporters;
- des études de satisfaction des supporters/formulaires de feedback pour les supporters;
- des séances informelles au cours desquelles les supporters ont la possibilité de faire part de leur opinion au personnel du club;
- des procédures de réclamation;
- une section consacrée aux supporters sur le site Web du club, comprenant un espace de consultation et un forum de discussion;
- des lettres d'information et d'autres publications similaires;
- des plateformes de médias sociaux (Facebook, Twitter, etc.);
- des clubs de supporters juniors;
- des bénévoles les jours de match pour aider les supporters dans un grand nombre de domaines;
- des zones des supporters;
- des ambassades de supporters (p. ex. lors des matches européens);
- des séances d'entraînement ouvertes;
- des événements réservés aux supporters (p. ex. à Noël ou à l'avant-saison), avec des séances d'autographes.

# Tâches du RES

## 6. Tâches du responsable de l'encadrement des supporters

### 6.1. Responsable de l'encadrement des supporters d'un club

Nous énumérons ci-dessous quelques-unes des tâches que le RES peut réaliser dans le domaine de l'encadrement des supporters. Ces tâches sont réparties en deux catégories: le travail quotidien les jours sans match, et le travail d'encadrement lors des matches à domicile et des matches à l'extérieur, avant et après le match. Compte tenu de la quantité de travail exigée, il peut être opportun pour un club de désigner une équipe de RES, notamment pour remplacer le RES principal lorsqu'il est absent. Le travail du RES varie bien entendu d'un pays à l'autre, en fonction de la culture locale et des structures en place. Il n'existe pas de modèle universel. La présente liste est fournie uniquement à titre indicatif.

#### a) Travail quotidien

##### Tâches de routine

**Correspondance avec les supporters** (pour rendre la politique du club plus transparente)  
Traitement de la correspondance électronique et postale

- Questions directes ou personnelles
- Questions générales

##### Appels téléphoniques/Internet

- Gestion des questions reçues
- Communication avec les supporters
- Consultation des forums de discussions sur Internet et participation éventuelle aux discussions

##### Gestion des données

- Administration de la banque de données du club de supporters
- Mise à jour du site Web destiné aux supporters

##### Récolte d'informations (sur le club, le club de supporters, les questions liées aux supporters, etc.)

Sources potentielles:

- Médias
- Internet
- Conférences de presse
- Séances d'entraînement
- Contacts personnels
- Systèmes de gestion des relations clientèle existant au sein du club

Destinataires potentiels:

- Supporters
- Officiels du club
- Services internes
- Médias (uniquement travaux indépendants de médias sur les questions liées aux supporters)

##### Participation à des groupes de travail/des réunions sur les questions liées aux supporters

Thèmes intéressant les supporters (informations générales de la direction du club, restauration, réunions avec les sponsors, événements pour les membres, billetterie, campagnes de lutte contre la discrimination, etc.)

##### Participation aux séances sur la sécurité et/ou aux séances de planification d'avant-match

- Avant le début de la saison
- Avant et, le cas échéant, après les matches

à domicile

- Lorsque c'est nécessaire

### **Contribution lors de l'imposition d'une interdiction de stade**

- Dialogue avec la direction du club et les supporters concernés
- Contacts avec le club visiteur

### **Billetterie (notamment pour les matches à l'extérieur)**

- Attribution du contingent de billets, le cas échéant
- Vérification du contingent de billets
- Conservation d'un lot de billets pour les «cas d'urgence»

## **b) Tâches à moyen ou à long terme**

### **Organisation de la communication entre les joueurs et les supporters**

- Soirées avec les joueurs
- Séances de questions-réponses pour les clubs de supporters/membres
- Réunions régionales du club de supporters avec des joueurs
- Présence lors de fêtes du club de supporters auxquelles participent des joueurs
- Séances d'autographes
- Présence lors de tournois de football de clubs de supporters auxquels participent des joueurs

### **Organisation du transport des supporter (lorsque les supporters ne s'en chargent pas eux-mêmes)**

Liaison avec l'agence de voyage du club ou désignation de représentants pour:

- les déplacements pour les matches à

l'extérieur (dans le pays et en Europe),

- les matches amicaux,
- les camps d'entraînement,
- les matches de l'équipe nationale.

### **Communication/réseautage**

- Responsables de l'encadrement des supporters d'autres clubs
- Organisations de supporters locales et nationales

### **Formation et échange d'informations/de compétences**

- Participation obligatoire aux séances des RES organisées par l'association nationale/la ligue et aux séances organisées par les RES eux-mêmes (plusieurs fois par an le cas échéant)
- Participation aux événements et aux conférences concernant les supporters
- Organisation de réunions avec d'autres RES
- Participations aux réunions de sécurité
- Contacts réguliers avec l'association nationale
- Participation aux cours et aux séminaires de formation de l'association nationale/la ligue
- Rédaction de rapports sur le déroulement des journées de match au nom du bailleur de licence

## **c) Activités liées aux journées de match**

### **Matches joués à l'extérieur**

#### **Récolte d'informations (situation du club recevant)**

- Informations relatives aux déplacements, aux dispositions de voyage et aux itinéraires ►

# Tâches du RES

- Coutumes locales dans la ville/le pays visité ou en rapport avec le club
- Lieux de rassemblement pour les supporters visiteurs
- Prise de contact avec le RES du club recevant
- Prise de contact avec le responsable de la sécurité du club recevant
- Prise de contact avec la police et les stadiers, et, le cas échéant, échange d'informations
- En vue des matches européens à l'extérieur, prise de contact avec le club recevant afin de connaître les points de contact et les interlocuteurs qui parlent la langue de l'équipe visiteuse ou au moins l'anglais

## Communication

- Informations sur le site Internet du club
- Lettres d'information, e-mails globaux aux clubs de supporters ou aux supporters individuels
- Le cas échéant, contact personnel direct par e-mail ou par téléphone

## Déplacement au match

- Participation au voyage organisé en train ou en car avec les supporters
- Déplacement individuel en voiture/train/avion

## Avant le match

- Présence auprès des supporters et communication avec eux en dehors du secteur réservé aux visiteurs (le cas échéant, utilisation d'un véhicule du club comme point de contact pour les supporters)
- Présence auprès des supporters et communication avec eux dans les lieux de

- rassemblement des supporters et les bars
- Brèves réunions avec les autres personnes concernées (RES de l'équipe recevante, responsable de la sécurité, police, stadiers), p. ex. 45 minutes avant le coup d'envoi

## Pendant le match

- Présence dans la section réservée aux supporters visiteurs (zone de places assises ou debout)
- Si nécessaire, présence temporaire au bord du terrain afin d'appeler les supporters au calme ou de désamorcer une situation (le RES n'est cependant pas chargé du maintien de l'ordre)
- Médiation entre les stadiers et les supporters en cas de problème
- Communication avec les supporters à la mi-temps
- Communication avec les forces de l'ordre, la police, les stadiers et les collègues

## Après le match

- Présence près de la sortie du secteur réservé aux visiteurs
- Communication avec les supporters après le match
- Surveillance du départ des supporters
- Présence dans la ville ou dans la zone (en fonction du site et de la situation)
- Participation aux rassemblements de supporters dans les bars de la ville et, le cas échéant, aux fêtes et événements organisés par l'équipe d'encadrement des supporters et/ou les clubs de supporters

## Voyage retour

- Retour individuel après le match

## **Matches à domicile**

### **Activités/chorégraphies des supporters**

- Consultation avec les organisations de supporters concernées
- Coordination des procédures avec l'équipe chargée du marketing/de l'organisation du stade
- Information des responsables de la sécurité et des personnes chargées de l'encadrement

### **Transmission d'informations**

- Coutumes locales
- Prise de contact avec le RES du club recevant
- Prise de contact avec le responsable de la sécurité du club recevant
- Point de rassemblement/de dépose des supporters
- Prise de contact avec la police et les stadiers et, le cas échéant, échange d'informations

### **Communication**

- Informations sur le site Internet du club
- Lettres d'information, e-mails aux clubs de supporters
- Le cas échéant, contact personnel direct par e-mail ou par téléphone

### **Préparation des cérémonies et des activités sur le terrain**

- Activités de clubs de supporters sur le terrain
- Participation de membres de clubs de supporters ou de jeunes supporters
- Organisation des accompagnateurs de joueurs et des ramasseurs de balles
- Annonces d'anniversaires, etc.

### **Avant le match**

- Présence auprès des supporters visiteurs

et des représentants de l'équipe visiteuse et, le cas échéant, communication avec eux en dehors de la section qui leur est réservée

- Présence auprès des supporters recevant et communication avec eux à l'intérieur du stade et dans les lieux de rassemblement des supporters
- Brèves réunions avec les autres personnes concernées (RES de l'équipe visiteuse, responsable de la sécurité, police, stadiers), p. ex. 45 minutes avant le coup d'envoi

### **Pendant le match**

- Présence dans la section réservée aux supporters recevant (zone de places assises ou debout)
- Si nécessaire, présence temporaire au bord du terrain afin d'appeler les supporters au calme ou de désamorcer une situation (le RES n'est cependant pas chargé du maintien de l'ordre)
- Médiation entre les stadiers et les supporters en cas de problème
- Communication avec les supporters à la mi-temps
- Communication avec les forces de l'ordre, la police, les stadiers et les collègues

### **Après le match**

- Présence à proximité du point d'information (ou d'un point de contact similaire) et communication avec les supporters
- Participation aux rassemblements de supporters dans les bars de la ville et, le cas échéant, aux fêtes et événements organisés par l'équipe d'encadrement des supporters et/ou les clubs de supporters

# Tâches de l'association/la ligue

## 6.2. Coordinateur des responsables de l'encadrement des supporters de l'association nationale/la ligue

- Le coordinateur des RES est responsable de la supervision du projet de RES pendant la phase de réalisation; il organise les formations, développe des procédures standard et contrôle le travail d'encadrement des supporters effectué par les clubs. Le développement de relations positives avec les supporters individuels et les organisations de supporters au niveau national fait également partie de ses tâches clés. Certaines associations ont également un club de supporters de l'équipe nationale, avec toutes les responsabilités qui en découlent au niveau organisationnel. Le rôle du coordinateur des RES varie en fonction de la situation de chaque pays. Nous suggérons ci-dessous quelques activités qui peuvent être réalisées au niveau national:

### Gestion de projet

#### Formation et développement

- Conception et mise en place de standards et de procédures uniformes
- Organisation de cours de formation et de réunions pour les RES (y compris des séances communes avec les responsables de la sécurité des clubs, si nécessaire)
- Travail avec les commissions compétentes de l'association nationale

#### Supervision du travail d'encadrement des supporters effectué par les clubs

- Reporting les jours de match et évaluation visant à identifier les points faibles et à garantir le bon fonctionnement du système
- Evaluation de la situation des RES dans les clubs (p. ex. à l'aide de listes de contrôle lors de visites les jours de match) et surveillance régulière
- Propositions d'amélioration
- Contrôle de l'adéquation des RES désignés

#### Communication

- Récolte d'informations auprès des clubs, des RES et des organisations de supporters, dans des magazines spécialisés, sur Internet, etc.
- Traitement et transmission des informations aux personnes/organes concernés
- Coopération avec la police, les académies et d'autres organisations compétentes
- Contact avec des établissements étrangers correspondants

#### Encadrement des supporters au niveau de la ligue

##### Point de contact pour les clubs

- Transmission d'informations sur toutes les questions liées aux supporters
- Assistance relative aux critères de sélection des RES et formation introductive
- Assistance générale en cas de problèmes

### **Point de contact pour les RES des clubs, les organisations de supporters nationales (le cas échéant) et les supporters en général**

- Point d'information et de service
- Communications régulières
- Assistance en cas de problèmes
- Organisation de séances avec les représentants des supporters (réunions avec des représentants de l'association nationale, forums et congrès de supporters, etc.)
- Participation à des workshops, des tables rondes, des réunions organisées par les RES ou les supporters en qualité de représentant officiel de l'association nationale/la ligue
- Préparation d'un manuel d'encadrement des supporters en collaboration avec des supporters
- Préparation de guides des supporters (p. ex. pour les tournois majeurs) en collaboration avec des supporters
- Implication dans les campagnes (lutte contre la discrimination, prévention de la violence, etc.)
- Organisation de projets pertinents relatifs aux supporters

### **Activités de l'équipe nationale**

Certaines associations nationales peuvent trouver utile que leur coordinateur des RES supervise les activités du club de supporters de l'équipe nationale (le cas échéant). Cette activité comprendrait notamment les tâches suivantes:

### **Encadrement des supporters (matches à domicile)**

- Coordination du déploiement des RES locaux
- Coordination des services d'encadrement et de soutien pour les supporters handicapés, en collaboration avec le responsable des accès du club
- Rôle d'interlocuteur général (supporters, club de supporters de l'équipe nationale, RES, association nationale, stadiers, direction du stade, police, etc.)
- Contacts réguliers avec le personnel du club de supporters, les RES, les supporters réguliers et les bénévoles
- Présence dans la section réservée aux supporters/zone des chants: médiation, réponse aux questions, échange d'informations, récolte de suggestions, assistance en cas de problèmes, etc.

### **Encadrement des supporters (matches à l'extérieur)**

- Coordination de l'encadrement des supporters et des services d'assistance (le cas échéant)
  - Equipe de RES
  - Personnel du club de supporters
  - Ambassade de supporters
- Rôle d'interlocuteur général (services de sécurité et de billetterie de l'association nationale, sociétés de sécurité, association nationale organisatrice, police, RES, club de supporters, ambassade de supporters, autres supporters, etc.)
- Présence régulière dans la section réservée aux supporters visiteurs (voir matches à domicile)

# Perspectives et réalisation

## 7. Perspectives et réalisation

Un consensus général semble avoir été trouvé quant à l'importance d'impliquer les supporters dans le dialogue social du football européen, non seulement entre les supporters et les clubs et/ou les associations, mais également entre les supporters eux-mêmes. Les stratégies policières modernes mettent elles aussi l'accent sur le besoin d'impliquer les supporters afin de créer un environnement sûr pour les matches de football. Le projet de RES est une étape supplémentaire visant à garantir la reconnaissance des supporters en tant que partenaires sérieux et responsables dans cette interaction, et à améliorer la qualité et l'efficacité du dialogue.

Un des objectifs globaux du projet est l'établissement de réseaux de RES aux niveaux national et européen. Les récents incidents lors de matches de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League ont mis en lumière des problèmes qui auraient pu être évités si un dialogue impliquant les RES avait été établi avant ces matches.

Des enquêtes réalisées régulièrement auprès des RES au niveau des clubs et au niveau national et auprès des groupes de supporters offriront un moyen d'identifier les domaines où le travail effectué par les RES doit encore être amélioré et permettront d'actualiser le présent manuel en fonction des derniers développements.

### Prochaines étapes

Afin d'appliquer les nouvelles exigences, un réseau de contacts pour le projet de RES sera créé au sein de chaque instance dirigeante

nationale en Europe afin de contribuer à expliquer le projet aux clubs et aux groupes de supporters. Une fois ce réseau en place, l'UEFA et les associations nationales resteront le point de contact pour les questions relatives aux RES adressées par les clubs et les RES des clubs, alors que Supporters Direct sera l'interlocuteur principal pour les questions générales des groupes de supporters ou des supporters souhaitant être impliqués activement dans ce projet au sein de leur club.

Pour la saison 2011/12, 591 clubs ont demandé une licence de l'UEFA et plus de 700 autres une licence nationale basée sur des critères identiques ou similaires. Ces chiffres illustrent la portée et l'importance du projet de RES. Comme pour la procédure d'octroi de licence aux clubs, la mise en place et le développement de RES constituera un outil qui permettra d'élever les normes de référence; il s'agira d'une procédure dynamique et évolutive dont l'objectif sera d'instaurer le dialogue et d'améliorer la communication entre les supporters et les clubs.

Chaque club devra avoir désigné un RES au moment de son évaluation, qui aura lieu au printemps 2012, en vue de l'obtention d'une licence pour la saison 2012/13 des compétitions de l'UEFA.

### Formation des associations nationales et des clubs

La formation représente une étape essentielle. Les associations nationales devraient organiser des workshops annuels afin de permettre aux RES d'évaluer le travail accompli dans leur pays, d'échanger des informations et de

s'accorder sur les standards et les procédures nationaux. Dans la mesure du possible, des représentants des supporters devraient être impliqués dans certaines parties de la formation afin que les besoins et les désirs des supporters soient pris en considération.

Au cours de la phase de mise en place, l'UEFA, s'appuyant sur les connaissances de personnes disposant déjà d'une expérience de la fonction de RES et en collaboration avec Supporters Direct, aidera les instances dirigeantes nationales à développer des workshops de formation pour leurs clubs et pour les RES de ces clubs. Pour contribuer à la mise en œuvre de ce projet et compte tenu du fait que ce concept est nouveau dans certains pays, du matériel vidéo a été préparé à des fins de formation et sera mis à la disposition tout d'abord des associations nationales, puis des clubs, sur le site Web de l'UEFA et sur d'autres plateformes de communication interne, par exemple KISS. Ces outils de formation vidéo présentent des instructions et des exemples fournis par des RES de clubs et par des instances dirigeantes nationales qui ont déjà introduit les RES. Au fur et à mesure du développement du projet, d'autres exemples de bonnes pratiques et d'autres études de cas seront ajoutés.

Le développement de logiciels permettant aux associations nationales d'évaluer le travail d'encadrement des supporters accompli au niveau des clubs est également en cours d'examen.

Au niveau national, nous recommandons au bailleur de licence de se charger de la traduction du présent manuel dans son

intégralité ou de passages clés dans la langue nationale pour distribution à tous les clubs. Le bailleur de licence pourra également ajouter des éléments ou adapter ce manuel aux spécificités et aux objectifs nationaux.

L'UEFA continuera de souligner l'importance des nouvelles exigences relatives aux RES et d'en faire part aux responsables nationaux ainsi qu'aux autres parties prenantes clés du football (les clubs par l'intermédiaire de l'Association des clubs européens [ECA], l'Association des ligues européennes de football professionnel, la FIFPro, l'UE, etc.).

### Feed-back

Il est essentiel de continuer à rassembler le feed-back des supporters, des clubs et des instances dirigeantes nationales afin d'identifier non seulement des exemples de bonnes pratiques, mais également les nouveaux défis à relever et les exigences à respecter; ces commentaires permettront d'améliorer les services proposés et d'optimiser le présent manuel. Supporters Direct et le réseau des instances dirigeantes nationales s'assureront que l'UEFA soit en mesure d'obtenir ce feed-back.



## 8. Etudes de cas

### 8.1 Brøndby IF, Danemark

#### 8.1.1 Introduction à la situation de Brøndby IF

Brøndby IF est l'un des meilleurs clubs danois. Il a remporté le championnat national à dix reprises et la coupe nationale à six occasions depuis sa fondation, en 1964. Parmi ses anciens joueurs, il compte Michael Laudrup, Kim Vilfort, John Jensen et Peter Schmeichel. Les supporters de Brøndby IF sont connus pour leur créativité et leur soutien passionné, à la fois visuel et sonore, bien qu'ils soient également réputés pour leur violence. Dans l'optique d'entretenir de meilleures relations avec les supporters du club et après avoir consulté un certain nombre d'experts en la matière, le comité directeur de Brøndby IF a décidé d'adopter une approche proactive et de désigner un RES à plein temps, Patrick Vestphael, en novembre 2010. Le 18 janvier 2011, Supporters Direct a demandé au directeur général de Brøndby IF, Ole Palmå, pourquoi le club avait pris cette mesure bien avant que l'article 35 du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* n'entre en vigueur, lors de la saison 2012/13.

#### 8.1.2. Interview de Ole Palmå, directeur général de Brøndby IF

**Pourquoi avez-vous décidé de désigner un RES aussi tôt, soit 18 mois avant que cette mesure ne vous soit imposée par l'article 35?**

Nous étions vraiment sous pression, car nos

résultats étaient mauvais; l'équipe ne réalisait pas les performances attendues et la direction était inquiète en raison de la mauvaise publicité dont le club faisait l'objet. Les supporters étaient déçus et cherchaient à savoir pourquoi le club qu'ils aimaient perdait de son prestige. Les supporters ont un sentiment de propriété, d'amour et de passion pour le club. Mais la frustration était grande et les réactions des supporters diverses. Du côté positif, les ultras continuaient à soutenir le club, mais parmi les réactions négatives, on comptait du vandalisme, du hooliganisme et des émeutes.

Nous étions sous la pression non seulement des personnes associées au club, mais également de l'association nationale et de nos sponsors. D'une part, les partisans de l'ancienne école de pensée réclamaient des mesures telles que des amendes et des interdictions de stade; d'autre part, il y avait les médias, qui exercent un impact majeur. Bien sûr, ils exagèrent parfois et se concentrent fréquemment sur les aspects négatifs et sur les conflits.

La direction du club était frustrée pour les raisons que j'ai mentionnées. Nous devions agir rapidement, et désigner un responsable de l'encadrement des supporters était la meilleure chose à faire. Nous voulions jeter un pont entre les supporters et le club. Nous voulions faire face aux problèmes. Nous voulions aussi que l'accent passe du négatif au positif, et nous voulions modifier les priorités du club.

#### **Qui sont vos supporters?**

Il y a des années que nous discutons avec nos supporters. Le concept global de supporters de football au Danemark a commencé dans

les années 1980 avec l'équipe nationale, et peu après à Brøndby IF. Les supporters du club sont créatifs et proactifs. Ils n'ont pas peur d'innover. Ils ont également un fort sentiment d'indépendance. Ils ne veulent pas être contrôlés par le club, et il est important de tenir compte de cet élément.

La beauté du football est qu'il est différent des autres secteurs d'activité. Normalement, vous avez un produit et vous essayez de le vendre. Vous écoutez les clients. Pas dans le football. Les supporters, qui sont également les consommateurs, font partie intégrante du produit. Dans le domaine du sponsoring, l'élément le plus important est l'atmosphère, comme l'ont montré les deux études que nous avons menées. Les supporters font partie du produit. Ils ne font pas que l'acheter. Les supporters doivent donc être impliqués dans les décisions. Ils doivent être écoutés et compris, concernant les aspects tant positifs que négatifs.

### **Outre la promotion d'une culture des supporters positive, pourquoi est-il important pour vous d'avoir un RES?**

Le public doit pouvoir venir voir un match et se sentir en sécurité. Nous voulons que les supporters s'expriment à fond, sans pour autant dépasser les limites. Ils peuvent repousser les frontières, mais pas pour autant s'adonner à la violence. Il est impératif de fixer certaines règles. Nous avons essayé d'instaurer un dialogue par le passé, nous avons organisé des réunions, mais il était parfois difficile de se comprendre. Est-ce que les supporters nous écoutaient? Est-ce qu'ils nous comprenaient?

En fin de compte, nous avons tous les mêmes objectifs. Nous voulons venir au stade et laisser parler nos sentiments. Nous voulons chanter et crier. Nous aimons notre club. Mais parfois, il est difficile de communiquer. Parlons-nous le même langage? Voulons-nous les mêmes choses? C'est la raison pour laquelle nous pensons qu'il est important de désigner un responsable de l'encadrement des supporters.

Patrick Vestphael ne peut pas empêcher les supporters de lancer des fumigènes, mais il peut nous aider à mieux comprendre la situation et à changer les choses. Nous ne sommes peut-être pas toujours capables d'expliquer les choses aux supporters, mais Patrick est proche du club et il sait ce qu'il se passe: il peut donc communiquer plus facilement avec eux. La priorité numéro un pour nous est que la désignation d'un RES est un signal de la part du club. C'est la reconnaissance du fait que le seul moyen pour le club de résoudre ses problèmes et d'améliorer la situation des supporters et du club est le dialogue. Il y a deux moyens de procéder: soit nous parlons davantage, soit nous recourons davantage aux sanctions.

Les responsables politiques et la police nous mettent sous pression. En outre, il y a la question des budgets et beaucoup d'autres éléments à prendre en compte. Il est facile pour les gens de nous demander de «résoudre le problème». Mais veulent-ils vraiment nous aider?

Désigner un RES représente un réel changement pour le club. Nous comprenons la frustration des supporters. A un certain ►

# Etudes de cas

moment, le discours était: «Si ça ne vous convient pas, partez!» Les nouvelles mesures prises marquent un tournant important pour nous, mais ce changement prendra du temps.

## **Que faites-vous pour améliorer les relations entre les supporters et Brøndby IF?**

Nous avons organisé une conférence des supporters fin novembre [2010]. Nous voulions que le plus grand nombre possible de groupes différents y participent, y compris la police, l'Association danoise de football (DBU), l'association du club, des supporters d'autres clubs, des universitaires et le responsable de la sécurité de la ville de Cardiff. La DBU et l'association du club ont commencé par décréter: «C'est votre problème. C'est à vous de le résoudre. Si vous ne faites rien, nous prendrons des mesures.» Nous leur avons dit que nous voulions résoudre ce problème, mais que nous n'étions pas d'accord avec eux sur les moyens à employer. Nous avons examiné des études de cas au Royaume-Uni et nous avons constaté que la police y avait une approche très différente. Maintenant, nous avons ce que nous appelons une police de l'événement. Nous avons parlé aux supporters pour leur demander ce qu'ils voulaient, et ils ont déclaré qu'ils voulaient organiser une marche de supporters à partir d'un bar, par exemple. Avec la police, nous avons accepté de les aider. Il s'agissait de bloquer le trafic pour la marche et de laisser les supporters uriner discrètement au bord de la route. Et ça a fonctionné! Il fallait seulement assouplir quelques règles.

Les déplacements à l'extérieur représentent un autre problème. L'entreprise des chemins

de fer danois a rencontré des problèmes de vandalisme lors du déplacement de supporters pour des matches à l'extérieur. Ces déprédations lui coûtaient huit millions de couronnes par an, et elle demandait aux clubs correspondants de rembourser les frais. Maintenant, nous organisons donc des trains de supporters. Il y a trois règles à respecter: pas de consommation ni de vente de drogue, et pas de vandalisme. Ces voyages sont basés sur la confiance et nous ne vérifions pas tous les billets. Maintenant, ces trains sont si populaires que le personnel de la compagnie ferroviaire nous demande s'il peut y travailler! Le coût des dommages est tombé à 200 000-300 000 couronnes par an, ce qui est un montant tout à fait normal. C'est une question de communication, de compréhension et de concessions mutuelles. La conférence des supporters a montré qu'il y a différents moyens de résoudre les problèmes. A Brøndby IF, nous croyons dans le dialogue instauré par l'intermédiaire d'un responsable de l'encadrement des supporters.

## **Organisez-vous des séances de sécurité d'avant-match?**

Nous n'organisons pas de séances de sécurité avant tous les matches en ce moment. Nous avons un maximum de cinq matches «à hauts risques». Notre intention est cependant d'organiser de telles séances à l'avenir. Nous parlerons à la police en présence de Patrick et déciderons comment procéder.

## **Quels étaient vos critères de sélection pour le RES?**

Premièrement, le RES devait être une per-

sonne soutenue et respectée par tous les supporters. C'était le principal critère. Une désignation interne n'aurait pas été crédible. Nous avons donc pris contact avec des universitaires qui avaient effectué des recherches dans ce domaine afin d'en savoir plus sur les prérequis.

Deuxièmement, nous avons besoin de quelqu'un qui ait la tête bien sur les épaules et qui soit d'une carrure solide. En outre, il était important que cette personne fasse preuve d'empathie et qu'elle ait de bonnes capacités de communication, car le RES se trouve parfois confronté à des situations très difficiles. Le RES doit être capable de travailler dans le climat politique actuel. Il doit pouvoir communiquer avec des supporters en colère et avec des officiers de police. Il doit savoir trouver les mots justes et avoir la bonne personnalité. Bien qu'il soit assez jeune, Patrick dispose de l'expérience requise et il répond à tous ces critères.

La prochaine phase consiste à prouver que ce concept peut marcher. Patrick doit définir sa propre fonction. Il doit décider comment procéder et quelles seront ses tâches. C'est un aspect essentiel et c'est aussi une question de confiance. Nous devons lui faire confiance, mais nous comprenons également qu'il ne puisse pas tout nous dire. En effet, il doit avoir la confiance des supporters. Et il ne va pas changer de personnalité pour faire plaisir aux supporters ou au club.

### **Pensez-vous que le concept de RES fonctionnera à Brøndby IK?**

L'instauration de ce concept prendra du

temps. Et il évoluera. Une chose importante à comprendre est que Patrick est indépendant. Il n'est pas subordonné au responsable de la sécurité mais directement à moi: c'est ce qui fait de lui un électron libre.



### **8.1.3. Interview de Patrick Vestphael, responsable de l'encadrement des supporters de Brøndby IF**

#### **Vous êtes à votre poste depuis quelques mois maintenant. Comment les choses se passent-elles pour vous?**

Tout se passe bien, merci. J'aime beaucoup mon travail de RES. Lorsque j'ai pris mes fonctions, il n'y avait pas vraiment d'attentes envers moi ni envers le club, car il s'agissait d'un poste entièrement nouveau, pas seulement à Brøndby IF, mais dans l'ensemble du Danemark. Je suis parfaitement en mesure de travailler dans l'environnement du club.

#### **Quelles sont vos tâches principales?**

Ma principale tâche est de renforcer le dialogue entre le club et les supporters. C'est l'aspect essentiel de ma fonction. Mais si l'accent est mis sur le dialogue, je travaille aussi sur de nombreux autres projets au nom des supporters sur une base quotidienne. L'un des projets qui m'occupent en ce moment, par exemple, est le congrès des supporters qui sera organisé par Football Supporters Europe à Brøndby IF cet été.

J'aide également le club à faire du stade un lieu plus accueillant. Par exemple, un concert de hip-hop s'est tenu sous la tribune où le noyau ►

dur des supporters de Brøndby IF se réunit. Ce concert a été organisé en collaboration étroite avec certains titulaires d'un abonnement pour la saison et a eu lieu lors du premier match de la seconde moitié de la saison 2010/11. Nous effectuons aussi de nombreuses autres tâches sur une base ad hoc.

## **Comment se passe le travail avec les différents services du club et les autres parties prenantes, comme la police et les stadiers?**

Je travaille en collaboration très étroite avec tous les services du club. Pour le service de la communication, j'écris notamment des contributions destinées aux supporters pour le site officiel de Brøndby IF. J'ai aussi conseillé le service du marketing sur les moyens de toucher les supporters avec la publicité. Il est important que les supporters n'aient pas l'impression qu'ils sont traités par le club comme une simple source de revenus. Ils doivent ressentir que leurs besoins et leurs désirs sont pris au sérieux. Récemment, les ultras ont décidé d'organiser une chorégraphie spontanée impliquant tous les supporters, et ils ont demandé à tous les spectateurs de venir avec une écharpe au match, afin de former un mur d'écharpes. J'ai parlé au service du marketing et ils ont décidé que le magasin du club vendrait les écharpes à 50 % le jour du match. Tout s'est très bien passé et tout le monde était content.

Quant à la deuxième partie de votre question, je suis en contact avec les stadiers lors de chaque match. Ils me connaissent de l'époque où j'étais supporter et nous avons d'excellents rapports. Ils savent qu'ils peuvent me faire confiance, notamment car je suis un employé

du club, et je sais que je peux leur faire confiance. S'agissant de la police, j'ai eu une séance avec elle après mon engagement pour m'assurer qu'ils sachent qui je suis et quel est mon rôle. Lors des six prochains mois, j'espère étendre ma collaboration avec la police. Il faut que la communication soit établie dans les deux sens pour que nous puissions constater comment nous nous acquittons de nos tâches respectives.

## **En introduisant l'article 35, l'UEFA s'efforce de promouvoir la bonne gouvernance au sein des clubs. Pourquoi pensez-vous qu'il est important que les clubs s'engagent envers leurs supporters?**

C'est une question facile. Les supporters sont l'âme du club. C'est grâce à eux que le club fonctionne. Si vous examinez la situation du point de vue commercial et si vous considérez les supporters comme des consommateurs ou des clients, vous devez vous intéresser à ce qu'ils veulent. Sans les supporters, il n'y a personne pour acheter vos produits. Les joueurs, les entraîneurs et les directeurs passent, mais les supporters restent. Il est donc normal de parler avec eux et de découvrir ce qu'ils veulent. Les clubs doivent considérer les supporters comme une partie de la solution plutôt que comme un problème. Si vous donnez quelque chose aux supporters, ils vous le rendront au centuple. Si les supporters sont heureux, tout se passe bien. Si les supporters sont insatisfaits, vous avez 15 000 clients mécontents.

### **Quel est votre parcours en tant que supporter de Brøndby IK?**

Mon père a grandi dans le quartier du stade et j'ai donc été supporter dès mon plus jeune âge. Je suis devenu un supporter actif quand j'avais 15 ou 16 ans. J'organisais des chorégraphiques pour le groupe de supporters Brøndby Tifo, et ensuite, j'ai contribué à la fondation d'Alpha Brøndby, le plus grand groupe d'ultras du club. J'ai été très actif dans l'orientation de la culture des supporters à Brøndby IK pendant environ sept ans; je connais donc beaucoup de gens dans la base de supporters et j'ai un bon réseau de contacts.

### **Comment les supporters de Brøndby IK ont-ils réagi lors de votre désignation?**

J'ai eu de la chance, car lorsque le club a créé le poste de RES, il a demandé le conseil d'universitaires disposant de bonnes relations avec les supporters de Brøndby IK. Ils ont conseillé au club d'adopter une approche proactive progressive avec les supporters et lui ont recommandé de désigner un RES. Donc, par l'intermédiaire des universitaires, le club a interrogé les supporters pour savoir ce qu'ils voulaient. Il y a eu des discussions et on m'a demandé si je serais intéressé par le poste. J'ai dit que si les supporters pensaient que j'étais la bonne personne, alors oui, bien sûr que ça m'intéressait! En fait, j'ai bénéficié d'un large soutien de la part de tous les secteurs de la base de supporters et, au final, j'étais le seul véritable candidat. Je n'avais rien fait dans le passé qui puisse m'empêcher d'exercer cette tâche; j'ai donc été reçu à un entretien et on m'a donné le job. Je suis

vraiment reconnaissant envers tous ceux qui ont eu confiance en moi.

### **Quel conseil donneriez-vous aux autres clubs danois concernant la désignation d'un RES?**

Je dirais que si un club veut engager le dialogue avec ses supporters, le meilleur moyen, c'est de désigner un RES. Mais il faut que le club veuille vraiment ce dialogue. Il doit être sérieux dans son désir d'inviter des supporters au sein du club. Je me réfère à votre question précédente au sujet de la bonne gouvernance. Les supporters sont les principales parties prenantes du football, et les clubs doivent donc écouter ce qu'ils ont à dire. Il ne s'agit pas simplement de choisir une personne du service du marketing et de lui donner le titre de RES. Il faut que cette personne soit issue de la base de supporters.

### **Comment résumeriez-vous votre travail jusqu'à présent?**

Je dirais que tout se passe bien. Le club a fait preuve d'une grande ouverture d'esprit en accueillant mes suggestions dans plusieurs domaines. Il me demande véritablement mon avis et me sollicite au maximum, au lieu de me donner un placard et de m'y oublier. Lors de nos rencontres au sein du club, je peux exprimer l'opinion des supporters. Je dirais que c'est une expérience très positive jusqu'à présent. Vraiment.

## 8.2 Allemagne

### 8.2.1. Introduction à la situation en Allemagne

Toute personne souhaitant en savoir plus sur l'histoire de la fonction de responsable de l'encadrement des supporters doit se pencher sur le cas de l'Allemagne. Des RES ont été introduits pour la première fois en Allemagne en 1992, dans le cadre du Concept national relatif au sport et à la sécurité (NKSS). Comme de nombreux autres pays d'Europe, l'Allemagne a souffert de problèmes de hooliganisme et de violence au cours des années 1970 et 1980. Par conséquent, la Fédération allemande de football (DFB), la Confédération allemande du sport (DSB) et des responsables politiques des ministères de l'Intérieur et des Sports aux niveaux régional et fédéral ont décidé de définir une action commune afin de régler cette question. Cette action a abouti au développement du NKSS, qui comprend les volets suivants: encadrement des supporters et assistance aux supporters (projets de supporters et RES), sécurité des stades, règlements des stades, et coordination de toutes les parties prenantes impliquées.

Ce travail a porté ses fruits et la fonction de RES a ensuite été intégrée aux exigences de la Ligue allemande de football (DFL) pour l'obtention de la licence.

Comme souligné ci-dessus, un aspect important de cette fonction en Allemagne, outre la bonne gouvernance, est la prévention. Pour en savoir plus sur les inter-

actions entre les RES et les responsables de la sécurité des clubs, nous avons interrogé Volker Fürderer, responsable de la sécurité du FC Schalke 04.



**8.2.2. Interview de Volker Fürderer, responsable de la sécurité du FC Schalke 04**

**L'article 35 du Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier demande une collaboration étroite entre les RES et les responsables de la sécurité. Quels sont les avantages de cette collaboration pour vous, responsable de la sécurité au FC Schalke 04?**

Premièrement, je dispose d'un moyen de communication direct avec les supporters par l'intermédiaire des RES. Ils me permettent de me familiariser avec les structures de la base de supporters. Deuxièmement, mon travail avec les RES me donne l'occasion de promouvoir la compréhension mutuelle entre les différentes parties en présence, par exemple les ultras et les hooligans d'une part, et la police de l'autre. Troisièmement, je suis ainsi en mesure d'identifier des tendances au sein de la base de supporters et de prendre le pouls des supporters.

**Quelle forme cette coopération prend-elle dans la pratique?**

Je travaille en collaboration étroite avec les RES en ce qui concerne, par exemple, les interdictions de stade. A Schalke, nous

avons développé et introduit un système d'auditions au cours desquelles les supporters accusés d'avoir commis une infraction ont une chance de donner leur version. Ensuite, nous discutons des faits de l'affaire et décidons si l'interdiction de stade est une sanction appropriée dans ce cas.

Nous travaillons aussi ensemble, quotidiennement, à la préparation des matches. Pour les matches à domicile, je dispose d'un moyen de communication direct auprès du club visiteur par l'intermédiaire des RES. Toute demande de chorégraphie adressée par les supporters visiteurs me parvient par leur intermédiaire, par exemple. Nous sommes également en contact concernant le nombre de supporters visiteurs attendus, leur moyen de transport privilégié et la proportion de supporters ordinaires et de fauteurs de troubles potentiels. Toutes ces informations sont ensuite traitées au cours de la séance

de sécurité d'avant-match. Avant les matches à l'extérieur, dans le pays ou en Europe, je travaille en collaboration étroite avec l'équipe de RES afin de m'assurer que tout se déroule pour le mieux, notamment en matière d'accès au stade, et je me charge également des contacts avec la police locale.

C'est également un grand progrès de pouvoir communiquer les informations relatives à la sécurité aux supporters via les RES. Ces derniers peuvent expliquer aux supporters pourquoi, par exemple, il est nécessaire que les allées et les escaliers restent libres et pourquoi nous avons dû installer des filets derrière les buts. Nous ne prenons pas ces mesures pour ennuyer les supporters. Nous les prenons pour des raisons de sécurité, et les RES peuvent expliquer les motifs de ces mesures mieux qu'un responsable de la sécurité.

Enfin, nous organisons des réunions régulières pour échanger des informations >



et pour améliorer notre compréhension mutuelle de nos rôles respectifs. Nos réunions nationales, par exemple, sont organisées séparément mais sur le même site, avec une session commune pour aborder les questions en rapport avec nos deux fonctions.

**Pensez-vous qu'il soit judicieux de séparer la fonction de responsable de l'encadrement des supporters de celle de responsable de la sécurité?**

Oui, parfaitement, en raison des conflits d'intérêts inhérents à ces deux fonctions différentes. La question des engins pyrotechniques illustre très bien ce conflit. Les RES perdraient très rapidement leur crédibilité au sein de la base de supporters s'ils étaient perçus simplement comme un adjoint au responsable de la sécurité. Les supporters veulent pouvoir utiliser des fusées éclairantes, des fumigènes, etc. pour créer une meilleure atmosphère. Cependant, en vertu de la loi, ils ne le peuvent pas. Les RES peuvent expliquer aux supporters pourquoi ils ne devraient pas utiliser ces engins, mais c'est mon rôle de les en empêcher. Sur d'autres questions, j'ai un rôle complètement différent de celui des RES. Personnellement, je me considère comme un trait d'union entre les supporters et la police, et entre le club et les pompiers ou les stadiers. Mais il y a certaines règles de base que je dois respecter. La relation entre les ultras et la police est très difficile, et parfois inexistante, mais l'une de mes tâches est de tenter de les réunir, et les RES m'y aident.

**Différence entre le responsable de la sécurité et le responsable de l'encadrement des supporters**

Comme prévu à l'article 35 du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, l'UEFA est d'avis que ces deux domaines de responsabilité devraient être séparés aux niveaux des clubs et des associations nationales.

L'expérience a montré qu'il existe des conflits d'intérêts significatifs entre le cahier des charges du responsable de la sécurité (RS) et celui du responsable de l'encadrement des supporters (RES).

La principale responsabilité du RS consiste à coordonner les efforts de sécurité et à communiquer avec les autorités de police locales, les pompiers, les services médicaux et les services d'urgence. Le RS collabore également avec les agences compétentes en matière d'évaluation des risques liés au site et à l'événement, afin de déterminer les dangers et les points faibles. Le RES, en revanche, tout en assurant des contacts réguliers avec les groupes susmentionnés, se concentre sur l'établissement d'une relation de confiance avec les supporters et s'efforce d'exercer une influence positive sur eux afin de promouvoir l'autodiscipline et d'éradiquer les comportements indésirables. Confier ces deux rôles à une même personne pourrait avoir des répercussions négatives sur la réalisation des objectifs de qualité inhérents à ces deux postes.

### **Contexte administratif et culturel relatif aux supporters**

Les supporters sont particulièrement sensibles aux questions de sécurité, principalement en raison d'expériences négatives passées. Les groupes d'ultras ainsi qu'un grand nombre de supporters organisés représentent les principaux groupes au sein du stade et constituent donc les principaux groupes cibles des RES.

Dans le passé, les supporters étaient gérés par l'intermédiaire de procédures de sécurité, car ils étaient souvent considérés comme des facteurs de risque potentiel par les clubs et par la police. Au sein des clubs et des associations nationales, ce sont les RS qui se chargent aujourd'hui de ces procédures.

Les RES sont des médiateurs entre les supporters et le club et/ou l'association nationale. Leur travail dépend donc des informations qu'ils reçoivent des deux parties, de la crédibilité dont ils jouissent auprès

d'elles et d'un certain degré de confiance.

Mêler les deux rôles (RES et RS) rend plus difficile la fonction de RES, car les supporters ont alors l'impression que l'établissement d'un dialogue avec eux est purement une question de sécurité. Par conséquent, dans cette situation, les supporters n'acceptent pas facilement le RES comme un interlocuteur fiable et crédible. Et il est vital que le RES ne soit pas considéré comme un autre outil de contrôle.

Mis à part ces conflits d'intérêts entre les fonctions de RS et de RES, la séparation de ces deux rôles est également une question de gestion du temps. Les tâches des RS et des RES, si elles sont effectuées soigneusement et dans la mesure requise par les standards minimums, doivent être considérées comme des responsabilités à plein temps. Néanmoins, les RS et les RES devraient entretenir des contacts réguliers afin de discuter des questions en rapport avec la réalisation de leurs tâches respectives.



## 8.3 FC Slovan Liberec, République tchèque

### 8.3.1. Introduction à la situation du FC Slovan Liberec

Fondé en 1958, le FC Slovan Liberec a rencontré le succès récemment en devenant le premier club en dehors de Prague à remporter le championnat national tchèque, en 2002, un exploit réitéré en 2006. Il a également gagné la coupe nationale en 2000 et atteint les quarts de finale de la Coupe UEFA en 2002. En tant que club de taille moyenne de la ligue tchèque, le FC Slovan Liberec ne dispose pas de ressources financières lui permettant d'employer un RES à plein temps. La solution qu'il a trouvée a été d'engager un ancien supporter actif, Tomáš Čarnogurský, au service du marketing et de lui confier la responsabilité de développer les relations entre le club et ses supporters.



### 8.3.2. Interview de Tomáš Čarnogurský, responsable de l'encadrement des supporters du FC Slovan Liberec

#### Combien d'heures par semaine consacrez-vous à votre travail de RES?

C'est difficile à dire. Officiellement, je suis employé par le service du marketing et je consacre la majeure partie de mon temps de travail aux tâches de relations publiques et de merchandising, mais je peux également m'occuper des questions relatives aux supporters si nécessaire, car je suis aussi responsable de ce domaine. Habituellement, j'y consacre environ un tiers de mon temps de travail durant la semaine, mais lorsqu'un

match approche, je me concentre entièrement sur ma fonction d'encadrement des supporters.

#### Quelles sont vos principales tâches?

En tant que RES, je suis responsable de la communication entre les supporters, le club et les autres institutions, j'organise les déplacements à l'extérieur (y compris la billetterie), les réunions de supporters et les tournois de supporters, je dirige le club de supporters officiel et je gère la participation aux campagnes internationales (semaines d'action FARE, etc.). Je suis également responsable de la gestion des salles réservées aux projets de supporters dans le stade, qui sont ouvertes à la base de supporters actifs à leur demande (au moins deux fois par semaine et durant les matches à domicile). Elles sont principalement utilisées par les ultras.

#### Vous rendez-vous toujours aux matches à l'extérieur et, le cas échéant, voyagez-vous seul ou avec les supporters?

Je me déplace lors de chaque match à l'extérieur avec les supporters, principalement dans le cadre de voyages en car organisés par le club en collaboration avec les supporters. Je reste avec les supporters pour les matches à domicile et les matches à l'extérieur.

#### Avez-vous des interlocuteurs fixes au sein de la base de supporters?

La base de supporters active n'est pas très large, alors nous nous connaissons tous. Mais mes principaux interlocuteurs sont les leaders officiels des groupes de supporters actifs.

### **En tant que RES, assistez-vous aux séances de sécurité avec la police et la société de sécurité du stade?**

Généralement, mais pas toujours. Je suis habituellement en contact avec la police, la société de sécurité du stade et les représentants du club adverse avant les matches à l'extérieur et les matches à haut risque. Au stade, je les aide à résoudre les problèmes qui se posent.

### **Quelle est la situation dans le reste de la République tchèque? D'autres clubs ont-ils désigné ou engagé un RES?**

Il n'y a pas de RES au sens strict du terme dans d'autres clubs de République tchèque. Dans la plupart des cas, les officiels des clubs, qui disposent d'autres tâches principales, se chargent de la communication avec la base de supporters. Dans les plus grands clubs, ce sont souvent des personnes du service de marketing ou de relations publiques qui s'acquittent de cette tâche, et dans les plus petits clubs, parfois même la direction. Le travail d'encadrement des supporters est donc largement arbitraire et souvent sous-estimé. Mais il faut tenir compte du fait qu'au moins un tiers des clubs de première division ont une base de supporters actifs relativement petite, de faibles niveaux d'affluence et peu de supporters qui suivent l'équipe à l'extérieur.

### **Comment sont les relations entre le club et les supporters en général?**

La base de supporters actifs en République tchèque reste influencée par de petits groupes de hooligans. Les ultras ne sont plus solides que dans quelques clubs, et ils se confondent souvent avec les groupes de hooligans. L'absence d'une politique relative

aux supporters au sein des clubs et le manque de mesures systématiques pour les supporters n'améliorent pas la situation. Nous devons nous efforcer de créer des solutions alternatives aux hooligans pour les supporters et faciliter le développement de ces solutions. Augmenter simplement la répression du hooliganisme supprime également d'autres formes de soutien actif.

### **Quelle expérience faut-il pour devenir RES?**

Quand j'étudiais à l'université (la sociologie et la politique sociale), j'ai commencé à travailler comme bénévole pour le projet de supporters local [travail social avec les supporters], qui a été créé par des supporters pour les supporters. Ces domaines d'activité sont en plein essor. Lorsque j'ai obtenu mon diplôme, j'ai cherché à travailler pour mon club. On m'a offert la possibilité de rejoindre le club à plein temps et de consacrer une part importante de mon activité au travail avec les supporters.

Le concept que nous avons développé est unique en République tchèque et combine l'encadrement des supporters avec des tâches similaires à celles entrant dans le cadre des projets de supporters. Ce concept n'est peut-être pas idéal et ne peut pas être comparé au travail très perfectionné d'encadrement des supporters réalisé en Allemagne, mais c'était notre seule possibilité de créer une forme d'activité systématique relative aux supporters compte tenu des conditions dans les petits clubs en République tchèque. Dans ma fonction, je peux mettre à profit l'expérience que j'ai acquise en travaillant dans des ambassades de supporters lors de tournois internationaux et ma connaissance des concepts de travail social avec les supporters.

## 9. Ressources/contacts/liens

### Organisations de supporters européennes et ONG dans le domaine du football

#### Football Supporters Europe (FSE)

Football Supporters Europe est un réseau de football de base indépendant, représentatif et organisé démocratiquement regroupant des supporters de football basés dans 36 pays d'Europe, soit en tout plus de deux millions de supporters sur le continent.

FSE traite des questions de billetterie, d'heures de coups d'envoi, de culture des supporters, de discrimination, de bon accueil et de sécurité dans le football, et il organise chaque année le Congrès européen des supporters de football (EFFC).

<http://fanseurope.org>

[info@footballsupporterseurope.org](mailto:info@footballsupporterseurope.org)

#### Supporters Direct (SD)

Supporters Direct s'engage pour une reconnaissance globale des valeurs sociales, culturelles et économiques des clubs de sport et assure la liaison avec l'UEFA, la Commission européenne et d'autres organes européens ainsi qu'avec les ligues et les associations nationales de football.



Supporters Direct conseille des groupes de supporters dans plus de 20 pays sur les moyens qu'ils ont de représenter leurs supporters par le biais de sociétés coopératives démocratiques et à but non lucratif, connues sous le nom de trusts de supporters, dont l'objectif est d'acquérir des parts du capital social et donc de bénéficier d'une certaine représentation au sein du comité directeur de leur club.

<http://www.supporters-direct.coop>  
[enquiries@supporters-direct.coop](mailto:enquiries@supporters-direct.coop)

#### Football contre le racisme en Europe (FARE)

Le réseau FARE lutte contre la discrimination et encourage les activités axées sur l'intégration sociale en combinant les ressources de différentes organisations européennes. Il contribue à soutenir et à développer les groupes, et coordonne les efforts accomplis à l'échelle européenne. Grâce au travail commun, FARE aide les organisations à partager les bonnes pratiques et à présenter un front uni contre la discrimination dans le football.

Aujourd'hui le réseau dispose de partenaires actifs dans plus de 37 pays et travaille avec des supporters, des joueurs, des organisations de migrants et de minorités ethniques ainsi que des autorités gouvernementales et des instances dirigeantes, y compris l'UEFA et la FIFA. Parmi ses membres, il comprend des parties prenantes du football telles que des clubs professionnels et des syndicats de joueurs.

<http://www.farenet.org>  
[enquiries@farenet.org](mailto:enquiries@farenet.org)

### **Fédération sportive européenne gaie et lesbienne (EGLSF)**

La Fédération sportive européenne gaie et lesbienne a été fondée en 1989. Ses objectifs sont les suivants:

- lutter contre la discrimination dans le sport fondée sur les préférences sexuelles;
- stimuler l'intégration dans le sport et l'émancipation des lesbiennes et des gays;
- permettre et soutenir le coming-out de sportifs gays et de sportives lesbiennes;
- favoriser l'échange d'informations et la coordination entre les groupes et les tournois sportifs européens;
- soutenir la fondation de nouveaux groupes sportifs gays, lesbiens, bisexuels, hétérosexuels, transgenres et mixtes.

<http://www.eglsf.info/>  
[eglsf@eglsf.info/](mailto:eglsf@eglsf.info/)

### **Centre pour l'accès au football en Europe (CAFE)**

Le Centre pour l'accès au football en Europe joue le rôle de consultant et de partenaire envers toutes ses parties prenantes, en partageant les bonnes pratiques et en fournissant conseils et directives en matière d'accès pour les handicapés. Les parties prenantes comprennent la Commission européenne (par l'intermédiaire du Comité européen de normalisation [CEN]), l'UEFA en tant qu'instance dirigeante du football européen, les 53 associations membres de l'UEFA ainsi que leurs ligues et leurs clubs, les pays organisateurs de l'EURO, des supporters handicapés, d'autres réseaux nationaux et européens de supporters encourageant la diversité, des ONG consacrées aux handicaps, et d'autres organisations intéressées.

<http://www.cafefootball.eu>  
[info@cafefootball.eu](mailto:info@cafefootball.eu)

### **Ressources en ligne**

Une série de documents en rapport avec les responsables de l'encadrement des supporters, tels que des guides de bonnes pratiques, des règlements, des rapports, des études, etc., sera créée et mise à disposition sur UEFA.com.

# Remerciements

## Groupe d'experts

Agustí Bassols (médiateur des membres du club de supporters du FC Barcelone, Espagne)

Tomáš Čarnogurský (RES du FC Slovan Liberec, République tchèque)

Stuart Dykes (consultant projet de RES, Supporters Direct)

Antonia Hagemann (responsable Développement européen, Supporters Direct)

Sefton Perry (manager Benchmarking, unité Octroi de licence aux clubs et fair-play financier, UEFA)

Thomas Schneider (responsable de l'encadrement des supporters, Ligue allemande de football [DFL])

Jorge Silvério (médiateur des supporters, Ligue portugaise de football professionnel)

Patrick Vestphael (RES de Brøndby IF, Danemark)

Thomas «Tower» Weinmann (RES de Borussia Mönchengladbach, Allemagne)

Daniela Wurbs (coordinatrice/directrice générale de Football Supporters Europe)

Nous remercions les personnes suivantes pour leur contribution :

Lasse Bauer (Alpha Brøndby), Dave Boyle (ancien directeur général de Supporters Direct), Julia Ebert (RES du Werder Brême), Volker Fürderer (responsable de la sécurité du FC Schalke 04), Gerald von Gorrissen (personne de contact des supporters à la Fédération allemande de football [DFB]), Tommy Guthrie (responsable des relations avec les supporters au Fulham FC), Vegar Hjermundrud (Alliance des supporters norvégiens), Ralf Klenk (RES du VfB Stuttgart), Karl Lundén (Union des supporters de football suédois), Marie Maillefer (assistante à l'unité Octroi de licence aux clubs et fair-play financier, UEFA), Bjorn Martens (syndicat de supporters de l'Ajax), Christian Müller (ancien directeur financier de la DFL), Matthias Neumann (projet de supporters, Borussia Mönchengladbach), Ole Palmå (ancien directeur général de Brøndby IF), Marco Rühmann (responsable de projet Encadrement des supporters, DFL), Till Schüssler (RES du Werder Brême), Pedro Faleiro Silva (association des supporters du Sporting Clube de Portugal), Jill Smith (RES d'Arsenal FC), Helmut Spahn (ancien responsable de la sécurité du DFB), Heidi Thaler (FairPlay, Vienne), Frank Watermann (RES de Hannover 96) et Dieter Zeiffert (RES du Werder Brême).

©UEFA 2011. Tous droits réservés. Le terme UEFA, le logo de l'UEFA et toutes les marques liées aux compétitions de l'UEFA sont protégés par l'enregistrement des marques et/ou les droits d'auteur de l'UEFA. Toute utilisation de ces marques à des fins commerciales est interdite.



UEFA  
Communications Division  
Route de Genève 46  
CH-1206 Nyon 2  
Switzerland  
Telephone +41 848 00 27 27  
Telefax +41 848 01 27 27  
UEFA.com

Union des associations  
européennes de football

