# GUIDE DE LA FIFA

## POUR L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS DANS LE FOOTBALL FÉMININ

# AVANT-PROPOS

Accélérer la croissance du football féminin est une des priorités de la FIFA, énoncée dans sa feuille de route pour rendre le football véritablement mondial. À cette fin, nous avons défini quatre piliers axés sur la réforme des compétitions, la hausse de la valeur commerciale, la modernisation des programmes de développement et le renforcement de la professionnalisation.
À l'approche de la première Coupe du Monde Féminine de la FIFA à 32 équipes, qui se déroulera en Australie et en Nouvelle-Zélande en 2023, la FIFA a lancé plusieurs projets ayant pour but de pérenniser les compétitions actuelles, améliorer la participation, maximiser l'efficacité de ses activités, promouvoir le football féminin, élaborer des programmes de développement spécifiques et favoriser la professionnalisation de la discipline, sur le terrain comme en dehors. Dans cette optique, elle a effectué des investissements sans précédent sous la houlette de sa division du Football féminin.
Des progrès constants ont été enregistrés et les initiatives entreprises à tous les niveaux par les confédérations, les associations membres, les championnats, les joueuses et les nombreuses autres parties prenantes garantissent un avenir radieux au football féminin. Nous avons toutes et tous un rôle à jouer dans la réussite de cette démarche.

C'est dans cet esprit que nous avons préparé ce guide exhaustif et résolument pratique, visant à faciliter le développement et la professionnalisation du football féminin au sein des clubs. L'intégration d'un système d'octroi de licences aux clubs constitue une étape importante dans la modernisation des structures des clubs et des championnats dans le monde entier, tout comme elle assoit la dynamique de croissance dans laquelle s'inscrit la discipline. Les clubs étant la pierre angulaire de notre sport, nous estimons que la création d'outils et de programmes adaptés aux spécificités du football féminin peut ouvrir des perspectives aux joueuses du monde entier, quel que soit leur âge.
Ce guide constitue un cadre permettant d'établir des bases solides pour la croissance et la stabilité de ces clubs à long terme.

J'espère sincèrement qu'il accompagnera vos démarches de consolidation du football féminin dans votre pays et permettra de renforcer le rôle des femmes et des jeunes filles dans notre sport ainsi que d'accentuer les bienfaits du football pour la société.

**Footballistiquement vôtre,**

**Gianni Infantino**
**FIFA President**

FIFA W

GUIDE POUR L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS DANS LE FOOTBALL FÉMININ

# Bienvenue

**C'est ici que commence le parcours vers l'octroi de licences aux clubs.**

CHAPITRE 1

## Introduction

L'octroi de licences est un outil dont les associations membres du monde entier peuvent se servir pour consolider les structures de leurs clubs.

CHAPITRE 2

## Les étapes clés

**PARTIE 1.**
Création du système

1. → 2. → 3. → 4. → 5.

**PARTIE 2.**
Mise en œuvre du système

1. → 2. → 3. → 4. → 5.

CHAPITRE 3

## Conclusion et annexes

Une fois toutes les étapes réalisées, votre système d'octroi de licences aux clubs sera opérationnel. Vous trouverez dans ce chapitre des outils supplémentaires pour vous accompagner.

CHAPITRE 1

# INTRODUCTION

- Introduction
- Qu'est-ce que l'octroi de licences aux clubs ?
- Pourquoi mettre en place un système d'octroi de licences aux clubs ?
- Cadre de travail idéal pour l'octroi de licences aux clubs dans le football féminin

# INTRODUCTION

La Stratégie de la FIFA pour le football féminin a pour objectifs prioritaires **d'accroître la participation**, **d'améliorer la valeur commerciale et de bâtir de solides fondations** pour la discipline.

L'octroi de licences aux clubs est un outil dont les associations membres du monde entier peuvent se servir pour travailler quotidiennement avec leurs clubs au renforcement de ces objectifs prioritaires.

L'octroi de licences aux clubs est un **outil de développement** et **de contrôle** utilisé partout dans le monde depuis plus de deux décennies. En raison du développement constant du football féminin de clubs, les organisateurs de compétitions ont commencé à intégrer l'octroi de licences à leurs structures ces cinq dernières années, aussi bien pour les compétitions professionnelles qu'amateurs.

Désireuse d'aider ses associations membres, la FIFA a conçu le présent document que les différentes parties prenantes du football pourront consulter à l'heure d'améliorer un système d'octroi ou d'en créer un.

Aujourd'hui, la FIFA est ravie de publier ce guide pour l'octroi de licences aux clubs dans le football féminin. Il indiquera à tous les acteurs du football les étapes à suivre en vue de créer et de mettre en place une procédure permettant la croissance stratégique du football féminin de clubs.

Ce guide s'adresse en premier lieu aux associations membres de la FIFA qui pourront s'appuyer sur ses nombreuses recommandations tout au long de la création et/ou de la mise en place d'un système adapté d'octroi de licences dans le football féminin. Ce guide permet également à tous les acteurs du football, notamment aux confédérations, ligues, clubs, joueuses, entraîneurs, supporters et médias, d'en savoir plus sur l'octroi de licences aux clubs dans le football féminin et sur les étapes que les organisateurs de compétitions sont invités à suivre pour mettre en œuvre cet outil important.

Le présent document guidera les lecteurs à travers **les étapes clés (divisées en deux parties) dont devront s'inspirer les associations membres et/ou organisateurs de compétitions à l'heure de créer et/ou de mettre en place un système d'octroi de licences dans le football féminin**. La description des étapes est précédée par un " cadre de travail idéal pour l'octroi de licences aux clubs " présentant les professionnels devant être impliqués dans le système, tandis que le guide se conclut sur un résumé de ses principaux enseignements.

# QU'EST-CE QUE L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS?

L'octroi de licences aux clubs est un outil de développement et de contrôle que les associations membres peuvent utiliser pour améliorer les standards des clubs de football dans des domaines stratégiques.

Ces domaines comprennent généralement (sans s'y limiter) les aspects **sportifs, administratifs, légaux, financiers et infrastructurels**.

Le système repose sur un ensemble de critères que les clubs doivent respecter afin d'obtenir une licence et de pouvoir participer à des compétitions de clubs spécifiques, dès lors qu'ils se qualifient sur la base de leurs résultats sportifs.

En tant que cessionnaires de licence, les associations membres décident quelles compétitions nationales seront soumises à un octroi de licences et définissent les critères minimaux que les clubs doivent respecter.

Enfin, les systèmes d'octroi de licences sont des cadres flexibles susceptibles d'être adaptés à la réalité de chaque association membre pour faire progresser le football de clubs.

# POURQUOI METTRE EN PLACE UN SYSTÈME D'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS?

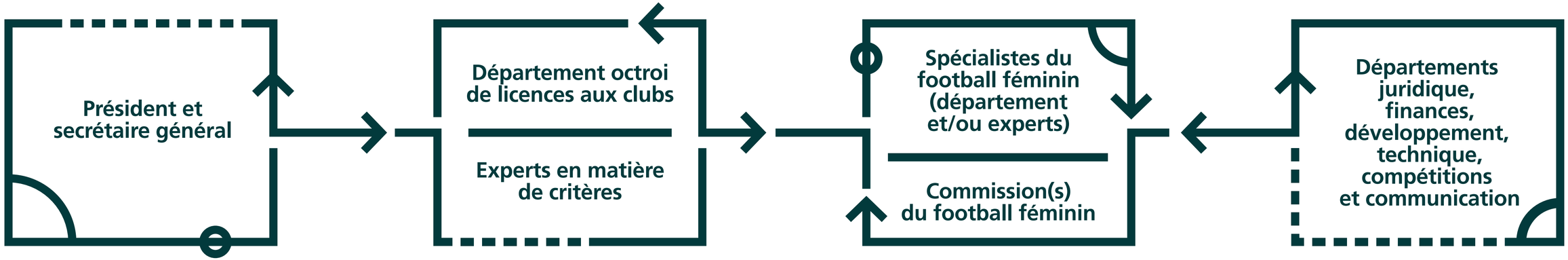
Un système d'octroi de licences aux clubs correctement mis en place peut :

- Rapprocher l'association membre de ses clubs
- Augmenter les qualifications des entraîneurs
- Entraîner une gestion plus professionnelle des clubs
- Promouvoir la transparence financière dans les clubs
- Promouvoir et améliorer la bonne gouvernance dans chaque club
- Améliorer la stabilité financière des clubs
- Augmenter le nombre d'équipes et de joueuses au niveau de la formation
- Encourager les investissements dans le football
- Augmenter la confiance dans les clubs et l'intégrité de ces derniers
- Améliorer la compréhension des propriétaires des clubs
- Améliorer les stades, les bureaux et les installations d'entraînement des clubs
- Fournir un accompagnement dans la gestion des risques et des crises
- Renforcer l'intégrité des compétitions
- Constituer un outil pratique pour améliorer les conditions des joueurs

# CADRE DE TRAVAIL IDÉAL POUR L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS DANS LE FOOTBALL FÉMININ

Il n'existe pas de stratégie universelle valable pour tous en matière de création et de mise en place de systèmes d'octroi de licences aux clubs dans le football féminin. En revanche, il est important que les départements et les personnes mentionnés ci-dessous travaillent de concert pour que tous les aspects propres au football féminin et à l'octroi de licences soient pris en compte.

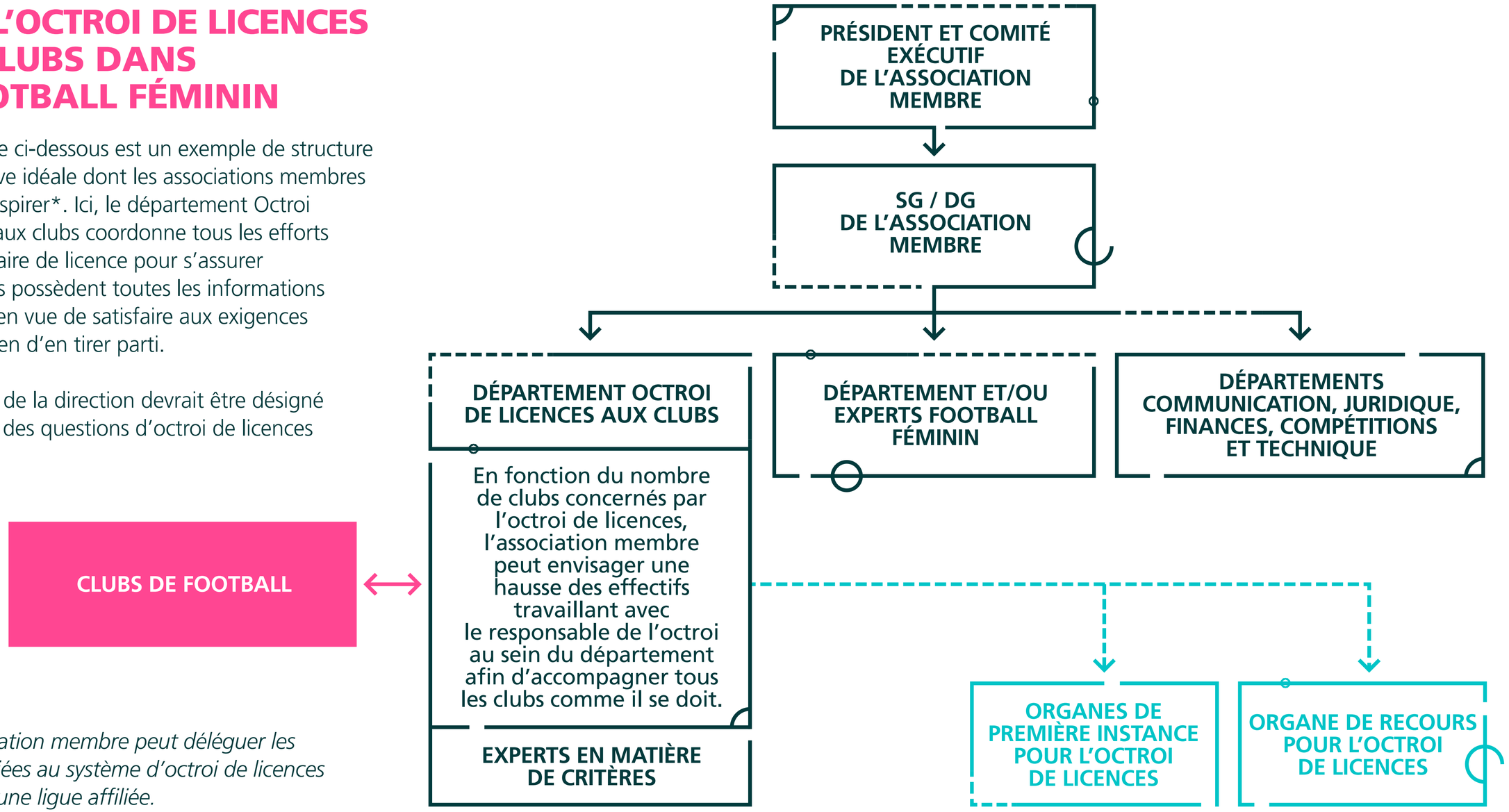
L'efficacité du système repose certes sur le soutien de la direction de la fédération mais, pour tenir compte de la réalité des clubs de football féminin, ainsi que de l'ensemble de la réglementation de la fédération et du pays, il faut une collaboration entre les différents départements d'une fédération.



# CADRE DE TRAVAIL IDÉAL POUR L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS DANS LE FOOTBALL FÉMININ

Le graphique ci-dessous est un exemple de structure administrative idéale dont les associations membres peuvent s'inspirer*. Ici, le département Octroi de licences aux clubs coordonne tous les efforts du cessionnaire de licence pour s'assurer que les clubs possèdent toutes les informations nécessaires en vue de satisfaire aux exigences du système en d'en tirer parti.

Un membre de la direction devrait être désigné responsable des questions d'octroi de licences aux clubs.




**Une association membre peut déléguer les opérations liées au système d'octroi de licences aux clubs à une ligue affiliée.*

*"Pour l'UEFA, l'octroi de licences aux clubs est un outil stratégique favorisant la promotion et l'amélioration continue du football européen à tous les niveaux. Intégré au plan de développement de l'UEFA Women's Champions League, ce système a pour objectif d'aller plus loin dans la professionnalisation des clubs et de contribuer à leur solidité à long terme. "*

**Aleš Zavrl**
Responsable de l'octroi de licences aux clubs, Union Européenne des Associations de Football (UEFA)

CHAPITRE 2

# LES ÉTAPES CLÉS

La section ci-après contient des informations sur les principales étapes.

LES ÉTAPES CLÉS

## PARTIE 1

# CRÉATION DU SYSTÈME D'OCTROI DE LICENCES

1. ÉTABLIR UN BUDGET POUR LA CRÉATION DU SYSTÈME
2. RECRUTER OU NOMMER UN RESPONSABLE DE L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS
3. ORGANISER UNE RÉUNION INTERNE DE LANCEMENT
4. RECRUTER OU NOMMER DES EXPERTS POUR CHAQUE CRITÈRE
5. COMPRENDRE LA RÉALITÉ DES CLUBS ET DÉFINIR UN CHAMP D'APPLICATION
6. RÉFLÉCHIR AUX CRITÈRES D'OCTROI DE LICENCES
7. CONFIRMER LA BASE JURIDIQUE, ET ÉLABORER PUIS APPROUVER UN RÈGLEMENT
8. CRÉER UNE PLATEFORME EN LIGNE POUR L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS
9. CRÉER UN ORGANE DE PREMIÈRE INSTANCE ET UN ORGANE DE RECOURS
10. ORGANISER UN SÉMINAIRE SUR L'OCTROI DE LICENCES AVEC LES CLUBS

## PARTIE 2

# MISE EN PLACE DU SYSTÈME D'OCTROI DE LICENCES

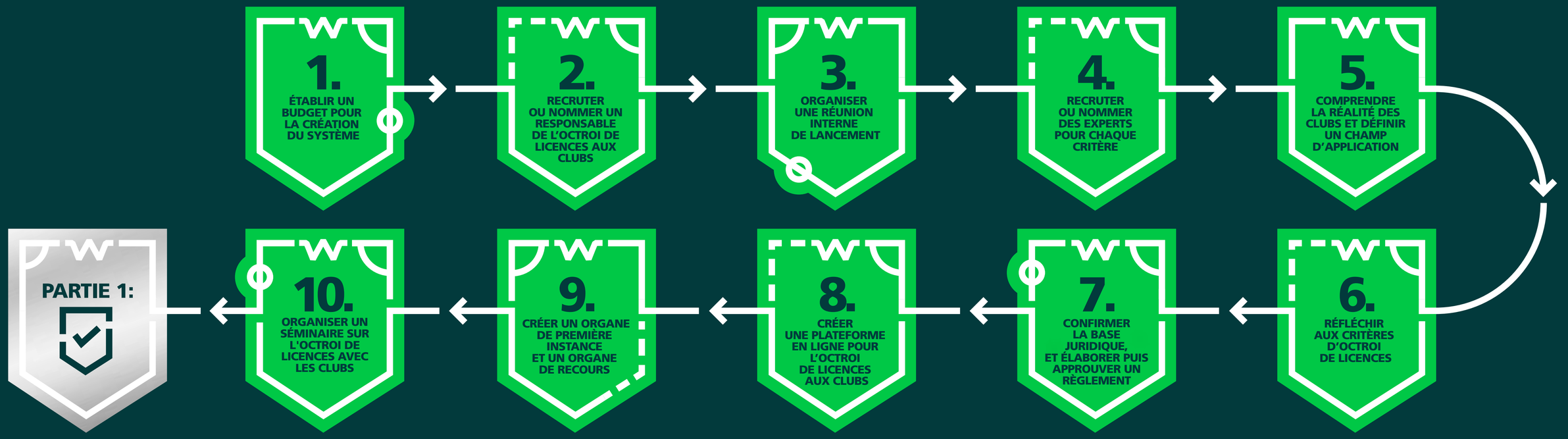
1. ÉTABLIR ET APPROUVER UN BUDGET POUR LA MISE EN PLACE DU SYSTÈME
2. ORGANISER UNE RÉUNION DE LANCEMENT AVEC LES CLUBS
3. DÉMARRER LA PROCÉDURE DE BASE ET ACCOMPAGNER LES CLUBS
4. EXAMINER LES DEMANDES D'OCTROI ET RENDRE VISITE AUX CLUBS
5. ORGANISER UNE RÉUNION DE L'ORGANE DE PREMIÈRE INSTANCE POUR STATUER SUR LES DEMANDES
6. METTRE EN PLACE LA PROCÉDURE DE RECOURS
7. CRÉER UN RAPPORT D'ÉVALUATION COMPARATIVE ET UNE FEUILLE DE ROUTE POUR CHAQUE CLUB
8. ORGANISER DES SÉMINAIRES AVEC LES CLUBS ET PASSER EN REVUE LE SYSTÈME AVEC TOUTES LES PARTIES PRENANTES

## PARTIE 1

# CRÉATION DU SYSTÈME D'OCTROI DE LICENCES

Cette partie présente les dix étapes essentielles recommandées par la FIFA à l'heure de créer un système d'octroi de licences aux clubs.

Il s'agit d'étapes stratégiques qui peuvent être revues tous les deux à cinq ans afin de s'assurer que le système tient compte des dernières tendances et avancées dans l'octroi de licences aux clubs et l'industrie footballistique.



# 1. ÉTABLIR UN BUDGET POUR LA CRÉATION DU SYSTÈME

Une association membre désireuse de créer un système d'octroi de licences aux clubs dans le football féminin devra s'engager à prévoir des fonds spécifiques destinés à établir un cadre adapté.

Établir un budget pour la création d'un système d'octroi de licences aux clubs est une étape essentielle.

Nous recommandons aux associations membres de prendre en compte les aspects suivants au minimum :

1

### Salaires du responsable de l'octroi de licences aux clubs et de son équipe

Le responsable de l'octroi de licences est un acteur clé du système. Il est donc important de budgétiser son salaire et celui des autres membres du département.

2

### Visites aux clubs

L'association membre devra budgétiser les déplacements et l'hébergement du responsable et/ou des experts qui rendront visite à l'ensemble des clubs afin de comprendre leur réalité et déterminer le champ d'application du projet.

3

### Rémunération des experts

L'association membre devra budgétiser la rémunération des experts externes participant à l'évaluation des critères susceptibles d'être intégrés au règlement.

4

### Graphisme et impressions

La présentation du règlement et des outils complémentaires développés par l'association membre doit être particulièrement soignée pour que l'ensemble des clubs et des parties prenantes du football comprenne bien en quoi consiste le système et comment il est mis en place.

5

### Équipements

Ordinateurs, téléphones portables, etc.

6

### Séminaires avec les clubs

Budget pour les salles de réunion et le matériel à fournir aux clubs.

7

### Création et exploitation d'une plateforme en ligne

Vous trouverez ci-dessous un modèle de budget de base pour la création du système.

| POSTE | MONTANT | FRÉQUENCE ANNUELLE | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Salaires du responsable de l'octroi de licences aux clubs et de son équipe | USD 000 000 | 1 | USD 000 000 |
| Visites aux clubs | USD 000 000 | Nombre de clubs | USD 000 000 |
| Rémunération des experts | USD 000 000 | Nombre d'experts / Nombre d'entreprises spécialisées | USD 000 000 |
| Créer une plateforme en ligne pour l'octroi de licences aux clubs | USD 000 000 | 1 | USD 000 000 |
| Réunions des organes décisionnaires | USD 000 000 | 2 | USD 000 000 |
| Séminaires avec les clubs | USD 000 000 | 2 | USD 000 000 |
| Graphisme et impressions, et équipements | USD 000 000 | 1 | USD 000 000 |
| | | **TOTAL** | **USD 000 000** |

Il est important de rappeler qu'au moment d'établir leur budget, les associations membres peuvent prendre en considération le *programme de développement* du système d'octroi de licences aux clubs pour le football féminin, dont les candidatures retenues se verront bénéficier d'un financement de USD 25 000 sur deux ans.

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Établir une ébauche du budget
- Faire approuver le budget par la direction

**ÉTAPE TERMINÉE**

**1. ÉTABLIR UN BUDGET POUR LA CRÉATION DU SYSTÈME**

**ÉTAPE SUIVANTE**

**2. RECRUTER OU NOMMER UN RESPONSABLE DE L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS**

# 2. RECRUTER OU NOMMER UN RESPONSABLE DE L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS

Le responsable de l'octroi de licences aux clubs supervise l'administration du système. Il jouera un rôle essentiel à l'heure de garantir une mise en place efficace et un système adapté à la réalité des clubs.

Le responsable de l'octroi de licences aux clubs est chargé de tous les aspects administratifs relatifs à la procédure d'octroi et il devra compter sur le soutien de tous les départements de l'association membre.

## Liste non exhaustive des principales tâches du responsable de l'octroi de licences aux clubs :

- Créer tous les éléments du système d'octroi de licences (règlement, documents complémentaires, procédures, calendrier, guides et manuels)
- Servir de point de contact principal entre l'association membre et les clubs (et entre la FIFA et la confédération) avec lesquels il échangera régulièrement
- Servir de point de contact aux organes décisionnaires chargés de l'octroi de licences
- Collecter, organiser et examiner les documents soumis par les clubs
- Préparer les demandes en vue de leur examen par les organes décisionnaires
- Communiquer formellement les décisions prises en matière d'octroi de licences
- Suivre les clubs tout au long de la saison pour veiller au respect des critères
- Organiser des séminaires, des cours et des réunions pour faciliter l'échange de connaissances, et rendre visite aux clubs
- Analyser les données et préparer des rapports
- Gérer le budget du département
- Administrer une plateforme en ligne pour l'octroi de licences aux clubs

## Qualités essentielles du responsable de l'octroi de licences aux clubs :

- Solides compétences en gestion de projet
- Solides compétences analytiques et organisationnelles
- Capacité à gérer son temps
- Excellentes capacités de communication
- Bonne maîtrise des outils technologiques
- Grand souci du détail
- Très bonne maîtrise des techniques de présentation
- Très bonne capacité à gérer les parties prenantes
- Capacité à collaborer
- Compétences en gestion des événements
- Haut niveau d'intégrité
- Bonne connaissance du football de clubs
- Résilience / Résistance au stress
- Capacité à résoudre les problèmes

!

Le responsable de l'octroi de licences aux clubs recevra des informations sensibles et confidentielles de la part des clubs. Il devra donc signer un accord de confidentialité qui sera conservé par l'association membre. L'association membre devra informer la FIFA et sa confédération dès que le responsable aura été recruté ou désigné.

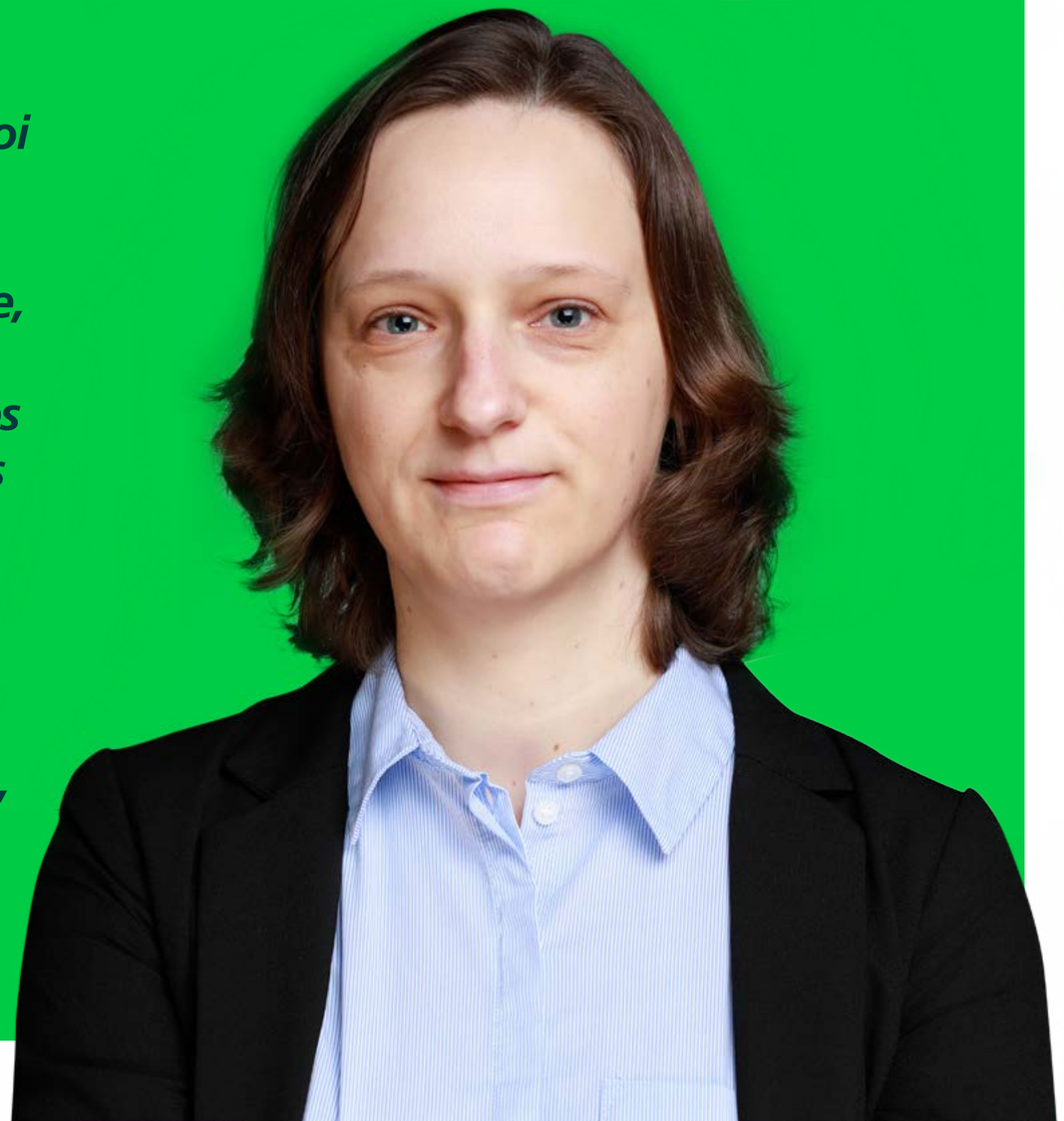
# Et si une association membre compte déjà un responsable travaillant à temps plein à l'octroi de licences pour les compétitions masculines de clubs?

Si une association membre compte déjà un responsable de l'octroi de licences aux clubs employé à temps plein et/ou un département chargé de l'octroi de licences aux clubs comprenant différents responsables travaillant sur les compétitions masculines de clubs, ces personnes pourront se charger également des compétitions féminines de clubs.

En fonction du nombre de clubs concernés par l'octroi de licences, l'association membre devra envisager une expansion de son département.
Il est impératif que le responsable de l'octroi de licences travaille en étroite collaboration avec le département / les experts du football féminin pour que les aspects propres à cette discipline soient pris en compte.

*"Au quotidien, mon travail de responsable de l'octroi de licences aux clubs pour la fédération allemande consiste à veiller à ce que tous les clubs disposent des informations nécessaires pour obtenir leur licence, ainsi qu'à communiquer avec toutes les parties prenantes concernées pour que chacune connaisse les exigences en la matière et les délais à respecter. Nous travaillons aussi avec nos clubs pour leur présenter les meilleures pratiques dans les principaux aspects du système. Les responsables de l'octroi de licences aux clubs ne travaillent pas uniquement en période d'audit, mais tout au long de la saison, car il s'agit d'un processus complexe avec des tâches multiples."*

**Christina Wolff**
Responsable de l'octroi de licences aux clubs, Fédération Allemande de Football (DFB)



# TÂCHES À ACCOMPLIR

Veiller à ce qu'au moins une personne au sein de l'administration de l'association membre soit chargée de l'octroi de licences aux clubs dans le football féminin

**ÉTAPE TERMINÉE**

**2.** RECRUTER OU NOMMER UN RESPONSABLE DE L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS

**ÉTAPE SUIVANTE**

**3.** ORGANISER UNE RÉUNION INTERNE DE LANCEMENT

# 3. ORGANISER UNE RÉUNION INTERNE DE LANCEMENT

La réunion de lancement permettra à toutes les parties prenantes internes de l'association membre d'obtenir des informations concernant le système, ses objectifs et les échéances liées à sa création et à sa mise en place.

Une **réunion interne de lancement** est l'occasion idéale pour la direction et l'administration d'une association membre de démarrer le projet.

## Qui devra participer à la réunion?

- Le président et le secrétaire général de l'association membre
- Le responsable de l'octroi de licences aux clubs
- Un ou plusieurs représentant(s) du département football féminin / expert(s) du football féminin
- Le directeur technique ou directeur du développement de l'association membre
- Le directeur du département juridique de l'association membre
- Le directeur du département compétitions de l'association membre
- Le directeur du département des finances de l'association membre
- Le(s) directeur(s) exécutif(s) de la ligue / des ligues (y compris les directeurs juridiques, des finances et des opérations)

Des représentants de la FIFA et de la confédération concernée peuvent aussi être invités à prendre part à la réunion afin de répondre à toute éventuelle question de l'association membre.

## Quel est le but de cette réunion?

Le responsable de l'octroi de licences aux clubs présentera toutes les étapes que l'association membre devra suivre pour créer et mettre en place un système adapté d'octroi de licences dans le football féminin.

Au terme de cette réunion, tous les participants auront une idée générale de ce qu'est un système d'octroi de licences aux clubs, de son fonctionnement et des échéances prévues pour sa création et sa mise en place dans le football féminin.

# PROGRAMME DE LA RÉUNION DE LANCEMENT INTERNE SUR L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUB

Voici un exemple de programme pour une réunion de lancement efficace :

- Allocution de bienvenue et présentation des participants
- Introduction à l'octroi de licences aux clubs dans le football féminin par la FIFA (si représentée)
- Introduction à l'octroi de licences aux clubs dans le football féminin par la confédération (si représentée)
- Objectifs du système au sein de l'association membre
- Avantages d'un système d'octroi de licences aux clubs dans le football féminin
- Exemples d'ICP issus de systèmes d'octroi de licences d'autres associations membres
- Les étapes clés pour mettre en place un système d'octroi de licences dans le football féminin
- Calendrier
- Organigramme
- Rôles et responsabilités

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Créer une présentation pour la réunion
- Définir la date/l'heure/le lieu et les communiquer à tous les clubs
- Tenir la réunion

**ÉTAPE TERMINÉE**

**3. ORGANISER UNE RÉUNION INTERNE DE LANCEMENT**

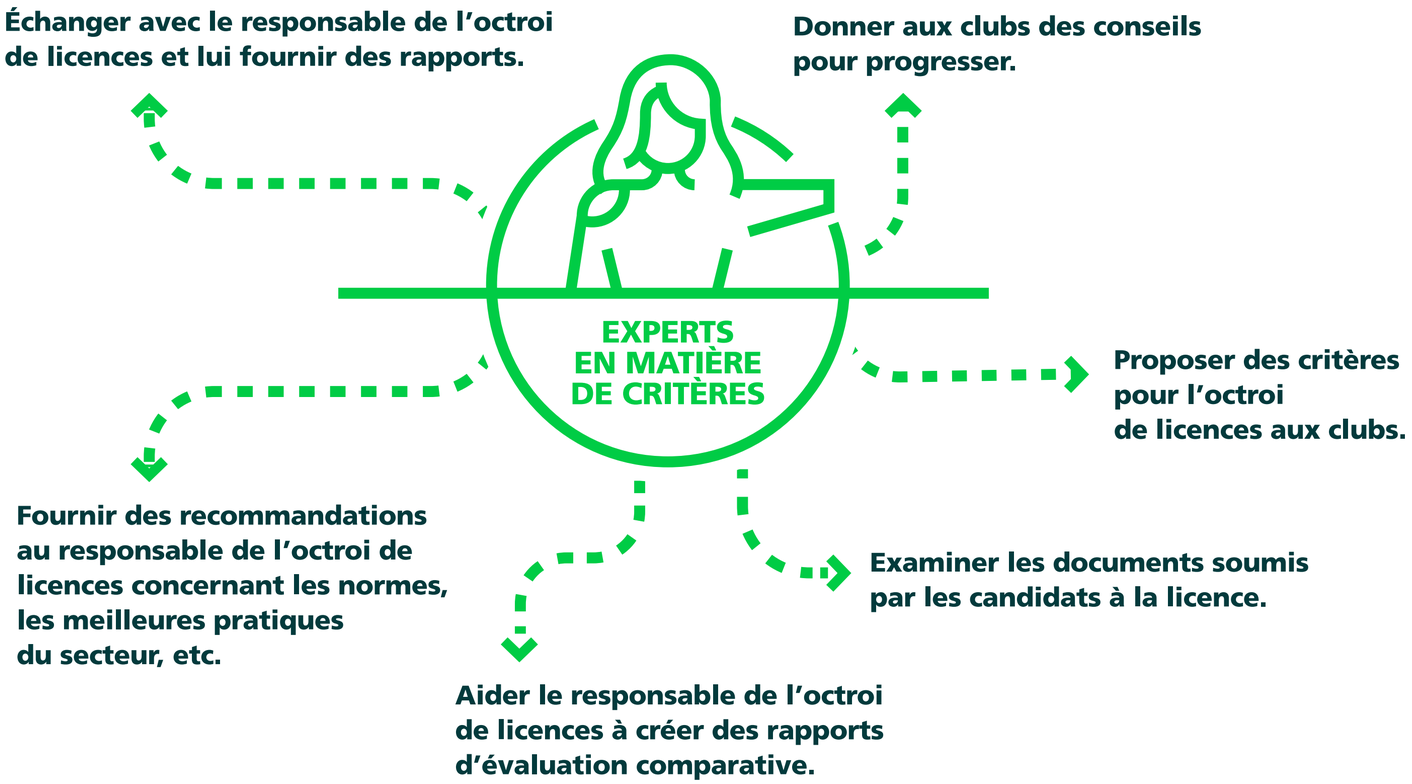
**ÉTAPE SUIVANTE**

**4. RECRUTER OU NOMMER DES EXPERTS POUR CHAQUE CRITÈRE**

# 4. RECRUTER OU NOMMER DES EXPERTS POUR CHAQUE CRITÈRE

Compter sur des personnes spécialisées dans chacun des domaines en lien avec l'octroi de licences aux clubs sera essentiel en vue de définir les critères, d'analyser la documentation fournie par les clubs et d'apporter des connaissances et un soutien adaptés aux clubs.

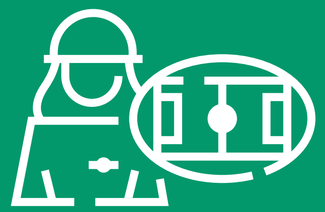
L'illustration suivante présente les **principales responsabilités** des experts en matière de critères :




Les experts recevront des informations sensibles et confidentielles de la part des clubs. Tous devront donc signer un accord de confidentialité qui sera conservé par l'association membre.

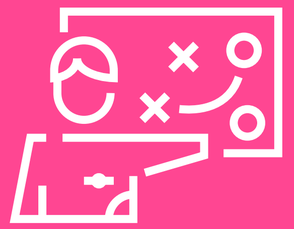
- Comme cela a été souligné à l'étape 2, le responsable de l'octroi de licences joue un rôle central dans la réussite du système, mais il devra s'appuyer sur des personnes et des entreprises spécialisées.
- Les experts des différents critères d'octroi des licences peuvent fournir des informations précieuses aux cessionnaires de licence sur la façon de définir des critères adaptés, et s'assurer, durant la mise en place du système, que les clubs ont adjoint les documents pertinents à leur demande.
- Le responsable contactera les experts afin d'évaluer la documentation fournie par les clubs, et de conseiller ces derniers dans les domaines présentant des marges d'amélioration.

Parmi les **experts**, doivent figurer au minimum des spécialistes des domaines suivants :



## 1. Infrastructure

Il peut s'agir notamment d'architectes, d'ingénieurs, d'experts des stades ou de coordinateurs généraux de compétitions.



## 2. Sportif

Il peut s'agir notamment d'anciens directeurs techniques, d'entraîneurs ou de responsables d'académies.

L'actuel département technique de l'association membre peut également assurer cette fonction.

## 3. Administration

Il peut s'agir notamment de professionnels de la gestion d'entreprises.

D'autres spécialistes peuvent également être impliqués pour des critères spécifiques (prévention, marketing, média, etc.).

## 4. Finance

Il peut notamment s'agir de sociétés d'audit et/ou financières.

L'actuel département des finances de l'association membre peut également assurer cette fonction.

## 5. Juridique

Il peut notamment s'agir d'avocats spécialisés dans le droit du travail ou du sport, et dans l'immatriculation des entreprises.

L'actuel département juridique de l'association membre peut également assurer cette fonction.

*"En plus d'experts en finance, administration, aspects sportifs, droit et infrastructures, la fédération a recruté un expert en prévention en faveur des enfants, chargé non seulement de vérifier que les clubs mettent en œuvre un programme de prévention, mais aussi de les aider à comprendre l'importance de ce sujet et la manière dont ils peuvent optimiser leurs efforts en la matière. "*

**Soleen Zoubi**
Cheffe du football féminin, Fédération Jordanienne de Football (JFA)

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Identifier les experts
- Recruter et/ou nommer officiellement les experts

**ÉTAPE TERMINÉE**

**4.** RECRUTER OU NOMMER DES EXPERTS POUR CHAQUE CRITÈRE

**ÉTAPE SUIVANTE**

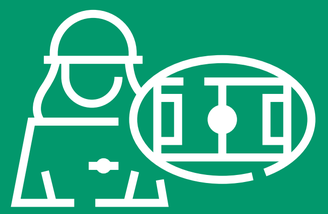
**5.** COMPRENDRE LA RÉALITÉ DES CLUBS ET DÉFINIR UN CHAMP D'APPLICATION

# 5. COMPRENDRE LA RÉALITÉ DES CLUBS ET DÉFINIR UN CHAMP D'APPLICATION

Il est essentiel que l'association membre comprenne la réalité actuelle des clubs, à tous les niveaux. Durant cette étape, il est également important de définir un champ d'application (compétitions concernées par l'octroi de licence).

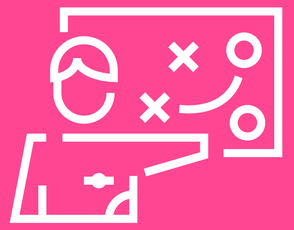
Afin de bien cerner la réalité des clubs de football et d'établir des critères réalistes, l'association membre doit examiner, au minimum, les domaines ci-dessous chez chacun des clubs participants aux compétitions féminines.

L'association membre peut faire appel aux experts en matière de critères d'octroi de licences pour comprendre la réalité des clubs, notamment à l'heure de créer le cadre d'étude et d'analyser les réponses des clubs.



### 1. Infrastructure

- Stade
- Installations d'entraînement
- Bureaux



### 2. Sportif

- Équipe première
- Équipes de jeunes
- Encadrement technique

### 3. Administration

- Personnel
- Plan stratégique
- Plan marketing
- Plan communications et médias

### 4. Finance

- Budget
- États financiers
- Arriérés de paiements

### 5. Juridique

- Statuts
- Contrats
- Propriété des clubs

# La FIFA encourage les associations membres à suivre les étapes ci-dessous pour bien comprendre la réalité des clubs.

## PHASE 1

Créer un questionnaire en ligne et établir des stratégies interne et externe claires en vue de présenter les objectifs du questionnaire aux parties prenantes concernées.

Les questions posées par l'association membre dans le cadre du questionnaire doivent refléter le type de critères d'octroi qu'elle souhaite mettre en place. Il est important que l'association membre implique les experts et d'autres départements au cours de cette étape.

## PHASE 2

Envoyer le questionnaire aux clubs que l'association membre souhaite sonder via une lettre officielle émise par le bureau du secrétaire général.

Donner au moins deux semaines aux clubs pour répondre au questionnaire. L'association membre peut inviter les clubs à solliciter plusieurs personnes dans le remplissage du questionnaire en fonction de leurs domaines d'expertise respectifs.

Elle peut également leur demander de fournir certains documents clés (plan stratégique, plan marketing, budget, états financiers audités, etc.).

## PHASE 3

Rendre visite aux clubs afin de rencontrer les personnes qui y travaillent ainsi que les joueuses et les entraîneurs.

Durant la visite, prendre des photos des infrastructures et des employés du club afin de les intégrer au rapport créé lors de la phase 4.

Envoyer à l'avance au club une liste de contrôle des zones qui seront visitées. Impliquer les décideurs du club lors des visites.

Ces visites peuvent également être l'occasion pour les clubs de présenter leur plan stratégique.

## PHASE 4

Analyser, à l'aide des experts, les réponses fournies par les clubs. Créer un rapport interne qui permettra à l'association membre de connaître la situation de chacun des clubs concernant, au minimum, les aspects sportifs, administratifs, légaux, financiers et infrastructurels.

Dans l'idéal, fournir des retours à chacun des clubs sur leur situation actuelle.

Pour les équipes féminines intégrées dans une structure de club plus large incluant du football masculin, essayer d'indiquer précisément les domaines qui concernent la/les équipe(s) féminine(s).

# Une fois que l'association membre connaît la réalité des clubs, elle peut commencer à définir le champ d'application du système d'octroi de licences.

Le champ d'application du système d'octroi définit les compétitions pour lesquelles les clubs devront obtenir une licence afin d'assurer leur participation.

À l'échelle nationale, le système d'octroi de licences pourrait ainsi concerner uniquement les clubs participants à la première division féminine ou, au contraire, s'appliquer à plusieurs compétitions.

Le système peut également inclure les championnats féminins de futsal et de beach soccer par exemple. Bien entendu, les critères requis pour chaque compétition dépendront de la réalité des clubs participants.

Le choix des compétitions concernées par le système doit refléter le plan stratégique général pour le football féminin de l'association membre.

| À L'HEURE DE DÉFINIR LE CHAMP D'APPLICATION, L'ASSOCIATION MEMBRE PEUT SE DEMANDER QUELLES COMPÉTITIONS SERONT CONCERNÉES PAR L'OCTROI DE LICENCES. | OUI | NON |
|---|---|---|
| Compétition féminine interclubs de la confédération | | |
| Première division féminine nationale | | |
| Deuxième division féminine nationale | | |
| Troisième division féminine nationale | | |
| Quatrième division féminine nationale | | |
| Championnat national féminin de futsal | | |
| Championnat national féminin de beach soccer | | |

Les associations membres peuvent également opter pour une approche progressive. Le système pourrait ainsi s'appliquer uniquement au championnat féminin de première division les deux premières années, puis intégrer le championnat de deuxième division à partir de la troisième année.

**Par exemple :**

Bien entendu, le nombre et le niveau des critères auxquels les clubs devront se conformer peuvent varier d'une compétition à l'autre. Il est important de mentionner que, dans le cadre de leur stratégie à long terme, certaines associations membres essaient d'appliquer à leur championnat féminin de première division les mêmes critères ou des critères plus exigeants encore que ceux prévus pour les compétitions féminines de leur confédération.

## ANNÉE 1

- Mise en place sous forme de projet pilote en première division féminine

## ANNÉE 2

- Mise en œuvre en première division féminine
- Mise en place sous forme de projet pilote en deuxième division féminine

## ANNÉE 3

- Mise en œuvre en deuxième division féminine
- Mise en œuvre en première division féminine

*"Comprendre la réalité des clubs thaïlandais a été une étape essentielle dans la création d'un système d'octroi de licences adapté pour notre première division. Nous avons élaboré une enquête en coopération avec la FIFA et rendu visite à nos clubs, ce qui nous a permis de bénéficier d'une bonne vue d'ensemble de la situation. Nous avons ensuite utilisé ces informations pour définir des critères ambitieux mais réalistes, que nos clubs devront remplir pour obtenir une licence et garantir une formation ainsi qu'un entraînement de qualité pour les femmes et les jeunes filles dans le cadre du programme 'Thaïlande, un pays de référence pour évoluer en tant que joueur/joueuse de football'."*

**Sirima Phanichewa**
Vice-présidente, Fédération Thaïlandaise de Football (FAT)

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Créer un questionnaire en ligne destiné aux clubs
- Envoyer le questionnaire aux clubs
- Rendre visite aux clubs
- Créer un rapport interne sur la réalité des clubs
- Définir le champ d'application du système

**ÉTAPE TERMINÉE**

**5.** COMPRENDRE LA RÉALITÉ DES CLUBS ET DÉFINIR UN CHAMP D'APPLICATION

**ÉTAPE SUIVANTE**

**6.** RÉFLÉCHIR AUX CRITÈRES D'OCTROI DE LICENCES

# 6. RÉFLÉCHIR AUX CRITÈRES D'OCTROI DE LICENCES

Une fois que l'association membre aura cerné la réalité de ses clubs de football, elle pourra explorer les critères d'octroi susceptibles d'être intégrés à son système.

# RÉFLÉCHIR AUX CRITÈRES D'OCTROI DE LICENCES

Une fois que l'association membre aura cerné la réalité de ses clubs de football, elle pourra explorer les critères d'octroi susceptibles d'être intégrés à son système.

Les associations membres doivent engager des discussions internes et externes autour des critères spécifiques concernant les aspects sportifs, administratifs, légaux, financiers et infrastructurels qui seront intégrés au système d'octroi de licences aux clubs féminins. Il est recommandé, dans un premier temps, d'examiner et d'analyser les critères adoptés dans les systèmes d'octroi de licences aux clubs féminins et masculins partout dans le monde.

Une association membre peut commencer par explorer les critères d'octroi actuellement en place dans les confédérations, en s'intéressant tout particulièrement à ceux adoptés dans sa région. Elle peut ensuite examiner et analyser les critères retenus par d'autres associations membres, de la même région ou d'autres régions. Il est important de garder à l'esprit les principes importants pour l'association membre. Des critères correspondant à ces principes pourront ensuite être développés en fonction de la réalité propre aux clubs participants à une compétition donnée.

Il n'y a pas nécessairement de limite au type et au nombre de critères qu'une association membre peut adopter. Il peut s'agir de critères simples, exigeant par exemple que les clubs disposent d'un logo ou d'un site Internet, ou de critères destinés à faire face à de nouveaux défis que les licences de clubs ne prenaient pas en compte par le passé. Par exemple, l'Allemagne a annoncé qu'elle intègrerait le développement durable aux critères de son prochain règlement relatif à l'octroi de licences aux clubs.

Il est également important de réfléchir à des critères de prévention. Les critères d'octroi de licences aux clubs pourront prévoir des paramètres spécifiques en matière de prévention pour l'équipe première et les équipes de jeunes, une politique de prévention spécifique ou encore la présence d'un responsable de la protection chargé de superviser les programmes de prévention, de protection et/ou de bien-être.

Enfin, ces critères doivent être réalistes et réalisables, tout en entraînant des développements et améliorations au sein des clubs en vue d'améliorer les standards des clubs féminins. Les critères doivent également aider l'association membre à atteindre ses objectifs stratégiques pour le football féminin. Une fois définis, les critères doivent être intégrés au règlement relatif à l'octroi de licences aux clubs de l'association membre.

Lors de l'élaboration d'une nouvelle réglementation, les fédérations peuvent choisir de mettre en place un processus de consultation avec différents groupes de travail chargés d'étudier les critères d'octroi de licences aux clubs. Les groupes de travail peuvent comprendre des experts de différents domaines liés à l'octroi de licences aux clubs et la fédération peut établir des objectifs clairs et mesurables pour chacun de ces groupes de travail.

Dans les pages suivantes, la FIFA met en évidence des exemples de critères d'octroi de licences aux clubs féminins actuellement adoptés au niveau des confédérations.

Connaître les critères choisis par les confédérations peut être un excellent point de départ à l'heure d'évaluer les critères à retenir. L'AFC, la CAF, la CONMEBOL et l'UEFA disposent actuellement de règlements sur l'octroi de licences aux clubs qui concernent respectivement la Ligue des Champions féminine de l'AFC, la Ligue des Champions féminine de la CAF, la Libertadores féminine de la CONMEBOL et la Ligue des Champions féminine de l'UEFA.

Les règlements complets sont disponibles depuis les liens suivants : ***AFC***, ***CONMEBOL***, ***UEFA***.

Les tableaux ci-après offrent un bref récapitulatif des critères actuellement mis en place dans chaque confédération *(au 1er janvier 2022)*.

6

RÉFLÉCHIR AUX CRITÈRES D'OCTROI DE LICENCES

| | Infrastructure | Sportif | Administration | Finance | Juridique |
|---|---|---|---|---|---|
| **AFC** | • Disponibilité du stade<br>• Site(s) d'entraînement pour l'équipe première et les équipes de jeunes | • Au moins une équipe féminine (dans les catégories U-15, U-16 et U-17)<br>• Soins médicaux aux joueuses<br>• Enregistrement des joueuses | • Secrétariat du club<br>• Responsable administratif chargé de la gestion du football féminin au sein du club<br>• Médecin<br>• Kinésithérapeute<br>• Entraîneur principal de l'équipe première titulaire de la certification d'entraîneur requise par la compétition<br>• Au moins un entraîneur principal d'équipes de jeunes qualifié<br>• Droits, responsabilités et obligations<br>• Obligation de remplacement pendant la saison | • États financiers annuels<br>• Budget annuel<br>• Absence d'arriérés de paiement envers des clubs de football, le personnel et les administrations sociales ou fiscales | • Déclaration juridique signée concernant la participation à la Ligue des Champions féminine de l'AFC.e<br>• Contrat écrit avec les joueuses professionnelles<br>• Documents juridiques |
| **CAF** | • Disponibilité du stade<br>• Site(s) d'entraînement pour l'équipe première et les équipes de jeunes<br>• Bureaux | • Examen médical pour toutes les joueuses de l'équipe première<br>• Protection et bien-être des joueuses et des enfants | • Secrétariat du club<br>• Manager général (en cas de club de football féminin indépendant) ou personne(s) responsables(s) du football féminin<br>• Médecin<br>• Kinésithérapeute<br>• Entraîneur principal pour l'équipe première<br>• Entraîneur adjoint pour l'équipe première<br>• Au moins deux femmes dans la délégation de l'équipe<br>• Personne responsable de la plateforme en ligne de la CAF pour l'octroi de licence aux clubs<br>• Répondre au questionnaire de la CAF<br>• Site Internet ou au moins un compte sur les médias sociaux<br>• Droits et obligations de l'encadrement<br>• Obligation de remplacement et de notification des changements | • Budget<br>• Compte bancaire<br>• États financiers annuels<br>• Absence d'arriérés de paiement envers des clubs de football, le personnel et les administrations sociales ou fiscales | • Déclaration juridique signée<br>• Documents juridiques minimaux<br>• Déclarations sur la propriété et le contrôle des clubs<br>• Contrat écrit avec les joueuses professionnelles et enregistrement en ligne<br>• Accord formel si une équipe féminine est une entité juridique distincte d'un club masculin |
| **CONMEBOL** | • Site(s) d'entraînement pour l'équipe première et les équipes de jeunes<br>• Stade<br>• Bureaux | • Au moins deux femmes dans la délégation de l'équipe<br>• Entraîneur principal titulaire d'une licence d'entraîneur de niveau B au minimum<br>• Entraîneur des gardiennes<br>• Au moins une équipe féminine de jeunes<br>• Assurance médicale pour les joueuses de l'équipe première | • Personne responsable du football féminin au sein du club<br>• Répondre au questionnaire de la FIFA/CONMEBOL<br>• Plan marketing et plan de communication<br>• Site Internet officiel et au moins un compte sur les médias sociaux | • Budget pour participer à la Copa Libertadores de la CONMEBOL<br>• Compte bancaire | • Déclaration juridique signée<br>• Entité juridique enregistrée<br>• Déclarations sur la propriété et le contrôle des clubs<br>• Accord formel si une équipe féminine est une entité juridique distincte d'un club masculin |
| **UEFA** | • Disposer d'au moins un stade appartenant à la catégorie 1 des stades de l'UEFA<br>• Site(s) d'entraînement pour l'équipe première et les équipes de jeunes | • Examen médical pour toutes les joueuses (équipe première et équipes de jeunes)<br>• Assurance médicale pour les joueuses de l'équipe première<br>• Enregistrement de toutes les joueuses (équipe première et équipes de jeunes)<br>• Contrat écrit avec les joueuses professionnelles<br>• Participer à une session sur les Lois du Jeu<br>• Pratique en matière de lutte contre le racisme et la discrimination<br>• Établir et appliquer des mesures relatives à la protection et au bien-être des enfants<br>• Entraîneur des gardiennes<br>• Au moins une équipe féminine dans la classe d'âge 12-17 ans | • Secrétariat du club<br>• Responsable administratif<br>• Médecin<br>• Kinésithérapeute<br>• Entraîneur principal de l'équipe première titulaire d'une licence A d'entraîneur de l'UEFA au minimum<br>• Entraîneur principal d'équipes de jeunes disposant des qualifications d'entraîneur minimales définies par l'association membre<br>• Droits et obligations<br>• Obligation de remplacement pendant la saison | • États financiers annuels<br>• Absence d'arriérés de paiement envers des clubs de football, le personnel et les administrations sociales ou fiscales | • Déclaration juridique signée<br>• Informations juridiques minimales |

L'UEFA travaille sur un nouveau règlement portant sur l'octroi de licences aux clubs pour sa Ligue des Champions féminine.

*"Pour l'OFC, les répercussions du système d'octroi de licences aux clubs sont nombreuses, sur le terrain comme en dehors. La mise en œuvre d'un tel système en parallèle de la création d'un nouveau championnat ou de la modification de la structure d'un championnat existant est indispensable selon nous. C'est pourquoi nous cherchons à ce que certains éléments de notre système soient intégrés par l'ensemble de nos associations membres dans le cadre de leurs compétitions nationales et des compétitions continentales.*

*Nous allons continuer de soutenir le renforcement des capacités locales et de veiller à ce que tout changement à un système d'octroi de licences aux clubs favorise la pérennité du football. Les clubs étant un des piliers de notre sport, la mise en œuvre réussie d'un système d'octroi de licences a une incidence immense. "*

**Steven Dillon**
Responsable clubs et championnats pour la Confédération Océanienne de Football (OFC)

6

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Organisation d'une ou plusieurs réunions pour explorer les critères d'octroi.
- Sélection définitive des critères propres à chaque compétition.

**ÉTAPE TERMINÉE**

**6. RÉFLÉCHIR AUX CRITÈRES D'OCTROI DE LICENCES**

**ÉTAPE SUIVANTE**

**7. CONFIRMER LA BASE JURIDIQUE, ET ÉLABORER PUIS APPROUVER UN RÈGLEMENT**

# 7. CONFIRMER LA BASE JURIDIQUE, ET ÉLABORER PUIS APPROUVER UN RÈGLEMENT

Au cours de cette étape, il faudra transposer les critères dans un règlement qui pourra être utilisé lors de la phase pilote précédant la mise en place formelle et " complète ", et finaliser d'autres documents cruciaux pour la procédure d'octroi de licences.

# BASE JURIDIQUE POUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS

**Aux fins de la mise en œuvre du système d'octroi de licences aux clubs, chaque association membre doit disposer dans ses statuts d'une base juridique, décrivant l'objectif de la procédure ainsi que l'autorité compétente et renvoyant à un règlement plus détaillé sur l'octroi de licences aux clubs au niveau national.**

**Une autre possibilité consiste à baser la procédure pour l'octroi de licence sur un contrat conclu entre les clubs et l'association membre.**

**Une association membre peut aussi choisir à la fois d'avoir un contrat avec les clubs et d'inclure la procédure d'octroi de licences dans ses statuts.**

La FIFA souligne cette obligation dans l'art. 15g des Statuts.

Après que l'association membre aura confirmé la base juridique du système d'octroi de licences et que le responsable du football féminin ou le département football féminin de l'association membre auront bien cerné la réalité des clubs, il sera temps de définir les critères pertinents que les clubs devront respecter, et de les intégrer au règlement.

Le responsable de l'octroi de licences aux clubs doit rédiger une version préliminaire du règlement en collaboration avec le département juridique de l'association membre et en tenant compte des conseils donnés par les autres départements et par la confédération.

Certaines confédérations pourraient disposer d'un modèle de règlement susceptible d'être adapté par l'association membre.

Pour les nouveaux systèmes, une bonne pratique consiste à lancer la procédure sous forme de phase pilote permettant à l'association membre de déployer et tester son système sans que cela ne débouche sur un octroi ou un refus de licence. Les clubs pourront ainsi se familiariser avec la procédure et obtenir des retours de la part de l'association membre sur ce qui a été correctement ou incorrectement effectué lors de la demande. Une phase pilote permettrait par ailleurs aux associations membres d'optimiser la mise en œuvre du système. Une fois la phase pilote terminée, il est également bienvenu de fournir un questionnaire d'évaluation aux clubs afin de recueillir leurs commentaires.

Le règlement sur l'octroi de **licences aux clubs** est intégré à un document exhaustif mettant en avant tous les éléments du système.

Si chaque association membre peut créer son propre règlement, il doit toutefois contenir les sections suivantes, considérées comme " standard " :

1. Objectifs
2. Champ d'application
3. Base juridique du système
4. Cessionnaire de licence et administration chargée de l'octroi
5. Organes décisionnaires
6. Règles de procédure
7. Catalogue des sanctions
8. Candidat à la licence
9. Licence
10. Procédure de base
11. Traitement équitable et confidentialité
12. Audits de conformité
13. Exceptions
14. Critères d'octroi pour les compétitions régionales
15. Critères d'octroi pour les compétitions nationales
16. Procédures disciplinaires
17. Cas non prévus
18. Langue / divergence entre les textes
19. Adoption et entrée en vigueur
20. Candidatures à titre exceptionnel
21. Annexes (le cas échéant)

# Chaque association membre doit suivre les étapes suivantes à l'heure d'établir son règlement national relatif à l'octroi de licences aux clubs :

## PHASE 1

Définir les critères que les clubs devront remplir concernant les aspects infrastructurels, sportifs, administratifs, financiers et juridiques. D'autres domaines, comme la responsabilité sociale, la prévention ou les activités commerciales, peuvent être explorés.

## PHASE 2

Rédiger une version préliminaire du règlement à partir des critères définis lors de la phase 1, et veiller à ce que le règlement national soit aligné sur ceux de la FIFA et de la confédération concernée.

## PHASE 3

Présenter la version préliminaire du règlement aux clubs et à d'autres parties prenantes du football national afin d'obtenir un retour de leur part.

## PHASE 4

Présenter la version préliminaire du règlement à la confédération concernée et à la FIFA afin d'obtenir un retour de leur part.

## PHASE 5

Finaliser le règlement sur la base des retours obtenus. Une fois finalisé, le règlement devra être approuvé par l'organe compétent de l'association membre (comité exécutif par exemple).

*"À l'AFC, nous avons instauré nos premiers critères pour l'octroi de licences aux clubs de football féminin en janvier 2021. La mise en œuvre de ces nouveaux critères se fera selon une approche souple pour les prochains cycles, mais ils seront entièrement obligatoires pour la Ligue des Champions féminine de l'AFC. Nous encourageons également nos associations membres à mettre en place un système similaire pour leurs compétitions féminines nationales. "*

**Wen Min See**
Responsable de l'octroi de licences aux clubs,
Confédération Asiatique de Football (AFC)

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Confirmer la base juridique pour le règlement sur l'octroi de licences aux clubs
- Élaborer une ébauche du règlement, critères compris
- Examiner le règlement en interne
- Faire approuver le règlement par l'équipe juridique de l'association membre
- Faire examiner le règlement par la FIFA / la confédération
- Faire approuver le règlement par l'organe compétent au sein de l'association membre (comité exécutif, etc.)

**ÉTAPE TERMINÉE**

**7.** CONFIRMER LA BASE JURIDIQUE, ET ÉLABORER PUIS APPROUVER UN RÈGLEMENT

**ÉTAPE SUIVANTE**

**8.** CRÉER UN ORGANE DE PREMIÈRE INSTANCE ET UN ORGANE DE RECOURS

# 8. CRÉER UNE PLATEFORME EN LIGNE POUR L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS

Utiliser une plateforme en ligne pour l'octroi de licences aux clubs rendra le système efficace et facile à utiliser pour les clubs et toutes les parties impliquées dans la procédure. La plateforme peut servir à centraliser la procédure de demande.

Créer une **plateforme en ligne pour l'octroi de licences aux clubs** est une étape essentielle pour une mise en œuvre efficace. Cet outil permet aux clubs de soumettre la documentation et les informations requises par le règlement relatif à l'octroi de licences aux clubs de l'association membre.

Il va de soi que ces documents peuvent également être envoyés par email ou remis en main propre. Cependant, effectuer la procédure via une plateforme en ligne facilitera la tâche de l'ensemble des parties prenantes puisque toute la documentation relative à la demande d'un club sera centralisée en un seul et même endroit.

L'association membre peut développer sa propre plateforme en ligne interne ou faire appel à une entreprise externe.

Il sera indispensable d'impliquer les clubs dès les premières étapes du développement de la plateforme afin de prendre en compte leur expérience utilisateur.

**La plateforme en ligne doit, au minimum, permettre:**

- **Au responsable de l'octroi de licences aux clubs de créer les champs désirés et les échéances pour les clubs**
- **Aux clubs d'insérer des informations depuis différents champs**
- **Aux clubs de soumettre des documents**
- **Aux clubs d'indiquer le jour et l'heure auxquels les documents ont été soumis**
- **Aux clubs de recevoir une notification afin de savoir si un document a été accepté ou rejeté**
- **Au responsable de l'octroi de licences de visualiser, accepter ou rejeter une demande**
- **Aux experts en matière de critères de visualiser les documents**
- **À l'organe de première instance de visualiser la demande d'un club**
- **À l'organe de recours de visualiser l'appel interjeté par un club**
- **Le stockage des données saisies par les clubs d'une année sur l'autre**
- **La publication de rapports**

**Une bonne pratique consiste à ce que la plateforme en ligne fournisse aux associations membres des outils de référence automatiques en fonction des informations que les clubs auront soumises dans le cadre de leur demande.**

Le responsable de l'octroi de licences doit former les clubs à l'utilisation de la plateforme et se rendre disponible pour répondre, par courriel ou téléphone, à toute éventuelle question en la matière. Une autre bonne pratique consiste à créer un guide d'utilisation destiné aux clubs.

**Une plateforme d'octroi en ligne doit, au minimum, prévoir les types d'utilisateurs suivants (bénéficiant chacun de permissions spécifiques) :**

- Responsable des licences aux clubs
- Membre de l'organe de première instance
- Membre de l'organe de recours
- Club de football
- Expert financier
- Expert en infrastructures
- Expert sportif
- Expert administratif
- Expert juridique

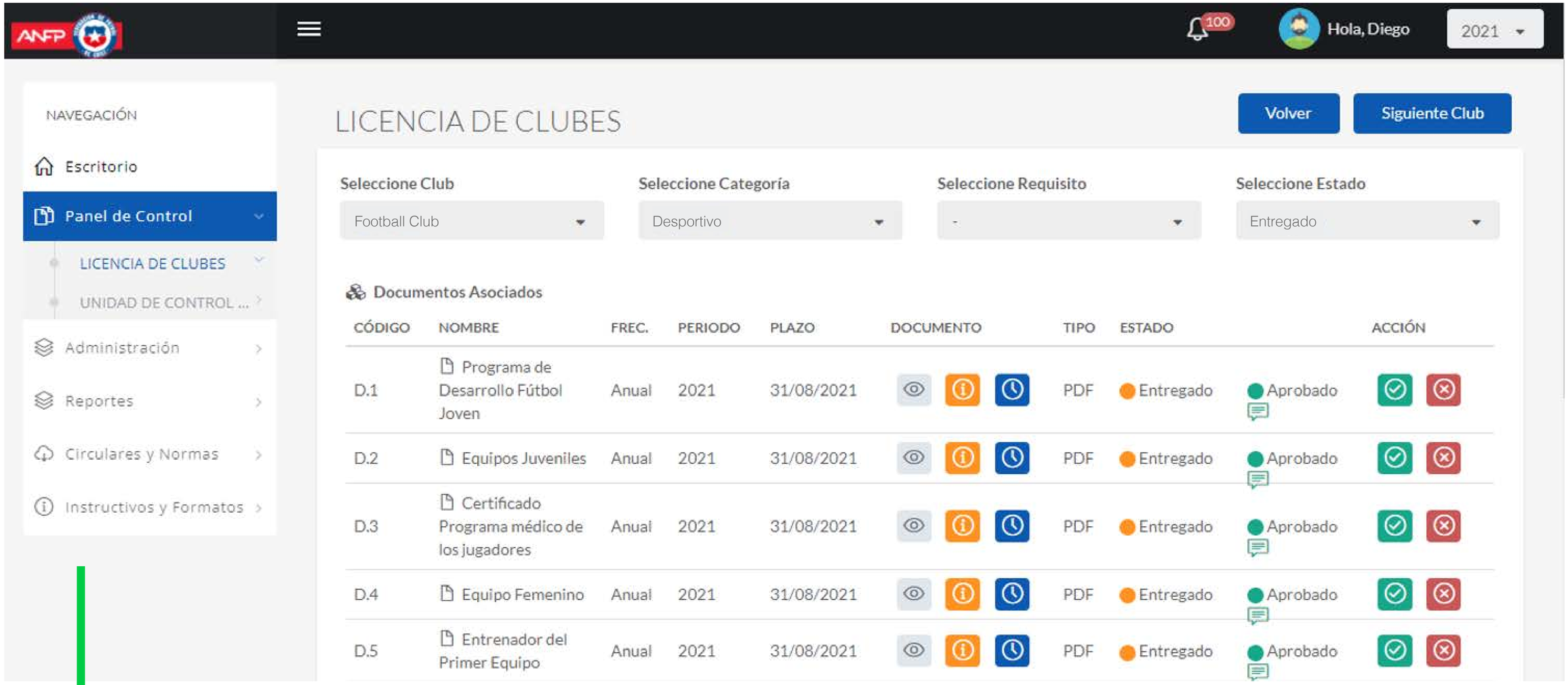
**Et si une association membre possède déjà une plateforme en ligne pour l'octroi de licences aux clubs pour les clubs masculins ?**

Si une association membre possède déjà une plateforme en ligne utilisée pour l'octroi de licences aux clubs masculins, elle pourra intégrer la procédure d'octroi aux clubs féminins ainsi que ses exigences spécifiques à la plateforme.

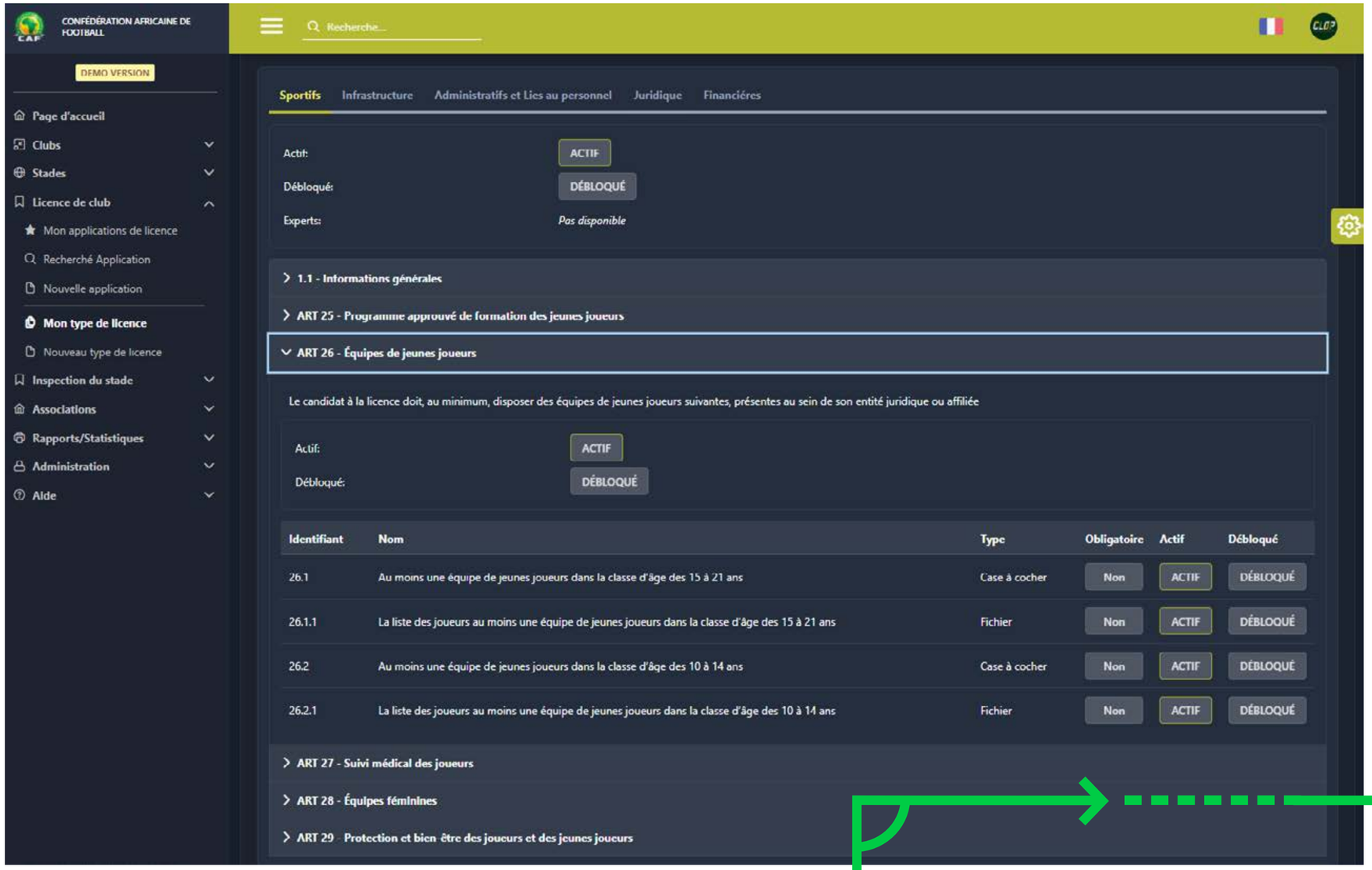
Dans la mesure du possible, il est préférable d'avoir une plateforme en ligne capable de générer des synergies entre les plateformes compétitions, enregistrement des joueurs/joueuses et octroi de licences de l'association membre.

Enfin, il est impératif d'accorder une attention toute particulière à la protection des données dans la mesure où les clubs transmettent des données sensibles via la plateforme en ligne.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de plateforme en ligne pour l'octroi de licences aux clubs au Chili :



Vous trouverez ci-dessous un exemple de plateforme en ligne pour l'octroi de licences aux clubs gérée par la CAF :



*"À la CAF, nous avons réformé le système pour mettre en place un cadre réglementaire moderne d'octroi de licences comprenant maintenant des dispositions pour les clubs masculins et les clubs féminins. Nous avons aussi créé une plateforme en ligne qui doit servir à l'échelle continentale et nationale. Elle permettra d'automatiser, de centraliser et de rendre plus efficaces tous les processus clés de l'octroi de licences aux clubs. Nous souhaitons accélérer la mise en œuvre d'un système d'octroi de licences pour le football féminin en Afrique. "*

**Muhammad Sidat**
Responsable senior de l'octroi de licences aux clubs,
Confédération Africaine de Football (CAF)

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Explorer des solutions internes et externes
- Choisir la plateforme
- Sécuriser la plateforme
- Former les clubs à l'utilisation de la plateforme

**ÉTAPE TERMINÉE**

**8.** CRÉER UNE PLATEFORME EN LIGNE POUR L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS

**ÉTAPE SUIVANTE**

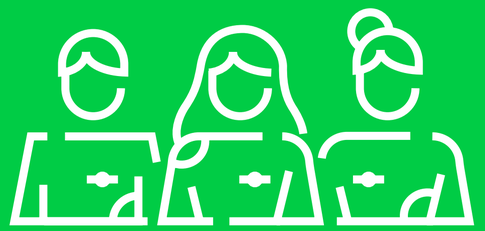
**9.** CRÉER UN ORGANE DE PREMIÈRE INSTANCE ET UN ORGANE DE RECOURS

# 9. CRÉER UN ORGANE DE PREMIÈRE INSTANCE ET UN ORGANE DE RECOURS

Les organes de première instance doivent être composés des bonnes personnes. La procédure de nomination ou d'élection de ces personnes doit être conforme aux protocoles de la fédération et de sa confédération respective.

# Le processus décisionnel en matière d'octroi des licences comporte deux phases : première instance et appel.

Deux organes décisionnaires indépendants doivent être créés :



**ORGANE DE PREMIÈRE INSTANCE**

L'organe de première instance a pour fonction principale de décider d'octroyer ou non une licence aux clubs sur la base de critères définis et des documents fournis par les candidats.

**ORGANE DE RECOURS**

L'organe de recours a pour fonction principale d'examiner les appels qui lui sont soumis et de statuer sur les appels contre les décisions de l'organe de première instance d'accorder ou de refuser des licences.

L'organe de première instance et l'organe de recours doivent compter au moins trois membres chacun. En outre, chaque confédération doit définir des exigences spécifiques concernant le nombre de membres et les quorums. Les membres ne doivent être associés ou liés à aucun club affilié à l'association membre, et les organes doivent rendre des décisions en toute indépendance et impartialité en matière d'octroi de licences. Nul ne saurait être membre des deux organes à la fois.

Les membres des organes de première instance et de recours doivent posséder des connaissances pertinentes concernant un ou plusieurs critères d'octroi de licences. Il est fortement recommandé que chaque organe possède au moins un juriste qualifié, un comptable/auditeur qualifié ou une personne issue du milieu de la finance, et un architecte ou un expert en infrastructures. Les confédérations établissent des critères spécifiques pour ce qui est des qualifications et exigences propres aux membres des organes de première instance et de recours dont l'association membre doit tenir compte au moment de créer ses organes décisionnaires.

Tous les membres des organes de première instance et de recours ayant accès à des informations sensibles et confidentielles concernant les clubs, chacun d'eux devra signer un accord de confidentialité qui sera conservé par l'association membre.

# Et si une association membre compte déjà des organes décisionnaires pour l'octroi de licences aux clubs masculins?

## OPTION 1

Les instances déjà en place peuvent également servir d'organes décisionnaires pour l'octroi de licences aux clubs féminins, dès lors que tous leurs membres satisfont aux exigences du règlement sur l'octroi de licences aux clubs féminins.

Si, pour une raison quelle qu'elle soit, un membre ne satisfait pas aux exigences (parce qu'il est impliqué dans un club féminin, mais pas dans un club masculin par exemple), alors le membre en question devra être remplacé dans le cadre de la procédure d'octroi de licences aux clubs féminins.

## OPTION 2

L'association membre peut créer de nouveaux organes décisionnaires chargés spécifiquement de l'octroi de licences aux clubs féminins.

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Identifier les membres
- Confirmation des membres par l'organe/la personne concerné(e) au sein de l'association membre (comité exécutif, SG, par exemple)

**ÉTAPE TERMINÉE**

**9. CRÉER UN ORGANE DE PREMIÈRE INSTANCE ET UN ORGANE DE RECOURS**

**ÉTAPE SUIVANTE**

**10. ORGANISER UN SÉMINAIRE SUR L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS**

# 10. ORGANISER UN SÉMINAIRE SUR L'OCTROI DE LICENCES AVEC LES CLUBS

À ce stade, l'association membre est prête à parler avec ses clubs et à leur présenter le nouveau système d'octroi de licences. Les échéances et les personnes impliquées dans le système doivent être présentées à l'occasion du séminaire.

**Organiser un séminaire sur l'octroi de licences aux clubs** sera l'occasion pour l'association membre et l'administration chargée de l'octroi de licences de fournir aux parties prenantes des informations sur le nouveau système ou le système actualisé.

Ce séminaire, qui peut se dérouler en ligne ou en présentiel, doit compter des participants de chacun des clubs candidats à une licence.

Pendant les séminaires, la fédération peut choisir d'organiser des réunions bilatérales et de fournir un soutien sur mesure afin de former les clubs à l'utilisation du nouveau système.

## Liste non exhaustive des sujets qui devront être abordés :

- **Objectifs et aperçu du nouveau système ou du système actualisé**
- **Champ d'application du nouveau système ou du système actualisé (et ses phases de mise en œuvre, le cas échéant)**
- **Présentation du règlement du nouveau système ou du système actualisé**
- **Chronologie générale du nouveau système ou du système actualisé**
- **Présentation des organes décisionnaires**
- **Sanctions encourues en cas de non-respect des critères**
- **Aperçu de la plateforme en ligne / de la soumission de demande**
- **Autres outils, guides et ressources à disposition des clubs**

Les clubs doivent également avoir la possibilité de poser des questions concernant tous les sujets susmentionnés, et recevoir les documents pertinents (règlement, lien vers la plateforme en ligne, etc.).

**Enfin, les clubs doivent quitter le séminaire en ayant une idée précise du nouveau système ou le système actualisé.**

-CONMEBOL-
EVOLUCIÓN
TALENTO SUDAMERICANO
-CONMEBOL-
EVOLUCIÓN
-CONMEBOL-
EVOLUCIÓN
TALENTO SUDAMERICANO

*"Le règlement d'octroi de licences aux clubs pour la Libertadores Femenina de la CONMEBOL est le résultat d'un processus de consultation exhaustif avec les clubs participants. Cela a été essentiel afin de pouvoir ajuster les critères à la réalité des clubs. En 2021, la CONMEBOL a aussi organisé son premier séminaire pour tous les clubs de football féminin d'Amérique du Sud. Cet événement nous a permis de leur présenter les meilleures pratiques et les dernières évolutions concernant notre système d'octroi de licences aux clubs de football féminin."*

**Fabimar Franchi**
Responsable de la durabilité et du développement du football féminin, Confédération Sud-Américaine de Football (CONMEBOL)

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Définir la date, l'heure, le lieu et l'ordre du jour, et les communiquer à tous les participants de l'association membre et des clubs.
- Tenir le séminaire

**ÉTAPE TERMINÉE**

**10.**
**ORGANISER UN SÉMINAIRE SUR L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS**

## Votre système est prêt.

# IL EST TEMPS DE LE LANCER.

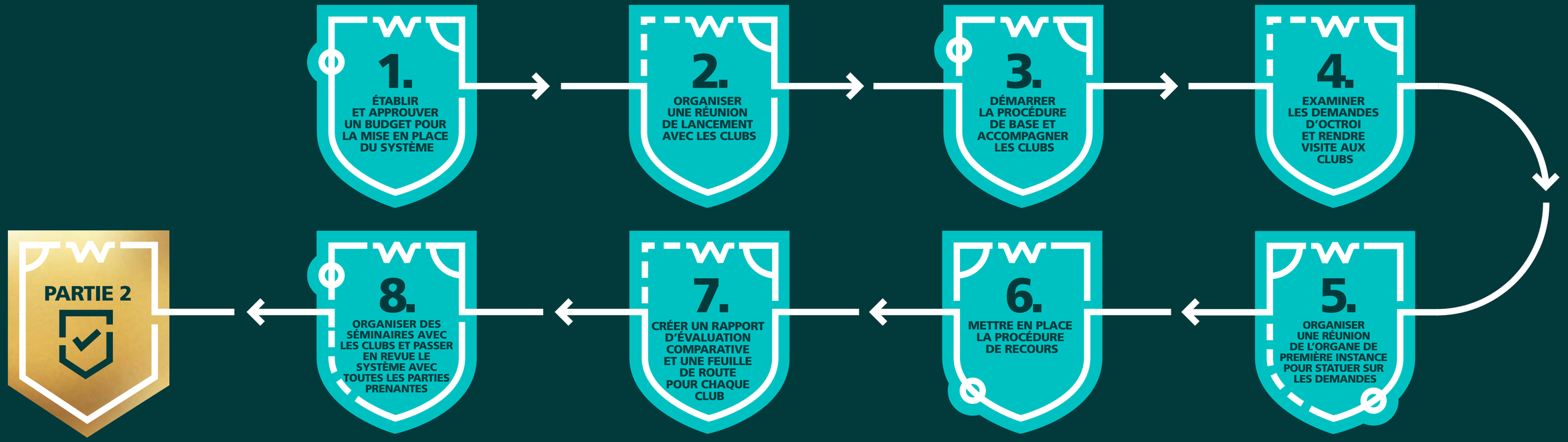
COMMENCER LA PARTIE 2

## PARTIE 2

# MISE EN PLACE DU SYSTÈME D'OCTROI DE LICENCES

Cette partie présente les huit étapes essentielles recommandées par la FIFA à l'heure de mettre en place un système d'octroi de licences aux clubs.

Il s'agit d'étapes essentielles que l'association membre doit suivre chaque saison pour s'assurer de la correcte mise en place du système.



# 1. ÉTABLIR ET APPROUVER UN BUDGET POUR LA MISE EN PLACE DU SYSTÈME

Le système d'octroi de licences aux clubs doit être géré comme un projet, et tout projet correctement structuré dispose d'un budget propre, approuvé par la direction.

Bien qu'un budget ait déjà été prévu pour la création d'un système dans la première partie du guide, il est également important d'établir un budget destiné à sa mise en œuvre. L'association membre doit s'assurer de posséder les fonds nécessaires à garantir le fonctionnement du système d'une année sur l'autre. Par exemple, les cessionnaires peuvent éventuellement demander aux clubs de s'acquitter de frais de dossier pour amortir une partie des coûts.

Il est essentiel d'établir et de réviser le budget chaque année. Nous recommandons de prendre en compte, au minimum, les aspects suivants.

## Indispensable

- **Salaires du responsable de l'octroi de licences aux clubs et de son équipe:** le responsable de l'octroi de licences est un acteur clé du système. Il est donc important de budgétiser son salaire et celui des autres membres du département.
- **Réunions des organes décisionnaires:** l'organe de première instance et l'organe de recours se réuniront une fois par an minimum. En fonction de la procédure, ils peuvent être amenés à se réunir plusieurs fois par an.
- **Séminaires avec les clubs:** budget pour les salles de réunion et le matériel à fournir aux clubs.
- **Visite aux clubs:** l'association membre devra budgétiser les déplacements et l'hébergement du responsable de l'octroi et/ou des experts qui rendront visite aux clubs.
- **Équipements:** ordinateurs, téléphones portables, etc.

## Vivement recommandé

- **Rémunération des experts:** l'association membre devra budgétiser la rémunération des experts externes qui participeront à l'évaluation des documents présentés par les clubs et fourniront des conseils à ces derniers. Pour être efficace, un système d'octroi doit faire appel à des sociétés d'audit de renom afin de s'assurer de l'exactitude des documents financiers fournis par les clubs. Cet élément n'est pas signalé comme " Indispensable " car certaines associations membres peuvent faire appel à des commissions, des bénévoles et/ou des personnes déjà employées et rémunérées par l'association membre.
- **Exploitation d'une plateforme en ligne:** les cessionnaires de licence disposent d'une plateforme en ligne ou font appel à des prestataires qui leur fournissent le service.
- **Graphisme et impressions:** le règlement et les outils complémentaires développés par l'association membre doivent être soignés et concis pour expliquer clairement aux clubs et aux parties prenantes du football en quoi consiste le système et comment il est mis en place.
- **Rapport d'évaluation comparative:** l'association membre peut créer un rapport d'évaluation comparative en interne ou faire appel à une entreprise externe, mais il est important de budgétiser le recrutement d'au moins une entreprise de design chargée de la mise en forme du rapport.

*"La budgétisation est au cœur du processus stratégique de la Concacaf. Cela nous permet de savoir clairement ce dont on a besoin pour déployer des programmes. Pendant nos séminaires sur l'octroi de licences aux clubs, nous présentons des modèles de budget et discutons de l'importance d'établir et approuver un budget.*
*Cela nous permet d'illustrer l'incidence du processus de budgétisation sur le succès d'un système d'octroi de licences aux clubs. "*

**Jonathan Martinez**
Chef du département Développement du football professionel, Confédération de football d'Amérique du Nord, d'Amérique centrale et des Caraïbes (Concacaf)

Un modèle de budget de base est présenté ci-dessous.

| POSTE | MONTANT | FRÉQUENCE ANNUELLE | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Salaires du responsable de l'octroi de licences aux clubs et de son équipe | USD 000 000 | 1 | USD 000 000 |
| Visites aux clubs | USD 000 000 | Nombre de clubs | USD 000 000 |
| Rémunération des experts | USD 000 000 | Nombre d'experts / Nombre d'entreprises spécialisées | USD 000 000 |
| Expert en critères financiers | USD 000 000 | 1 entreprise externe | USD 000 000 |
| Plateforme en ligne | USD 000 000 | 1 licence (plateforme externe) / 1 coût de maintenance (plateforme interne) | USD 000 000 |
| Rapport d'évaluation comparative | USD 000 000 | 1 | USD 000 000 |
| Réunions des organes décisionnaires | USD 000 000 | 2 | USD 000 000 |
| Séminaires avec les clubs | USD 000 000 | 2 | USD 000 000 |
| Graphisme et impressions, et équipements | USD 000 000 | 1 | USD 000 000 |
| | | **TOTAL** | **USD 000 000** |

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Établir une ébauche du budget.
- Faire approuver le budget par la direction

**ÉTAPE TERMINÉE**

**1.** ÉTABLIR ET APPROUVER UN BUDGET POUR LA MISE EN PLACE DU SYSTÈME

**ÉTAPE SUIVANTE**

**2.** ORGANISER UNE RÉUNION DE LANCEMENT AVEC LES CLUBS

# 2. ORGANISER UNE RÉUNION DE LANCEMENT AVEC LES CLUBS

La réunion de lancement permettra aux clubs de connaître le fonctionnement du système d'octroi de licences pour la saison à venir avant le début de la procédure de base.

## Organiser chaque année une réunion de lancement pour l'octroi de licences aux clubs juste avant le début de la procédure de base permettra à l'association membre et à l'administration chargée de l'octroi d'informer les clubs sur le fonctionnement du système pour la saison à venir.

Cette réunion, qui peut se dérouler en ligne ou en présentiel, doit compter des participants de chacun des clubs candidats à une licence.

### Liste non exhaustive des sujets qui devront être abordés:

- **Objectifs et aperçu de la procédure d'octroi de licences aux clubs**
- **Critères que les clubs devront respecter pour pouvoir participer aux compétitions nationales et/ou régionales lors d'une saison donnée**
- **Procédure de base pour l'année concernée**
- **Chronologie et échéances de la procédure de base**
- **Composition des organes décisionnaires**
- **Sanctions encourues en cas de non-respect de critères spécifiques et/ou récompenses en cas de respect de critères spécifiques**
- **Fonctionnement de la plateforme en ligne pour l'octroi de licences (charger un document par exemple)**
- **Autres outils, guides et ressources à disposition des clubs**
- **Réponses aux questions fréquemment posées**

Les clubs doivent également avoir la possibilité de poser des questions concernant tous les sujets susmentionnés, et recevoir les documents pertinents (règlement, lien vers la plateforme en ligne, etc.).

**Enfin, les clubs doivent quitter le séminaire en ayant une idée précise de la procédure qu'ils devront suivre afin d'obtenir une licence pour la saison concernée.**

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Créer une présentation pour la réunion
- Définir la date/l'heure/le lieu et les communiquer à tous les clubs
- Tenir la réunion

**ÉTAPE TERMINÉE**

2. ORGANISER UNE RÉUNION DE LANCEMENT AVEC LES CLUBS

**ÉTAPE SUIVANTE**

3. DÉMARRER LA PROCÉDURE DE BASE ET ACCOMPAGNER LES CLUBS

# 3. DÉMARRER LA PROCÉDURE DE BASE ET ACCOMPAGNER LES CLUBS

La première étape de la procédure de base consiste à envoyer des lettres invitant les clubs à soumettre une demande de licence.

## Au cours de la première étape de la **procédure de base**, le responsable de l'octroi de licences aux clubs doit créer une lettre d'invitation officielle qui sera distribuée aux clubs devant soumettre une demande de licence.

La lettre en question devra préciser la/les compétition(s) nécessitant une licence, inviter les clubs à soumettre leur demande, et préciser toutes les échéances pertinentes.

Un modèle de lettre d'invitation est proposé ci-contre pour référence.

Une fois les lettres distribuées, le responsable de l'octroi de licences doit accompagner les clubs tout au long de la procédure en répondant à leurs questions et en leur fournissant des retours, sur demande. Il pourra proposer aux clubs une liste de vérification comprenant les principales tâches et échéances.

# Modèle de lettre d'invitation :

**Nom du club :** _____

**Nom du destinataire :** _____

**Fonction du destinataire :** _____

**Adresse du destinataire :** _____

_____

**Date :** _____

## Invitation à déposer une demande pour l'octroi d'une licence nationale 2022 de la *[nom de l'association membre]*

Madame/Monsieur,

La [nom de l'association membre] invite par la présente _____ *(nom du club)* à déposer une demande d'octroi de licence nationale de la [nom de l'association membre], qui sera valable pour une saison sportive et expirera le _____. L'obtention de cette licence sera obligatoire pour tous les clubs participant à _____ _____*(nom du championnat)* pour la saison _____ *(année)*.

Veuillez trouver ci-joint toute la documentation nécessaire au dépôt de votre demande pour l'octroi d'une licence nationale de la [nom de l'association membre].

**CETTE DOCUMENTATION COMPREND LES ÉLÉMENTS SUIVANTS :**

- **Règlement d'octroi de licences aux clubs**
- **Accord de confidentialité relatif à l'octroi de licences aux clubs**
- **Accord de confidentialité relatif à l'octroi de licences aux clubs – Employé de l'association membre**
- **Lien vers la plateforme en ligne d'octroi de licences aux clubs**
- **Déclaration juridique**



La date limite de dépôt de tous les documents nécessaires pour la demande d'octroi d'une licence nationale de la [nom de l'association membre] est fixée au _____ *(date)*. Veuillez les envoyer à _____ *(nom du responsable de l'octroi de licences aux clubs)*, responsable de l'octroi de licences aux clubs.

Votre demande sera traitée et transmise à l'organe décisionnaire de première instance, qui rendra sa décision d'ici au _____ *(date)*. Si votre demande d'octroi de licence est approuvée et si votre club s'est qualifié sur la base de ses résultats sportifs, vous recevrez une notification et votre club sera autorisé à participer à _____ *(nom du championnat)* pour la saison _____ *(année)*.

Si votre demande d'octroi de licence est rejetée, votre club pourra faire appel auprès de l'organe de recours d'ici au _____ *(date)*, tel que stipulé dans le Règlement d'octroi de licences aux clubs de la [nom de l'association membre]. Toute décision de l'organe de recours est finale. Si celui-ci rejette la demande d'octroi de licence pour votre club, ce dernier ne sera pas autorisé à participer à _____ *(nom du championnat)* pour la saison _____ *(année)* .

En cas de question concernant la procédure d'octroi de licence, n'hésitez pas à contacter _____ _____ *(nom du responsable de l'octroi de licences aux clubs)*, responsable de l'octroi de licences aux clubs, par téléphone _____ *(numéro de téléphone)* ou courriel _____ *(adresse électronique)*.

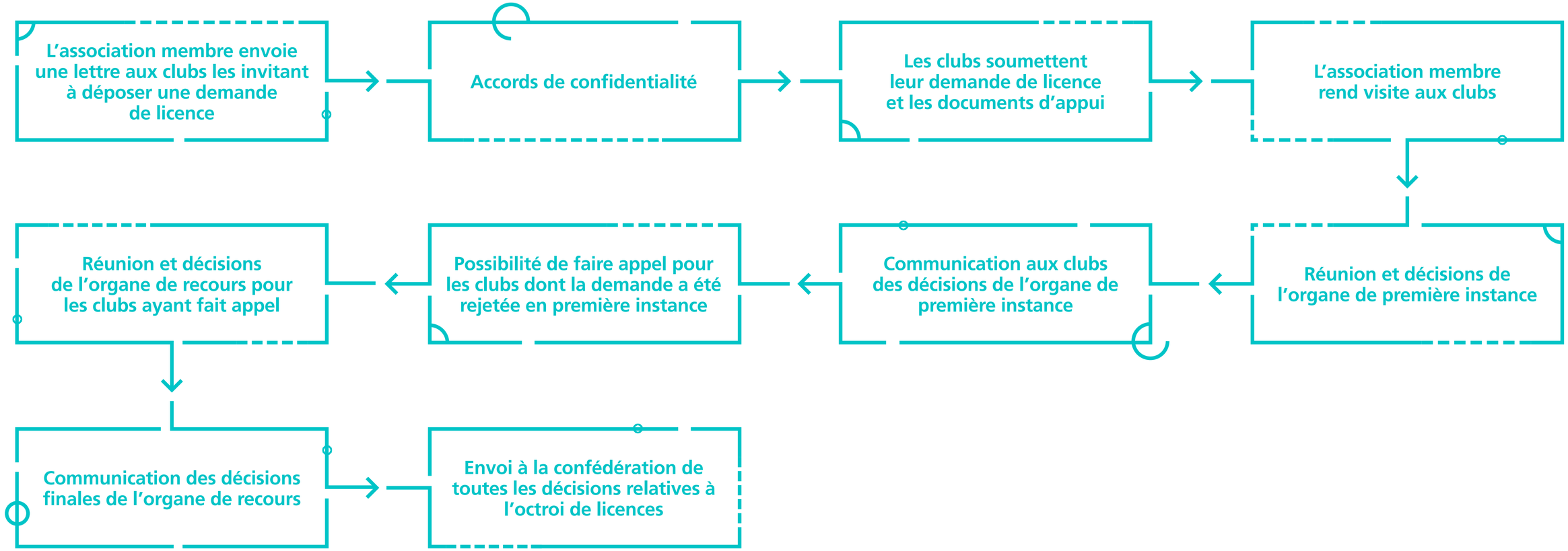
Dans l'attente de recevoir votre demande d'octroi de licence nationale de la [nom de l'association membre], nous vous prions de bien vouloir agréer,

Madame, Monsieur, l'expression de nos sincères salutations.

_____

*(nom du président ou du secrétaire général de l'association membre)*

Vous trouverez ci-dessous un exemple de **procédure de base** que les associations membres suivent habituellement.




La procédure et les échéances doivent être pensées pour permettre aux clubs de préparer et de soumettre leurs demandes, puis aux instances décisionnaires de les examiner comme il se doit et de rendre leur décision avant le début de la compétition.

# Afin d'accompagner correctement les clubs durant la procédure, le responsable de l'octroi de licences doit, au minimum :

**Suivre individuellement chacun des clubs pour savoir s'ils comprennent la procédure, les échéances et les exigences du système, et connaître leurs éventuelles suggestions.**

**Répondre à toute question concernant la plateforme en ligne pour l'octroi de licences aux clubs**

**Organiser des séminaires ou des réunions de groupes pour fournir des rapports d'avancement aux clubs.**

**Créer des outils de communication permettant aux clubs d'accéder facilement aux informations leur indiquant comment répondre à toutes les exigences.**

**Contacter régulièrement les clubs pour s'assurer qu'ils connaissent les échéances auxquelles ils doivent se soumettre dans le cadre de la procédure.**

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Finaliser la procédure de base
- Envoyer les lettres d'invitation aux clubs
- Effectuer un suivi individuel des clubs pour s'assurer qu'ils possèdent toutes les informations nécessaires

**ÉTAPE TERMINÉE**

**3.** DÉMARRER LA PROCÉDURE DE BASE ET ACCOMPAGNER LES CLUBS

**ÉTAPE SUIVANTE**

**4.** EXAMINER LES DEMANDES D'OCTROI ET RENDRE VISITE AUX CLUBS

# 4. EXAMINER LES DEMANDES D'OCTROI ET RENDRE VISITE AUX CLUBS

Le responsable de l'octroi de licences doit examiner, à l'aide des experts, les documents reçus dans les délais impartis à mesure qu'ils sont soumis par les clubs. Il est important de rendre visite aux clubs durant la phase de demande pour s'assurer que les informations fournies sont exactes et que la demande reflète la réalité des clubs.

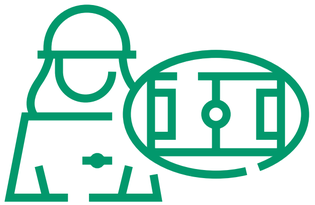
Le responsable de l'octroi de licences a la tâche importante de collecter et **d'organiser** tous **les documents** soumis par les clubs et de **vérifier** les informations, via des visites sur site et des consultations avec les experts.

Une fois que les clubs ont envoyé leur demande, le responsable doit les contacter en cas d'information incomplète ou manquante. Il doit par ailleurs accuser réception de la demande de chaque club.

Il est indispensable de vérifier les informations fournies par les clubs dans le cadre de leur demande de licence. Un représentant de l'association membre doit se rendre sur place pour visiter le siège, le stade et les installations d'entraînement de chaque club afin de vérifier l'exactitude des informations fournies dans la demande. Il devra remplir un formulaire d'inspection qui servira de référence lors de l'examen des informations fournies par le club.

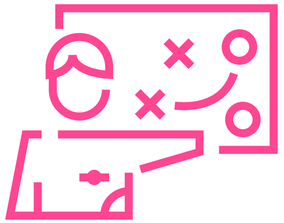
Une fois que le responsable de l'octroi de licences aura examiné toutes les demandes et rendu visite aux clubs, il lui faudra préparer consciencieusement tous les documents relatifs à la demande. Il devra élaborer un rapport destiné à l'organe de première instance présentant un aperçu de la demande de chaque club, incluant les résultats de la visite sur site et précisant si une quelconque information manque ou est incorrecte. Cela permettra à l'organe de première instance de bien connaître le statut de la demande de chaque club, et rendra le processus décisionnel plus simple et efficace.

# Le responsable de l'octroi de licences aux clubs doit faire appel aux experts de l'association membre durant cette étape cruciale.



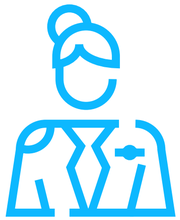
## 1. Infrastructure

Lors de l'examen des informations liées aux infrastructures, le responsable de l'octroi de licences aux clubs devra être épaulé par les experts compétents nommés plus tôt dans l'année. Il peut s'agir d'experts en infrastructures issus de la commission infrastructures de l'association membre, de consultants ou représentants d'un cabinet d'architectes.



## 2. Sportif

Lors de l'examen des informations sportives, le responsable de l'octroi de licences aux clubs devra être épaulé par les experts compétents nommés plus tôt dans l'année. Il peut s'agir d'experts sportifs issus de la division technique de l'association membre, de consultants ou d'une entreprise spécialisée dans le sport.



## 3. Administration

Lors de l'examen des informations administratives, le responsable de l'octroi de licences aux clubs devra être épaulé par les experts compétents nommés plus tôt dans l'année. Il peut s'agir d'experts en critères commerciaux et administratifs employés par l'association membre, de consultants ou de représentants d'un cabinet de conseil.

## 4. Finance

Lors de l'examen des informations financières, le responsable de l'octroi de licences aux clubs devra être épaulé par les experts compétents nommés plus tôt dans l'année. Il peut s'agir d'experts financiers issus du département des finances de l'association membre, de consultants ou de représentants d'un cabinet d'audit.

## 5. Juridique

Lors de l'examen des informations juridiques, le responsable de l'octroi de licences aux clubs devra être épaulé par les experts compétents nommés plus tôt dans l'année. Il peut s'agir d'experts juridiques issus du département juridique de l'association membre, de consultants ou de représentants d'un cabinet d'avocats.

*"Dans la procédure de base pour l'octroi de licences aux clubs, il est crucial de toujours communiquer avec nos clubs et de les accompagner. Les administrateurs du système au sein de notre organisation examinent continuellement la documentation reçue, répondent aux questions posées et fournissent des recommandations concernant les dossiers des clubs afin que leurs demandes d'octroi de licence soient complètes et précises. "*

**Aisha Nalule**
Directrice des compétitions, Fédération Ougandaise de Football (FUFA)

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Examiner les documents soumis par les clubs
- Informer les clubs si les documents soumis sont corrects

**ÉTAPE TERMINÉE**

**4.** EXAMINER LES DEMANDES D'OCTROI ET RENDRE VISITE AUX CLUBS

**ÉTAPE SUIVANTE**

**5.** ORGANISER UNE RÉUNION DE L'ORGANE DE PREMIÈRE INSTANCE POUR STATUER SUR LES DEMANDES

# 5. ORGANISER UNE RÉUNION DE L'ORGANE DE PREMIÈRE INSTANCE POUR STATUER SUR LES DEMANDES

Une fois les demandes examinées et les visites aux clubs effectuées, l'organe de première instance doit se réunir pour statuer sur l'octroi de licences.

# Une séance de l'organe de première instance doit être organisée pour évaluer les documents soumis par chacun des clubs et décider si une licence peut ou non leur être octroyée.

1

## Organisation et déroulement de la séance

Le responsable de l'octroi de licences doit organiser la séance et participer à son déroulement. Il doit également en dresser le procès-verbal.
Chaque demande doit être examinée, discutée et évaluée afin de définir si le club satisfait aux exigences sportives, administratives, juridiques, financières et liées aux infrastructures.

2

## Prise de décision

Un vote est organisé afin de décider de l'octroi ou non d'une licence à chacun des clubs.

Les décisions sont prises à la majorité simple.

3

## Communication des décisions aux clubs

Toutes les décisions de l'organe de première instance doivent être communiquées formellement et par écrit à chaque club ayant soumis une demande de licence, ainsi qu'à la confédération. Le document doit être signé par le président de l'organe de première instance. En cas de refus de la demande, le motif du refus doit figurer sur ce document officiel, et le ou les clubs concernés doivent être informés de la procédure de recours.

Un club dont la demande de licence a été refusée par l'organe de première instance ne pourra participer à la compétition de football concernée organisée au sein de l'association membre (et/ou de la confédération).
Un club dont la demande de licence a été acceptée et qui s'est qualifié sur la base de ses résultats sportifs pourra participer à la compétition de football concernée organisée au sein de l'association membre (et/ou de la confédération).

**Remarque :**

Conformément au règlement relatif à l'octroi de licences aux clubs, le non-respect de certains critères n'entraîne pas nécessairement un refus d'octroi.

Cela peut en revanche donner lieu à une procédure spécifique ou à une sanction, tel que précisé dans le règlement. L'organe de première instance doit être au fait des sanctions et procédures en question au moment de prendre ses décisions, et le responsable de l'octroi de licences aux clubs devra suivre le club pour veiller à ce que la procédure soit menée à terme, ou la sanction mise en application.

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Date/heure/lieu de la réunion communiqués aux membres de l'organe de première instance
- Préparer un rapport sur la base des documents soumis
- Tenir la réunion
- Dresser le procès-verbal de la réunion
- Communiquer les décisions aux clubs

**ÉTAPE TERMINÉE**

**5.** ORGANISER UNE RÉUNION DE L'ORGANE DE PREMIÈRE INSTANCE POUR STATUER SUR LES DEMANDES

**ÉTAPE SUIVANTE**

**6.** METTRE EN PLACE LA PROCÉDURE D'APPEL

# 6. METTRE EN PLACE LA PROCÉDURE D'APPEL

Les clubs concernés doivent pouvoir faire appel si leur demande de licence est rejetée en première instance. En cas d'appel, l'association membre devra organiser une séance de l'organe de recours qui statuera sur la demande.

# Les clubs doivent pouvoir faire appel de la décision de l'organe de première instance, et la **procédure d'appel** doit être mise en place conformément au règlement afin que l'organe de recours puisse rendre une décision.

## 1 Demande de recours

Seul un club dont la demande a été refusée par l'organe de première instance au nom de l'association membre est en mesure de faire appel. La demande de recours doit être déposée dans les délais prescrits et mentionner la/les raison(s) de l'appel.

Une fois l'appel interjeté, le responsable de l'octroi de licences doit faire savoir au club si sa demande respectait les procédures d'appel et a donc été reçue, et lui indiquer, le cas échéant, la date à laquelle l'organe de recours rendra sa décision.

## 2 Organisation et déroulement de la séance

Le responsable de l'octroi de licences doit organiser une séance de l'organe de recours. Tous les documents soumis par les clubs ainsi que la décision de l'organe de première instance et la/les raison(s) de son refus doivent être fournis à l'organe de recours afin qu'il puisse procéder à l'examen final.

L'organe de recours procède à l'examen et rend sa décision sur la base des documents et des éléments probants soumis à l'organe de première instance. Aucun nouveau document et/ou élément probant ne sera accepté. Il doit également dresser le procès-verbal de la séance.

## 3 Prise de décision

Un vote est organisé pour statuer sur l'appel du club. Les décisions sont prises à la majorité simple.

Un club dont la demande n'est pas jugée recevable par l'organe de recours ne pourra obtenir de licence et participer à la compétition de football concernée organisée au sein de l'association membre (et/ou de la confédération). Un club dont la demande est jugée recevable par l'organe de recours obtiendra une licence et pourra participer à la compétition de football concernée organisée au sein de l'association membre (et/ou de la confédération).

Au terme de la réunion, l'association membre devra communiquer formellement ses décisions par écrit aux clubs. Une fois les clubs informés, l'association membre pourra communiquer les décisions à toutes les parties prenantes concernées, confédération et médias compris.
Au cours de cette étape, il est impératif d'impliquer le département communication de l'association membre dans la création de la procédure de communication au grand public.

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Fournir aux clubs dont la demande a été rejetée en première instance les instructions permettant de faire appel
- Organiser la réunion de l'organe de recours
- Dresser le procès-verbal de la réunion
- Communiquer les décisions aux clubs et à la confédération

**ÉTAPE TERMINÉE**

**6. METTRE EN PLACE LA PROCÉDURE D'APPEL**

**ÉTAPE SUIVANTE**

**7. CRÉER UN RAPPORT D'ÉVALUATION COMPARATIVE ET UNE FEUILLE DE ROUTE POUR CHAQUE CLUB**

# 7. CRÉER UN RAPPORT D'ÉVALUATION COMPARATIVE ET UNE FEUILLE DE ROUTE POUR CHAQUE CLUB

Le système d'octroi de licences permet aux associations membres de collecter un nombre significatif de données qualitatives. Une association membre peut utiliser les données non sensibles afin de les intégrer à un rapport d'évaluation comparative sur le football féminin de clubs.

# RAPPORT D'ÉVALUATION COMPARATIVE

La FIFA a déjà publié son premier rapport d'évaluation comparative sur l'état du football féminin de clubs dans le monde. Les principales conclusions du rapport sont disponibles *ici*. La FIFA publiera régulièrement des rapports de ce type qui fourniront aux parties prenantes partout dans le monde des données sur la réalité du football féminin de clubs dans certains des meilleurs championnats de la planète.

En créant au niveau national un rapport inspiré de celui de la FIFA, une association membre offrirait aux parties prenantes des données utiles et détaillées sur la réalité du football féminin de clubs dans un pays ou un territoire donné. Cela lui permettrait également de mesurer l'évolution du football féminin de clubs dans le temps.

Créer ce type de rapport constituerait une excellente pratique et permettrait aux clubs de football de l'association membre de gagner en visibilité, aussi bien au niveau national que régional.

Une fois le rapport d'évaluation comparative terminé, il serait souhaitable d'organiser un séminaire avec les clubs afin de leur présenter les conclusions avant de les communiquer à plus grande échelle. Il est important de noter qu'un rapport d'évaluation comparative peut également influencer les critères qu'une association membre inclura dans les futures éditions de son règlement sur l'octroi de licences aux clubs.

**Un rapport national sur le football féminin de clubs peut présenter des données concernant les aspects suivants :**

- Football de jeunes
- Entraîneurs
- Stades et supporters
- Joueuses
- Postes administratifs
- Finance / Sponsors
- Propriétaires
- Autres

**Et si une association membre publie déjà un rapport d'évaluation comparative sur le football masculin de clubs ?**

Les associations membres sont encouragées à inclure le football féminin de clubs à leurs prochains rapports ou à publier chaque année deux rapports distincts : un sur le football féminin de clubs, et un sur le football masculin de clubs.

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Identifier les domaines devant figurer dans le rapport
- Analyser les données pour le rapport
- Rédiger et mettre en forme le rapport
- Publier le rapport et rencontrer les clubs pour leur fournir leur feuille de route

**ÉTAPE TERMINÉE**

**7.** CRÉER UN RAPPORT D'ÉVALUATION COMPARATIVE

**ÉTAPE SUIVANTE**

**8.** ORGANISER DES SÉMINAIRES AVEC LES CLUBS ET PASSER EN REVUE LE SYSTÈME AVEC TOUTES LES PARTIES PRENANTES

# 8. ORGANISER DES SÉMINAIRES AVEC LES CLUBS ET PASSER EN REVUE LE SYSTÈME AVEC TOUTES LES PARTIES PRENANTES

Au terme de la procédure de base, il est souhaitable d'organiser des séminaires de développement pour les clubs autour des aspects à améliorer, et de passer le système en revue avec toutes les parties prenantes.

# Offrir des outils et un soutien additionnels aux clubs pour favoriser la croissance et les investissements est une étape importante de l'octroi de licences aux clubs.

En fonction de la réalité des clubs et des informations soumises dans les demandes de licence, des séminaires peuvent être organisés pour aider les clubs dans les domaines sportifs, administratifs, juridiques, financiers et infrastructurels.

Des experts peuvent être impliqués pour effectuer des présentations sur des sujets prioritaires, et les clubs doivent pouvoir échanger leurs bonnes pratiques et évoquer ensemble les difficultés rencontrées.

Au cours de ces séminaires, le responsable de l'octroi de licences peut également présenter des mises à jour et déterminer la direction que prendra le système d'octroi à l'avenir.

Ces séminaires sont également l'occasion pour le département du football féminin de présenter aux clubs la stratégie de la fédération en matière de football féminin, sa vision pour ce qui est du football de clubs et le rôle important qu'ont les clubs à jouer pour réaliser la vision. La présence du département du football féminin lui offrira par ailleurs une bonne compréhension du paysage du football de clubs en plus de favoriser sa visibilité et le relationnel avec les personnes en charge du football féminin au sein des clubs.

Exemples de séminaires sur les critères d'octroi destinés aux clubs (tableau non exhaustif) :

| CRITÈRE | SÉMINAIRE |
|---|---|
| **Budget du club** | Séminaire pour les clubs prévoyant la présence d'un expert financier pouvant les aider à créer un budget adapté. |
| **Responsable médias** | Séminaire destiné aux responsables médias en vue d'améliorer la façon dont leur club mène ses opérations médias. |
| **Plan Marketing** | Séminaire pour les clubs prévoyant la présence d'un expert pouvant les aider dans la création ou l'amélioration d'un plan marketing. |
| **Plan de développement des jeunes** | Séminaire pour les clubs prévoyant la présence d'un expert pouvant les aider dans la création ou l'amélioration d'un plan de développement des jeunes. |
| **Gestion et sécurité des stades** | Séminaire pour les clubs prévoyant la présence d'experts pouvant les aider dans la création ou l'amélioration de plans relatifs à l'entretien des terrains, à l'éclairage, aux tribunes et à la sécurité des stades. |

**Il est important que le responsable de l'octroi de licences aux clubs documente correctement les ateliers afin de garder une trace des présentations ainsi que des échanges qui ont eu lieu entre les clubs, les experts invités et l'association membre.**

## Les séminaires sont aussi l'occasion pour l'association membre d'interroger les clubs sur les améliorations qui peuvent être apportées au système d'octroi de licences.

Le responsable de l'octroi de licences peut demander des retours aux membres des organes décisionnaires, aux experts et à tout autre acteur impliqué afin de savoir ce qui a fonctionné, et ce qui peut être amélioré.

Il sera possible de créer un questionnaire pour évaluer des aspects spécifiques, et d'effectuer des appels afin d'évoquer plus en profondeur certains sujets pertinents.

Les clubs peuvent être invités à ajouter ou ajuster des critères pour la saison à venir, ou à décider si le champ d'application doit être étendu afin d'inclure d'autres compétitions.

Les séminaires sont par ailleurs une bonne occasion d'évaluer le système à moyen et long termes, et de réfléchir à la façon dont il aide l'association membre à mener à bien sa stratégie globale pour le football féminin.

Il est important de toujours garder à l'esprit que la mise en place de certains critères peut s'avérer très compliquée pour les clubs. Il est donc capital de leur laisser assez de temps pour s'adapter aux exigences futures. Par exemple, si la présence de projecteurs est requise à l'avenir dans les stades, ce changement peut demander du temps et des ressources, et les délais fixés doivent permettre aux clubs de répondre à cette exigence.

*"À la fin de chaque saison, nous donnons aux clubs la possibilité de nous faire part de leur avis sur le système d'octroi de licences et nous préparons une présentation pour les informer de leur performance, des domaines qu'ils doivent améliorer et de ceux où ils ont répondu aux attentes. Nous discutons également avec nos experts et les organes décisionnaires afin d'identifier de potentielles améliorations essentielles à apporter au système pour la saison suivante. "*

**Carmina Aztarbe**
Responsable de l'octroi de licences aux clubs de football féminin,
Fédération Argentine de Football (AFA)

# TÂCHES À ACCOMPLIR

- Définir la date/l'heure/le lieu et les communiquer à tous les clubs
- Confirmer la participation des experts à la présentation
- Tenir le séminaire

**ÉTAPE TERMINÉE**

**8.**
**ORGANISER DES SÉMINAIRES AVEC LES CLUBS ET PASSER EN REVUE LE SYSTÈME AVEC TOUTES LES PARTIES PRENANTES**

# Votre système est en place.

CHAPITRE 3

# CONCLUSION ET ANNEXES

- Conclusions
- Chronologie générale
- Chronologie détaillée pour la création du système
- Liste de contrôle détaillée pour la création du système
- Chronologie détaillée pour la mise en place du système
- Liste de contrôle détaillée pour la mise en place du système

# CONCLUSIONS

La FIFA espère que le présent guide aidera les associations membres du monde entier à mettre en place un système adapté d'octroi de licences aux clubs dans le football féminin. La FIFA souhaite rappeler que :

**— 01 —**
Il est essentiel que le cessionnaire de licences comprenne bien la situation de l'ensemble des clubs concernés au moment de créer un nouveau système d'octroi de licences aux clubs.

**— 02 —**
Mettre en place des critères sans s'être préalablement informé des réalités propres aux clubs de football peut nuire à la mise en œuvre du système.

**— 03 —**
Les associations membres doivent véritablement travailler main dans la main avec leurs différents experts (football féminin, octroi de licences, compétitions, développement, juridique et communications) afin que le système tienne compte de tous les points de vue.

**— 04 —**
Les associations membres doivent accompagner les clubs lorsqu'ils se lancent dans la demande de licence, et leur fournir le soutien et les outils nécessaires à leur réussite.

**— 05 —**
Développer un système efficace et moderne, pensé spécialement pour répondre aux réalités de ses clubs, sera une excellente opportunité pour une association membre de faire grandir et progresser le football féminin de clubs.

**— 06 —**
Il sera important de recruter et/ou nommer les bonnes personnes à chaque poste, possédant les qualifications et les caractéristiques pertinentes : excellente gestion du temps, détermination à atteindre les objectifs du système, et engagement à entretenir le dialogue avec les parties prenantes concernées.

**— 07 —**
Il est crucial d'établir des rapports d'évaluation comparative et d'organiser des séminaires destinés aux clubs afin de faciliter l'échange de connaissances, de passer le système en revue et de procéder à des modifications et des améliorations en vue des cycles suivants.

**La FIFA continuera à soutenir chacune des associations membres intéressées au déploiement d'un système national d'octroi de licences aux clubs. Elle souhaite à chacune d'elle le meilleur dans la création et la mise en place d'un système de ce type dans le football féminin, et reste disponible à tout moment pour apporter conseils et soutien.**

# CHRONOLOGIE GÉNÉRALE

Les associations membres n'ayant jamais établi de vision et de plan à long terme pour la mise en place d'un système d'octroi de licences dans le football féminin au niveau national peuvent s'inspirer de la chronologie suivante.

## ANNÉE 1

**Création du système**
Suivre les 10 étapes décrites dans la partie 1 du guide.

**Phase pilote**
Suivre les 8 étapes décrites dans la partie 2 du guide. En phase pilote, l'association membre n'aura pas à refuser de demande, mais pourra envisager d'accorder des licences pour motiver les clubs.

## ANNÉE 2

**Mise en œuvre**
Suivre les 8 étapes décrites dans la partie 2 du guide.

## ANNÉE 3

**Mise en œuvre**
Suivre les 8 étapes décrites dans la partie 2 du guide.

## ANNÉE 4

**Review the System**
Passer le système en revue en se référant aux 10 étapes décrites dans la partie 1 du guide pour savoir s'il convient d'actualiser des éléments.

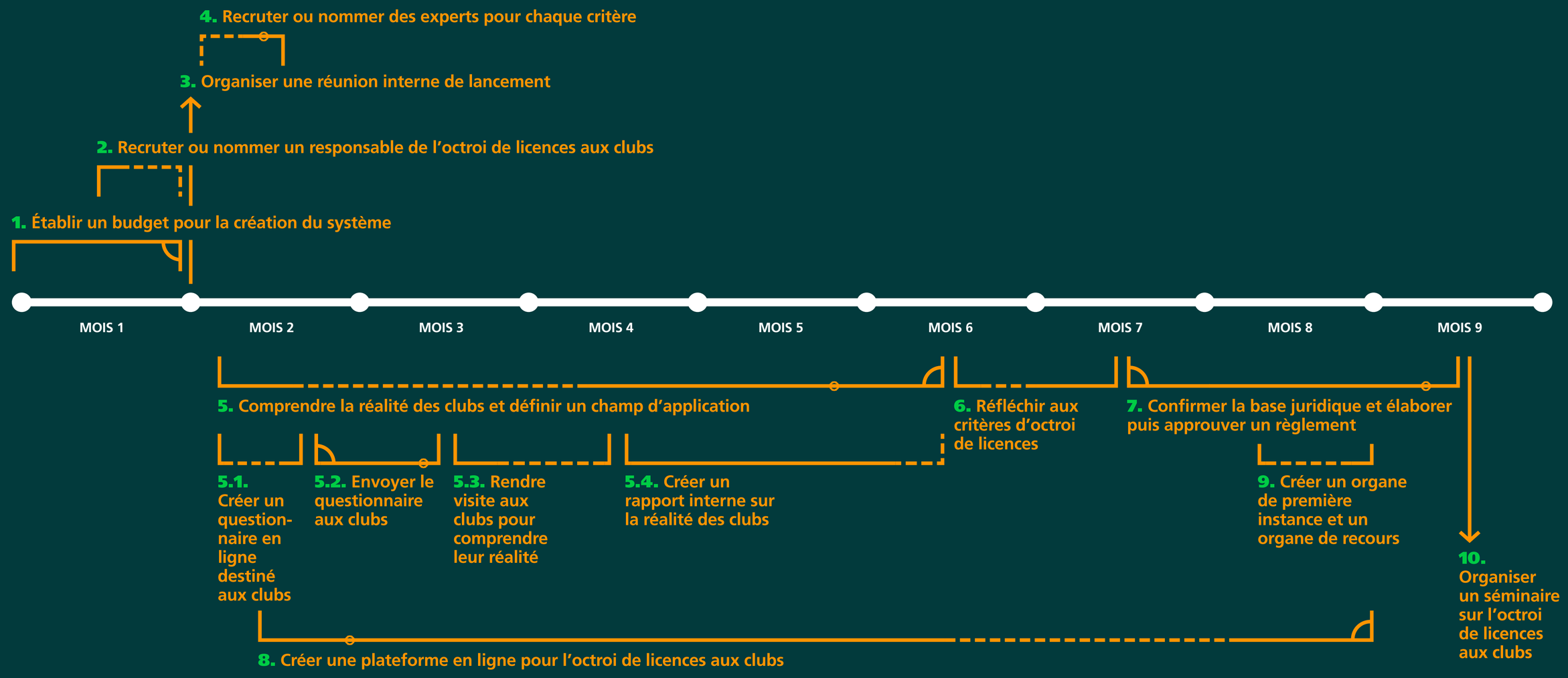
**Mise en œuvre**
Suivre les 8 étapes décrites dans la partie 2 du guide.

## ANNÉE 5

**Mise en œuvre**
Suivre les 8 étapes décrites dans la partie 2 du guide.

# CHRONOLOGIE DÉTAILLÉE POUR LA CRÉATION DU SYSTÈME

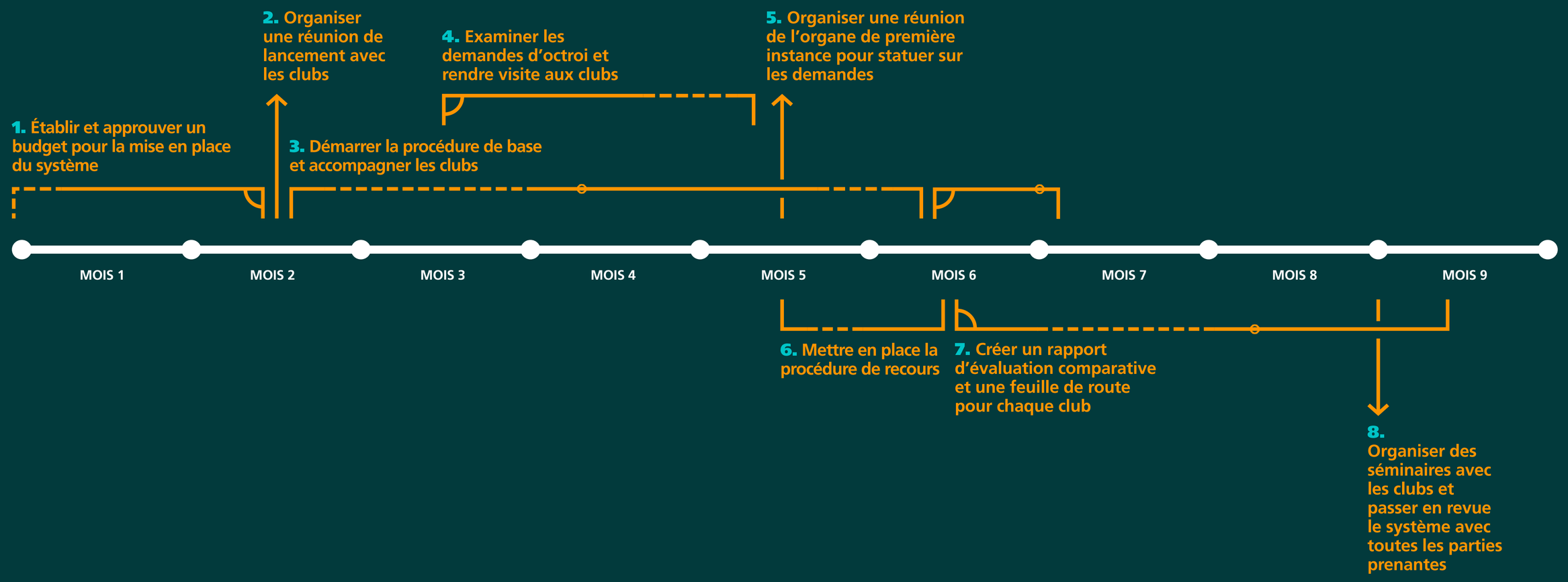
Ce graphique peut être utilisé par une fédération afin d'établir un calendrier de déploiement de son système d'octroi de licences aux clubs. L'échéancier, fourni à titre d'exemple, peut être adapté à la réalité de chaque fédération.



| | ÉTAPE | ÉLÉMENTS CLÉS | DATE LIMITE | DATE DE RÉALISATION |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **Établir un budget pour la création du système** | ☐ Établir une ébauche du budget<br>☐ Faire approuver le budget par la direction | | |
| 2 | **Recruter ou nommer un responsable de l'octroi de licences aux clubs** | ☐ Veiller à ce qu'au moins une personne au sein de l'administration de l'association membre soit chargée de l'octroi de licences aux clubs dans le football féminin | | |
| 3 | **Organiser une réunion interne de lancement** | ☐ Créer une présentation pour la réunion<br>☐ Définir la date/l'heure/le lieu et les communiquer à tous les participants<br>☐ Tenir la réunion | | |
| 4 | **Recruter ou nommer des experts pour chaque critère** | ☐ Identifier les experts<br>☐ Recruter et/ou nommer officiellement les experts | | |
| 5 | **Comprendre la réalité des clubs et définir un champ d'application** | ☐ Créer un questionnaire en ligne destiné aux clubs<br>☐ Envoyer le questionnaire aux clubs<br>☐ Rendre visite aux clubs<br>☐ Créer un rapport interne sur la réalité des clubs | | |
| 6 | **Réfléchir aux critères d'octroi de licences** | ☐ Organisation d'une ou plusieurs réunions pour explorer les critères d'octroi<br>☐ Sélection définitive des critères propres à chaque compétition | | |
| 7 | **Confirmer la base juridique, et élaborer puis approuver un règlement** | ☐ Confirmer la base juridique pour le règlement sur l'octroi de licences aux clubs<br>☐ Élaborer une ébauche du règlement, critères compris<br>☐ Examiner le règlement en interne<br>☐ Faire approuver le règlement par l'équipe juridique de l'association membre<br>☐ Faire examiner le règlement par la FIFA / la confédérationFaire approuver le règlement par l'organe<br>☐ compétent au sein de l'association membre (comité exécutif par exemple) | | |
| 8 | **Créer une plateforme en ligne pour l'octroi de licences aux clubs** | ☐ Explorer des solutions internes et externes<br>☐ Choisir la plateforme<br>☐ Sécuriser la plateforme<br>☐ Former les clubs à l'utilisation de la plateforme | | |
| 9 | **Créer un organe de première instance et un organe de recours** | ☐ Identifier les membres<br>☐ Confirmation des membres par l'organe/la personne concerné(e) au sein de l'association membre (comité exécutif, SG, par exemple) | | |
| 10 | **Organiser un séminaire sur l'octroi de licences aux clubs** | ☐ Définir la date, l'heure, le lieu et l'ordre du jour, et les communiquer à tous les participants de l'association membre et des clubs<br>☐ Tenir le séminaire | | |

# CHRONOLOGIE DÉTAILLÉE POUR LA MISE EN PLACE DU SYSTÈME

Ce graphique peut être utilisé par une fédération afin d'établir un calendrier de mise en œuvre de son système d'octroi de licences aux clubs. L'échéancier, fourni à titre d'exemple, peut être adapté à la réalité de chaque fédération.



| | ÉTAPE | ÉLÉMENTS CLÉS | DATE LIMITE | DATE DE RÉALISATION |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **Établir et approuver un budget pour la mise en place du système** | ☐ Établir une ébauche du budget<br>☐ Faire approuver le budget par la direction | | |
| 2 | **Organiser une réunion de lancement avec les clubs** | ☐ Créer une présentation pour la réunion<br>☐ Définir la date/l'heure/le lieu et les communiquer à tous les clubs<br>☐ Tenir la réunion | | |
| 3 | **Démarrer la procédure de base et accompagner les clubs** | ☐ Finaliser la procédure de base<br>☐ Envoyer les lettres d'invitation aux clubs<br>☐ Effectuer un suivi individuel des clubs pour s'assurer qu'ils possèdent toutes les informations nécessaires | | |
| 4 | **Examiner les demandes d'octroi et rendre visite aux clubs** | ☐ Examiner les documents soumis par les clubs<br>☐ Informer les clubs si les documents soumis sont corrects | | |
| 5 | **Organiser une réunion de l'organe de première instance pour statuer sur les demandes** | ☐ Date/heure/lieu de la réunion communiqués aux membres de l'organe de première instance<br>☐ Préparer un rapport sur la base des documents soumis<br>☐ Tenir la réunion<br>☐ Dresser le procès-verbal de la réunion<br>☐ Communiquer les décisions aux clubs | | |
| 6 | **Mettre en place la procédure de recours** | ☐ Fournir aux clubs dont la demande a été rejetée en première instance les instructions permettant de faire appel<br>☐ Organiser la réunion de l'organe de recours<br>☐ Dresser le procès-verbal de la réunion<br>☐ Communiquer les décisions aux clubs et à la confédération | | |
| 7 | **Créer un rapport d'évaluation comparative et une feuille de route pour chaque club** | ☐ Identifier les domaines devant figurer dans le rapport<br>☐ Analyser les données pour le rapport<br>☐ Rédiger et mettre en forme le rapport<br>☐ Publier le rapport et rencontrer les clubs pour leur fournir leur feuille de route | | |
| 8 | **Organiser des séminaires avec les clubs et passer en revue le système avec toutes les parties prenantes** | ☐ Définir la date/l'heure/le lieu et les communiquer à tous les clubs<br>☐ Confirmer la participation des experts à la présentation<br>☐ Tenir le séminaire | | |

FIFA

# GUIDE POUR L'OCTROI DE LICENCES AUX CLUBS DANS LE FOOTBALL FÉMININ

Copyright © FIFA. All rights reserved.