

MANUEL

D'OCTROI DE LICENCES
AUX CLUBS DE LA FIFA



FIFA®

Fédération Internationale de Football Association

Président : Gianni Infantino
Secrétaire Générale : Fatma Samoura
Adresse : FIFA-Strasse 20
Boîte postale
8044 Zurich
Suisse
Téléphone : +41 (0)43 222 7777
Fax : +41 (0)43 222 7878
Internet : FIFA.com



MANUEL

D'OCTROI DE LICENCES
AUX CLUBS DE LA FIFA

<i>Article</i>	<i>Page</i>
Abréviations, acronymes et définitions	4
Contexte	4
1 Présentation du Manuel d'octroi de licences aux clubs de la FIFA	5
1.1 En quoi consiste ce manuel ?	5
1.2 Synthèse de l'approche recommandée	5
2 Mise en œuvre d'un système national d'octroi de licences aux clubs	7
2.1 Guide étape par étape de la planification, de l'établissement et de la mise en œuvre d'un système national d'octroi de licences aux clubs	7
2.2 « Protocoles uniques » (mesures destinées à planifier et mettre en place le règlement national d'octroi de licences aux clubs)	7
2.2.1 Reconnaissance du système d'octroi de licences aux clubs par le comité exécutif de l'association membre et adoption dans les statuts de l'association membre	7
2.2.2 Élaboration d'une stratégie de base pour le système national	8
2.2.3 Mise en place des organes décisionnels	9
2.2.4 Nomination d'un responsable du programme d'octroi de licence aux clubs	11
2.2.5 Élaboration d'un règlement national d'octroi de licence aux clubs	11
2.2.6 Instauration d'échéanciers pour la mise en œuvre de chaque étape	12
2.3 « Protocoles saisonniers » (requis chaque année et applicables chaque saison)	12
2.3.1 Annonce de la mise en œuvre d'un système national d'octroi de licences aux clubs pour la saison	12
2.3.2 Organisation de séminaires afin d'expliquer aux clubs les modalités du système et les échéanciers	13
2.3.3 Communication et accompagnement des clubs en continu	13
2.3.4 Dépôt d'une demande de licence nationale de club	13
2.3.5 Décision de l'organe de première instance	13
2.3.6 Communication de l'approbation ou de rejet de la demande de licence	14
2.3.7 Appel	14
2.3.8 Décision finale de l'organe d'appel	15

<i>Article</i>	<i>Page</i>
3 Annexe	15
3.1 Exemples de critères : bibliothèque de critères d'octroi de licences aux clubs de la FIFA	15
3.2 Exemples de stratégies de mise en œuvre du programme d'octroi de licences aux clubs	15
3.2.1 Critères destinés à l'amélioration de la stratégie de développement d'une association membre par le biais d'un échéancier de mise en œuvre progressive	16
3.2.2 Exemple d'une association membre adoptant un système basé sur des « critères B » avec un système de points	19
3.2.3 Marketing promotionnel et développement commercial	22
3.2.4 Promotion de l'identité des clubs et de l'engagement des supporters	23
3.2.5 Programmes de renforcement des compétences et de développement du personnel	24
3.2.6 Promotion de standards plus élevés pour la deuxième division et les divisions inférieures	25
3.2.7 Programme d'octroi de licences aux clubs pour la promotion du football féminin	25
3.2.8 Incitations financières au soutien des programmes de développement du football de jeunes	31

Abréviations, acronymes et définitions

OLC	Programme d'octroi de licences aux clubs
Manuel	Manuel d'octroi de licences aux clubs
Demandeur de licence	Entité juridique pleinement et exclusivement responsable de l'équipe de football qui participe aux compétitions nationales et internationales de clubs et sollicitant une licence
AM	Association membre de la FIFA
Critères minimaux	Critères qu'un demandeur de licence doit remplir pour se voir octroyer une licence

Contexte

Avec la publication de sa feuille de route stratégique « FIFA 2.0 » en octobre 2016, la FIFA a défini la marche à suivre et communiqué sa vision, à savoir *promouvoir le football, protéger son intégrité et le rendre accessible à tous*.

L'instance dirigeante donnera corps à cette vision à travers trois grands objectifs : développer le football, améliorer l'expérience footballistique des différents acteurs et bâtir une institution plus forte.

Dans cette optique de développement de la discipline, la poursuite de la professionnalisation du football de clubs à travers le monde constitue un axe de travail majeur.

La FIFA se pose en moteur de ces initiatives, avec la récente création du département Football professionnel dans le cadre de la nouvelle approche destinée à mieux travailler avec les différentes parties prenantes, telles que les clubs, les ligues et les joueurs.

La mise en œuvre du programme d'octroi de licences aux clubs à l'échelle mondiale passe par une volonté de développer le football par le biais de la professionnalisation du football de clubs. Cette approche aidera les confédérations et les associations membres à améliorer les standards au sein de la communauté du football, mais aussi à sauvegarder la crédibilité et l'intégrité des compétitions de clubs, assurant ainsi la diffusion des valeurs sportives, des principes du fair-play et de la transparence dans les finances ainsi que dans les structures de propriété des clubs.

Ce Manuel d'octroi de licences aux clubs constitue un outil précieux pour la mise en œuvre d'un programme d'octroi de licences aux clubs. Il s'inscrit dans la volonté de la FIFA de transformer un instrument purement réglementaire en un vecteur flexible et basé sur des principes essentiels à la professionnalisation des clubs.

1 Présentation du Manuel d'octroi de licences aux clubs de la FIFA

1.1 En quoi consiste ce manuel ?

Le Manuel d'octroi de licences aux clubs de la FIFA (ci-après : « le manuel ») est un document de référence visant à servir de guide pratique et facile à lire concernant la procédure d'octroi de licences aux clubs. Il vient compléter les critères et les principes de la FIFA en la matière. Étape par étape, il guide les associations membres dans la création d'un système et d'un règlement nationaux d'octroi de licences aux clubs.

Il reflète la nouvelle approche adoptée par la FIFA – en étroite collaboration avec les confédérations – en matière d'octroi de licences aux clubs.

Ce manuel est plus particulièrement destiné aux associations membres disposant de peu ou pas d'expérience dans la mise en œuvre d'un système d'octroi de licences aux clubs de la FIFA. La deuxième section fournit un guide étape par étape pour le développement et la mise en œuvre d'un système national d'octroi de licences aux clubs. Elle définit les mesures qu'une association membre devra généralement prendre, ainsi que les actions qu'elle devra entreprendre chaque saison en vertu du règlement national d'octroi de licences aux clubs. La troisième section présente une série d'exemples provenant d'associations membres qui ont mis en place leurs propres systèmes dans le monde entier.

1.2 Synthèse de l'approche recommandée

Il est vivement recommandé aux associations membres d'adopter une attitude positive et ouverte dans l'établissement et la mise en œuvre de leur système d'octroi de licences. Cela passe par l'application des lignes directrices suivantes :

À faire

- Mettre en œuvre un système national d'octroi de licences aux clubs qui soit un outil fondamental pour le développement du football et la concrétisation du plan stratégique de l'association membre
- Mettre en place des relations de communication et de coopération ouvertes avec l'ensemble des parties prenantes à chaque étape du développement du système national d'octroi de licences aux clubs
- Veiller à ce que les critères reflètent fidèlement le contexte social, économique et politique local
- Adopter des critères et des échéanciers offrant la meilleure perspective possible de conformité durable avec les standards les plus élevés, et ce avec des coûts maîtrisés
- Étudier la possibilité d'appliquer le système aux championnats autres que la première division masculine, par exemple la deuxième division masculine ou le championnat féminin
- Envisager la mise en œuvre progressive de standards plus élevés au fil du temps
- Établir une communication claire et ouverte avec les clubs au cours des phases de planification et de mise en œuvre, et créer des séminaires de formation avec tous les membres du personnel des clubs concernés
- Garantir un traitement équitable pour l'ensemble des clubs et le respect des critères établis
- Veiller à ce que les membres de l'organe de première instance et de l'organe d'appel soient indépendants, neutres et compétents

À ne pas faire

- Procéder par simple copier-coller à partir des règlements d'une autre confédération ou association membre en matière d'octroi de licences aux clubs
- Ignorer le contexte local ou la faisabilité de la mise en œuvre du système envisagé
- Ne pas accompagner les clubs dans la mise en œuvre du système d'octroi de licences
- Ne pas communiquer de façon régulière avec les clubs au sujet de la mise en œuvre du système d'octroi de licences
- Ne pas envisager les possibilités d'élargissement du système d'octroi de licences aux clubs
- Ne pas procéder à une mise à jour des critères chaque saison
- Ne pas respecter le processus de base du système d'octroi de licences aux clubs

- Nommer à l'organe de première instance et à l'organe d'appel des personnes qui sont déjà membres d'un autre organe d'une association membre, d'une ligue ou d'un club, qui représentent un club, ou qui ne disposent pas des connaissances et compétences nécessaires en matière de football de clubs
- Chercher à intervenir dans le processus de prise de décisions des organes indépendants

2 Mise en œuvre d'un système national d'octroi de licences aux clubs

2.1 Guide étape par étape de la planification, de l'établissement et de la mise en œuvre d'un système national d'octroi de licences aux clubs

Les associations membres doivent considérer l'établissement d'un système national d'octroi de licences aux clubs comme un processus en deux étapes composé de « protocoles uniques » destinés à la mise en place du système et de « protocoles saisonniers » nécessaires au bon fonctionnement du système lors de chaque saison sportive.

Les associations membres ayant déjà mis en œuvre un système d'octroi de licences aux clubs pour les compétitions organisées au niveau des confédérations et/ou des pays n'auront peut-être pas besoin d'adopter certains « protocoles uniques » car ces derniers seront déjà en place. Toutefois, ces protocoles devront faire l'objet d'un examen de la part de chaque association membre afin de contrôler qu'ils sont bien conformes à l'ensemble des exigences et des principes révisés de la FIFA en la matière.

2.2 « Protocoles uniques » (mesures de planification et de mise en place du règlement national d'octroi de licences aux clubs)

2.2.1 Reconnaissance du système d'octroi de licences aux clubs par le comité exécutif de l'association membre et adoption dans les statuts de l'association membre

Le système d'octroi de licences aux clubs constitue un élément essentiel et à ce titre, il devra être adopté dans les statuts de l'association membre par le congrès de l'association membre. Il est recommandé que cet amendement des statuts prenne la forme d'un article habilitant le comité exécutif de l'association membre à intervenir dans le domaine de façon exhaustive.

L'intégration de cet article dans les statuts de l'association membre est essentielle à l'instauration d'une base juridique saine pour le système d'octroi de licences afin que celui-ci soit juridiquement contraignant pour l'ensemble des clubs. Ledit article doit être rédigé par un professionnel du droit. Voici un exemple de formulation générique :

« Le comité exécutif de la XX [nom de l'association membre] rédigera un règlement pour un système d'octroi de licences aux clubs qui régira la participation des clubs aux compétitions de la XX [nom de la confédération] et de la XX [nom de l'association membre], conformément aux exigences minimales du système d'octroi de licences aux clubs fixées par la XX [nom de la confédération] et aux exigences et principes de la FIFA en la matière. En particulier, le règlement national d'octroi de licences aux clubs de la XX [nom de l'association membre] devra inclure les critères minimaux que les clubs devront remplir pour pouvoir participer aux compétitions de la XX [nom de la confédération] et de la XX [nom de l'association membre], ainsi que la procédure d'octroi de licences aux clubs. »

2.2.2 Élaboration d'une stratégie de base pour le système national

Un système national d'octroi de licences aux clubs efficace constitue un outil important pour aider une association membre à concrétiser ses plans et priorités stratégiques. Le comité exécutif de l'association membre doit donc, dès que possible, convenir d'une stratégie et d'objectifs sous-jacents pour son système national d'octroi de licences aux clubs.

Dans la mesure où le système d'octroi de licences aux clubs couvre de nombreux aspects du football, il est vivement recommandé que sa préparation pour le comité exécutif fasse l'objet de sessions de réflexion transdivisionnelles. Cela peut par exemple se traduire par des études et des discussions menées par le secrétaire général avec les responsables de différents départements, notamment les départements ligues/compétitions, technique, marketing, médias, communication, finances, juridique, etc.

Tout en respectant la répartition des missions et le principe de délégation, le président devra également être consulté quant à l'orientation générale de la stratégie à ce stade précoce de la planification.

Il convient par ailleurs de déterminer quels clubs doivent être inclus. L'association membre doit ainsi étudier le système utilisé pour la compétition phare de la confédération et analyser les critères applicables à ses clubs dans le cadre

du système de la confédération par rapport aux critères à adopter dans son règlement national d'octroi de licences aux clubs. L'association membre doit éviter de soumettre ses clubs à une duplication inutile des démarches. Elle devra donc envisager de reprendre les processus et informations de sa confédération.

Il est vivement recommandé aux associations membres de ne pas considérer que l'octroi de licences aux clubs est uniquement applicable à leur première division ou aux clubs professionnels. Le règlement national d'octroi de licences aux clubs pourra être appliqué, dans une certaine mesure, à d'autres championnats, tels que la deuxième division masculine, les championnats de jeunes, le championnat féminin ainsi que les compétitions de futsal et de beach soccer. Ce principe contribuera à faire avancer la stratégie de l'association membre et à promouvoir des standards plus élevés dans ces compétitions. Il pourra également s'inscrire dans le cadre d'une approche coordonnée destinée à promouvoir des standards plus élevés dans les championnats semi-professionnels et/ou amateurs dans différents domaines, que ce soit sur ou en dehors du terrain.

2.2.3 Mise en place des organes décisionnels

Conformément aux critères et principes de la FIFA en matière d'octroi de licences aux clubs, il est obligatoire de mettre en place deux instances décisionnaires : l'organe de première instance et l'organe d'appel. Ces instances doivent être des institutions indépendantes de plein droit et doivent également être indépendantes l'une de l'autre. La séparation des pouvoirs entre les deux organes est capitale.

Organe de première instance

Le rôle principal de l'organe de première instance consiste à approuver ou à rejeter les candidatures des clubs en fonction des documents fournis dans les délais impartis.

Les membres de l'organe de première instance ne doivent être associés ou liés à aucun club de football de l'association membre, ceci afin de garantir l'indépendance, la transparence et la responsabilité de cet organe. Les membres de l'organe de première instance ne doivent pas faire simultanément partie d'un autre organe juridictionnel statutaire du bailleur de licences. Ils doivent agir de manière impartiale dans l'exercice de leurs fonctions.

Le programme d'octroi de licences aux clubs de la FIFA a été conçu afin de définir des standards dans certains domaines clés du développement et de la

gouvernance du football de clubs. Ces « critères obligatoires », tels qu'ils sont appelés, peuvent généralement être répartis en cinq domaines de l'octroi de licences aux clubs (cf. tableau de l'art. 3.2 ci-dessous).

Dans l'idéal, tous les membres de l'organe de première instance devront posséder les connaissances nécessaires en matière de football professionnel et être compétents dans un ou plusieurs domaines afférents aux critères obligatoires, ceci afin que toutes les demandes de licences puissent être évaluées de façon optimale. La désignation de spécialistes externes (par ex. un juriste, un comptable/contrôleur de gestion) doit être envisagée afin que la composition de l'organe soit bien équilibrée.

Tous les membres de l'organe de première instance doivent être élus ou désignés par le comité exécutif de l'association membre. Si l'association membre dispose déjà d'une entité pouvant jouer le rôle d'organe de première instance, elle pourra officier en cette qualité, à condition de respecter les exigences ci-dessus.

Organe d'appel

Le rôle principal de l'organe d'appel consiste à rendre une décision au sujet d'un recours déposé par un club à la suite d'une décision de l'organe de première instance. Les membres composant l'organe d'appel ne devront être ni associés, ni liés à un club de football de l'association membre ou à toute autre organisation dans le football (par ex. une ligue), où leur rôle pourrait engendrer un conflit d'intérêt réel ou apparent, ceci afin de garantir la transparence, l'indépendance et la responsabilité de cet organe.

À l'instar de l'organe de première instance, l'organe d'appel doit comporter des spécialistes externes qualifiés possédant des compétences dans le football de clubs et les domaines afférents aux critères d'octroi de licences, ceci afin de garantir un bon équilibre dans sa composition.

Tous les membres de l'organe d'appel doivent être élus ou désignés par le comité exécutif de l'association membre. Si un organe équivalent existe déjà (par ex. l'organe d'appel de l'association membre dans d'autres domaines, conformément aux statuts de l'association membre), il pourra également faire office d'organe d'appel pour l'octroi de licences aux clubs, à condition de respecter les exigences ci-dessus.

2.2.4 Nomination d'un responsable du programme d'octroi de licences aux clubs

L'une des premières démarches de l'association membre dans le cadre de la procédure d'octroi de licences aux clubs consiste à nommer un responsable en charge du programme d'octroi de licences aux clubs (ci-après : « responsable de l'octroi de licences aux clubs »). Au sein du système d'octroi de licences aux clubs, le responsable de l'octroi de licences aux clubs sera en charge de l'ensemble des questions administratives. Dans l'idéal, ce responsable sera un salarié à temps plein de l'association membre en mesure de consacrer son temps et ses ressources à sa mission ainsi que de fournir une assistance sur site à l'association membre et aux clubs. Cependant, il va de soi que l'association membre pourra être limitée par ses capacités financières.

Il est essentiel que ledit responsable soit impliqué dans le processus dès les premiers stades.

Le responsable sera le point de contact principal entre l'association membre et tous les clubs sollicitant des licences. Il sera en charge de l'ensemble des communications officielles avec les clubs ainsi que du recueil et du classement des documents envoyés par les clubs dans le cadre de leurs demandes de licences.

Le responsable sera également le point de contact principal avec la FIFA et la confédération quant aux questions d'octroi de licences aux clubs.

Afin de garantir que tous les dossiers soient conformes aux critères standards définis par le règlement national d'octroi des licences aux clubs, le responsable sera tenu de communiquer tout au long de la saison avec l'ensemble des clubs participant aux compétitions officielles susceptibles d'être soumises à l'application du système d'octroi de licences.

2.2.5 Élaboration d'un règlement national d'octroi de licences aux clubs

Les deux éléments clés dont il conviendra de tenir compte au cours de l'élaboration du règlement national d'octroi de licences aux clubs sont le « système » et les « critères ». Par système, on entendra les processus de base et les deux organes devant être spécifiquement mis en place. Par critères, on entendra le contenu détaillé et les standards précis. Le règlement national

d'octroi de licences aux clubs a pour but de garantir que les critères minimums définis par le règlement de la confédération sont respectés au niveau national. Il est vivement recommandé à l'association membre d'ajouter ses propres critères et d'envisager de relever les exigences minimales prévues par le règlement de la confédération au niveau national afin d'atteindre ses priorités stratégiques au sein du contexte national.

En parallèle de l'élaboration du règlement national d'octroi de licences aux clubs, il conviendra – si la ligue est une entité distincte – de décider si l'association membre sera le bailleur de licences ou bien si cette responsabilité sera déléguée à une ligue affiliée.

2.2.6 Instauration d'échéanciers pour la mise en œuvre de chaque étape

Il est tout aussi primordial de fixer des délais crédibles et de les communiquer à l'ensemble des clubs et parties prenantes. L'association membre doit laisser aux clubs suffisamment de temps pour leur permettre de satisfaire aux critères définis par le règlement national d'octroi de licences aux clubs.

L'implication des clubs dans la mise en place du système et des critères contribuera grandement à une mise en œuvre réussie. Il convient d'assimiler la différence entre les critères de nature unique ou qui ne concernent que le début de saison, les critères applicables pour l'ensemble de la saison et les critères où les standards pouvant être améliorés au fil du temps.

En sa qualité de prestataire de services, la FIFA peut apporter une assistance en fournissant des modèles spécifiques destinés à mettre en relief l'échéancier de l'octroi de licences aux clubs, ceci afin de veiller à ce que l'ensemble des délais et des étapes puissent être respectés.

2.3 « Protocoles saisonniers » (requis chaque année et applicables chaque saison)

2.3.1 Annonce aux clubs de la mise en œuvre d'un système national d'octroi de licences pour la saison

Les clubs doivent être informés par écrit de la mise en place d'un système national d'octroi de licences aux clubs. Ce courrier devra clarifier les objectifs et les délais pour l'ensemble des clubs sollicitant des licences. Des formulaires de demande et d'autres outils devront également être préparés pour aider les clubs à fournir la documentation requise.

L'association membre est en charge de l'établissement des délais pour les processus et/ou les événements détaillés ci-dessous. Il est vivement recommandé que l'association membre publie le règlement sur la procédure, les délais et les informations complémentaires pour l'octroi de licences sur son site Internet.

2.3.2 Organisation de séminaires afin d'expliquer aux clubs les modalités du système et les échéanciers

En complément de l'annonce effectuée par écrit, il est vivement recommandé que des séminaires soient organisés afin de permettre à l'association membre d'informer les clubs des modalités du système et des délais à respecter. De plus, ces séminaires contribuent à renforcer la communication entre l'association membre et les demandeurs de licences, ce qui est essentiel à la réussite du système d'octroi de licences aux clubs dans son ensemble. Tel qu'indiqué ci-dessus, les ateliers devront, dans l'idéal, s'inscrire dans la continuité de l'implication des clubs dans l'établissement du système et des critères.

2.3.3 Communication et accompagnement des clubs en continu

Que ce soit au cours de la présaison ou de la saison proprement dite, l'association membre et les clubs devront entretenir une communication constante, ce qui bénéficiera à l'ensemble des parties prenantes.

La communication revêt une importance primordiale afin d'éviter les conflits inutiles susceptibles d'opposer l'association membre et les clubs. Dans cette optique, le rôle du responsable de l'octroi de licences aux clubs sera essentiel.

2.3.4 Dépôt d'une demande de licence nationale de club

Les demandes écrites de licences nationales de club doivent être envoyées dans le délai imparti et accompagnées de l'ensemble des documents nécessaires.

2.3.5 Décision de l'organe de première instance

Il revient à l'organe de première instance de décider si une licence peut être octroyée à un demandeur sur la base des documents fournis et conformément aux dispositions du règlement national d'octroi de licences aux clubs au moment de la date limite d'envoi.

L'organe de première instance est tenu de mettre les informations à disposition de l'ensemble des membres en temps voulu afin qu'ils puissent discuter et examiner chaque demande de licence lors de leur réunion. Les membres de l'organe de première instance passeront à un vote à la majorité simple pour décider si une demande doit être approuvée ou rejetée. Par ailleurs, l'organe de première instance pourra solliciter des éclaircissements auprès du responsable de l'octroi de licences aux clubs et communiquer avec lui s'il a besoin de documents et d'informations complémentaires pour le traitement approprié d'une demande.

2.3.6 Communication de l'approbation ou du rejet de la demande de licence

L'ensemble des décisions relatives aux licences prises par l'organe de première instance doivent être communiquées officiellement et par écrit dans les délais prévus. Si une demande est rejetée, le procès-verbal de la réunion de l'organe de première instance doit en établir clairement les raisons. Ces dernières seront également communiquées au club.

2.3.7 Appel

Si la demande d'un club est rejetée par l'organe de première instance, ledit club est en droit de faire appel auprès de l'organe d'appel dans les délais prévus. Cet appel devra être interjeté par le biais d'un courrier écrit qui en explique la ou les raison(s) à l'association membre.

Le responsable de l'octroi de licences aux clubs est tenu de traiter un appel dans les meilleurs délais. Le responsable indiquera au club si sa demande de décision de la part de l'organe d'appel a été acceptée ou non et il lui indiquera la date à laquelle l'organe d'appel rendra sa décision. L'appel devra être pris en compte si le club le justifie par des raisons valables au regard du règlement national d'octroi de licences aux clubs. Le club pourra faire appel s'il estime que l'organe de première instance n'a pas appliqué correctement les critères ou s'il n'a pas bien interprété les données qui lui ont été soumises. Le club ne pourra pas faire appel en s'appuyant sur des informations nouvelles ou complémentaires, en avançant par exemple que le club s'est mis en conformité avec les critères après la procédure auprès de l'organe de première instance.

2.3.8 Décision finale de l'organe d'appel

L'organe d'appel statuera exclusivement sur la base des documents et des éléments transmis par l'organe de première instance, à savoir les documents envoyés par le club et les raisons initialement formulées par l'organe de première instance pour rejeter la demande. À ce stade, tout nouveau document et/ou tout nouvel élément de preuve envoyé à l'organe d'appel ne pourra être pris en compte lors des délibérations au sujet de l'appel formulé. L'organe d'appel devra examiner les documents et les éléments de preuve envoyés par le demandeur de licence au bailleur avant le délai initial ainsi que la justification du rejet de la demande par l'organe de première instance. Par ailleurs, l'organe d'appel disposera d'un délai pour solliciter des informations complémentaires auprès du demandeur de licence ou de l'organe de première instance afin d'en tenir compte lors des délibérations portant sur le recours formulé.

L'organe d'appel passera à un vote pour décider de l'approbation ou du rejet de la demande de licence du club. Une majorité simple est requise pour prendre une décision. La décision de l'organe d'appel est définitive. La décision doit être consignée dans le procès-verbal de la réunion et communiquée au club.

3 Annexe

3.1 Exemples de critères : bibliothèque de critères d'octroi de licences aux clubs de la FIFA

La bibliothèque de critères d'octroi de licences aux clubs de la FIFA est un recueil d'exemples de critères issus de différents règlements nationaux d'octroi de licences aux clubs adoptés par des associations membres. Les associations membres peuvent s'aider de cette bibliothèque pour élaborer leur propre règlement d'octroi de licences, en sélectionnant les critères nécessaires à la réalisation de leur stratégie.

3.2 Exemples de stratégies de mise en œuvre de système d'octroi de licences aux clubs

Vous trouverez ci-dessous divers exemples d'approches adoptées par différentes associations membres.

3.2.1 Critères destinés à la réalisation de la stratégie de développement d'une association membre par le biais d'un échéancier de mise en œuvre progressive

L'association membre [X] a utilisé son système d'octroi de licences aux clubs pour atteindre un ensemble d'objectifs stratégiques prioritaires sur une période de plusieurs années en adoptant une approche progressive (c'est-à-dire étape par étape) vis-à-vis des critères et des standards.

Développement du football de jeunes

Le plan stratégique de l'association membre [X] accordait la priorité au développement des jeunes et, en particulier, des joueurs d'équipes de jeunes intégrant l'effectif des équipes premières. C'est ainsi qu'au cours de la première année du système d'octroi de licences aux clubs, la priorité a été donnée au développement et à la professionnalisation des équipes de jeunes. Des critères cohérents ont également été mis en place pour les années 2018 et 2019.

- 2017 : les clubs sont tenus de disposer d'équipes de jeunes (U-17 et U-15)
- 2018 : les clubs sont tenus de disposer d'un programme écrit de développement du football de jeunes approuvé par l'association membre
- 2019 : un nombre minimum de joueurs issus des équipes de jeunes doit figurer dans l'effectif de l'équipe première

Infrastructures

Cette mise en œuvre progressive n'a pas été limitée au développement des équipes de jeunes. Cette approche a également été appliquée aux « infrastructures ». À cet égard, la mise à disposition d'un stade et de structures d'entraînement est considérée comme obligatoire lors de la première année (2017). Lors de la deuxième année (2018), des exigences minimales de qualité pour le stade et les structures d'entraînement sont rendues obligatoires.

- 2017 : mise à disposition d'un stade et de structures d'entraînement
- 2018 : standards de qualité minimum pour le stade et les structures d'entraînement

Aspects financiers

L'association membre [X] a également fixé des critères financiers sur la base d'un examen exhaustif de la situation financière de ses clubs ainsi que d'une évaluation des éléments nécessaires et réalisables dans une optique de durabilité. Certains éléments fondamentaux, tels que « l'envoi des états financiers » et « l'absence d'arriérés de paiement » étaient strictement obligatoires dès la première année (2017). D'autres critères financiers plus spécifiques, tels que des dispositions en matière d'« écart acceptable », d'« écart cumulé acceptable » et de « conformité avec les exigences sur le résultat d'exploitation » ont été recommandés, en précisant qu'ils deviendraient obligatoires dans un deuxième temps.

Pour 2019, l'accumulation de pertes (déficit d'exploitation) ou de bénéfices (bénéfice d'exploitation) pour la période 2014-2018 sera également examinée dans le cadre du critère sur la « période de contrôle ».

- 2017 : états financiers
 - absence de dettes
 - déclaration annuelle de revenus et attestation de sécurité sociale prouvant que les joueurs sont payés
- 2018 : états financiers
 - structure juridique du club demandeur
 - contrôle de gestion financière
 - résultat des activités liées au football
 - écart acceptable
 - résultat cumulé des activités liées au football
 - écart cumulé acceptable
 - information sur le solde d'exploitation
 - conformité avec les exigences sur le résultat d'exploitation
 - contraintes relatives à la conformité avec le résultat d'exploitation
- 2019 : période de contrôle

Le tableau ci-dessous présente une synthèse de cette approche progressive. Il illustre la façon dont les critères spécifiques peuvent être développés au fil du temps. Les modalités spécifiques à chaque critère peuvent être consultées dans la bibliothèque de critères d'octroi de licences aux clubs.

Catégorie	Critère	2017	2018	2019
Aspects sportifs	Participation à des matches de jeunes et de l'équipe réserve			×
	Suivi médical des joueurs	×		
	Contrat écrit avec les joueurs professionnels	×		
	Programme de développement du football de jeunes		×	
	Enregistrement des joueurs		×	
	Lois du Jeu et arbitres		×	
	Politique d'égalité raciale		×	
	Structure de l'équipe professionnelle			×
Infrastructures	Mise à disposition d'un stade	×		
	Structures d'entraînement	×		
	Standards de qualité minimum du stade		×	×
	Standards de qualité minimum des structures d'entraînement		×	×
Administration et personnel	Médecin	×		
	Direction générale du club	×		
	Responsable financier	×		
	Entraîneur de l'équipe première	×		
	Entraîneur assistant de l'équipe première	×		
	Responsable du programme de formation des jeunes	×		
	Entraîneurs des équipes de jeunes et réserve	×		
	Bureaux et mobilier		×	
	Physiothérapeute		×	
	Nutritionniste		×	
	Attaché de presse et chargé des relations publiques		×	
	Diplômés en éducation physique		×	
	Responsable de la sécurité		×	
	Dispositifs de sécurité pour les matches à domicile		×	
	Responsable de la relation avec les supporters		×	
	Communication des changements dans les équipes de direction et d'administration		×	
Programmes de formation et responsabilité sociale		×		

Catégorie	Critère	2017	2018	2019
Aspects juridiques	Respect du système d'octroi de licences aux clubs	x		
	Copie des règlements, de l'inscription au registre et de l'enregistrement du conseil d'administration	x		
	Déclaration de propriété et de contrôle du club		x	
	Enregistrement de la réglementation interne		x	
Aspects financiers	États financiers	x		
	Absence de dettes	x		
	Déclaration annuelle de revenus et attestation de sécurité sociale prouvant le paiement des joueurs	x		
	Structure juridique du club demandeur	x		
	Contrôle de la gestion financière		x	
	Résultat des activités liées au football		x	
	Écart acceptable		x	
	Résultat cumulé des activités liées au football		x	
	Écart cumulé acceptable		x	
	Information sur le solde d'exploitation		x	
	Conformité avec les exigences en matière de solde d'exploitation		x	
	Entraves à la conformité avec les exigences en matière de solde d'exploitation		x	
	Période de contrôle		x	

3.2.2 Exemple d'une association membre adoptant un système basé sur des « critères B » avec un système de points

L'association membre [Y] a assorti son règlement national d'octroi de licences aux clubs d'un système de points conçu pour refléter la diversité des profils des clubs du pays et se doter d'un outil d'application pragmatique. Ce système comprenait un ensemble de « critères A », qui étaient obligatoires, et un ensemble de « critères B », vers lesquels les demandeurs de licences devaient tendre. Si certains « critères B » n'étaient pas complètement respectés, le demandeur recevait malgré tout une licence valable, mais s'exposait à des sanctions ou bien était tenu de respecter ces critères à compter d'une certaine date.

En vertu du système de points, le respect des « critères B » permettait aux demandeurs de licences d'atteindre un score en pourcentage minimal, comme le montre le tableau ci-dessous :

a) Fourchette verte		70 % à 100 %
b) Fourchette jaune		56 % à 69 %
c) Fourchette violette		46 % à 55 %
d) Fourchette rouge		0 % à 45 %

Fourchette verte

Licence octroyée sans condition.

Fourchette jaune

Licence provisoire émise, avec obligation de respecter certains points avant le début de la deuxième partie de la saison. En cas de non-respect de ces conditions à ce stade, le club demandeur ne peut demander qu'une licence lui donnant le droit de jouer au niveau inférieur la saison suivante.

Fourchette violette

Le club est tenu de se mettre en conformité avec certains critères dans les délais prévus par le bailleur avant examen de la demande par l'organe de première instance. En cas de non-respect de ces critères en temps voulu, la demande de licence sera rejetée.

Fourchette rouge

Licence non octroyée. Le club pourra uniquement solliciter une licence pour la division de niveau inférieur pour la saison suivante.

Le tableau ci-dessous présente les points accordés pour chaque critère en vertu du système de points de l'association membre.

Pour une explication exhaustive de chaque critère, veuillez consulter la bibliothèque de critères d'octroi de licences aux clubs.

Catégorie	Critère	Points
Aspects financiers (20 %)	Budget réalisable	25
	Désignation d'auditeurs agréés en gestion financière des clubs	30
	Comptes de la saison précédente	30
	Utilisation d'un compte bancaire propre au club	20
	Conventions de comptabilité financière	25
	Ratio revenus / dépenses du club	40
	Solde bancaire au moment de la candidature	30
	Endettement	0
	Total	200
Aspects sportifs (28 %)	Suivi médical	80
	Programmes pour le football de jeunes	80
	Équipe	120
	Total	280
Infrastructures (20 %)	Stade	140
	Terrain d'entraînement	60
	Total	200
Administration et personnel (17 %)	Personnel	120
	Plan de développement pour les supporters	30
	Formation pour le personnel	20
	Total	170
Aspects juridiques (20 %)	Séparation des pouvoirs	100
	Organigramme du club professionnel	50
	Total	150
Total		1000

3.2.3 Marketing promotionnel et développement commercial

L'association membre [Z] a utilisé le système d'octroi de licences aux clubs pour développer et renforcer sa stratégie marketing de façon systématique, dans l'optique d'accroître la valeur commerciale de son championnat de première division.



Pour concrétiser cette structure, l'association membre [Z] a encouragé les clubs à employer du personnel dédié au marketing par le biais du système d'octroi de licences.

Dans un premier temps, il a été recommandé aux clubs de nommer un directeur marketing/commercial (possibilité de détacher un directeur à temps partiel) en charge de la supervision des intérêts commerciaux et marketing. Cette recommandation est transformée en critère obligatoire, l'association membre apportant une assistance pour la publication des offres d'emploi par le biais d'annonces dans les journaux locaux. L'association membre a pu aider à établir la fiche de poste spécifique.

Parallèlement à cette évolution, la structure de l'octroi des droits de sponsoring a été modifiée afin de permettre aux clubs de gérer en partie leurs droits commerciaux, lesquels étaient exclusivement gérés et vendus par l'association membre. Suite à ce changement structurel, les clubs ont été dotés de la capacité à accroître leurs ventes et ont pu attirer des sponsors attirés.

En plus de l'assistance fournie par l'association membre, la confédération a apporté sa contribution en organisant un séminaire pour l'ensemble des directeurs marketing/commerciaux des clubs.

3.2.4 Promotion de l'identité des clubs et de l'engagement des supporters

L'association membre [P] a utilisé le système d'octroi de licences aux clubs pour établir, faire évoluer et enrichir l'identité des clubs.



Dans l'association membre [P], la ligue était composée d'équipes affiliées à des organisations ou entreprises publiques. Dans la plupart des cas, les noms et les mascottes de ces équipes correspondaient aux noms desdites organisations ou entreprises (par ex. compagnie d'électricité, armée de l'air, etc.). La ligue se trouvait dans l'incapacité de générer des revenus commerciaux par le biais de l'engagement des supporters et elle ne parvenait pas à créer des partenariats.

L'association membre a adopté une stratégie destinée à modifier l'image de la ligue et des clubs, à accroître la valeur commerciale et, sur le long terme, à augmenter sa base de supporters. Dans le cadre de la mission de modification de l'image de la ligue, l'ensemble des clubs ont été tenus de « se donner une identité ». Cette obligation figurait parmi les critères uniques de l'association membre [P]. Le concept et le raisonnement ont été définis comme suit :

Identité du club

L'ensemble des clubs participant au championnat de première division de l'association membre [P] ont été tenus de se construire une identité bien marquée. Les supporters et les personnes intéressées ont ainsi pu s'associer

à un club de leur voisinage, de leur ville ou de leur province. À long terme, l'association membre espérait que les affinités émotionnelles et les expériences partagées permettraient de fidéliser les supporters. L'une des méthodes de base destinées à distinguer l'identité d'un club consistait à modifier son image de marque et à apporter des changements à son nom, à son logo et à ses couleurs. Les clubs étaient tenus de créer une stratégie globale visant à créer une nouvelle identité reposant sur l'histoire du club ainsi que sur l'identité de la ville ou de la communauté régionale. Les couleurs du club devaient être conçues pour susciter l'engagement émotionnel. Leur application aux produits dérivés et aux marques du club devait figurer dans le plan global.

Les clubs devaient également faire preuve d'un engagement actif auprès des supporters par le biais de diverses plateformes de réseaux sociaux. Les clubs devaient par ailleurs montrer comment ils comptaient mettre à jour, présenter et communiquer aux supporters les activités du club lors des jours de matches et des jours sans matches. Les clubs étaient en outre tenus de disposer d'un plan de communication mis à jour en continu ainsi que d'un programme événementiel destiné à la gestion des relations avec leurs supporters.

3.2.5 Programmes de développement des compétences et de formation du personnel

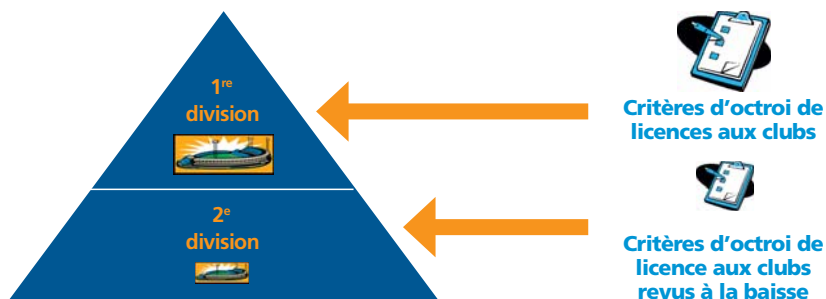
L'association membre [Q] a pris conscience de la nécessité de renforcer les compétences de son personnel en organisant un séminaire conjointement avec la FIFA. L'organisation de séminaires efficaces à l'attention d'un personnel bien ciblé a été considérée comme un facteur important pour garantir que les participants soient en mesure d'interagir pleinement et d'échanger leurs expériences.

Les critères de participation au séminaire ont été définis comme suit :

Clubs de première division (obligatoire)	Le club doit veiller à ce qu'un entraîneur de l'équipe première et un entraîneur d'une équipe de jeunes participent à un séminaire du programme de prévention des blessures FIFA 11+.
Clubs de première division (recommandé)	L'ensemble des entraîneurs du club (y compris les entraîneurs communautaires sous contrat) doivent participer à un atelier du programme de prévention des blessures FIFA 11+.
Clubs de deuxième division	L'entraîneur de l'équipe première doit participer à un atelier du programme de prévention des blessures FIFA 11+.

3.2.6 Promotion de standards plus élevés pour la deuxième division et les divisions inférieures

Certaines associations membres ont décidé d'appliquer un système d'octroi de licences aux clubs à leur deuxième division. En plus de permettre à ces derniers de se préparer pour les critères applicables à la première division dans l'éventualité d'une montée, cela renforce l'organisation de la division inférieure.



L'association membre [R] a utilisé le système d'octroi de licences aux clubs pour l'ensemble de ses cinq divisions, y compris la première division féminine. Les critères d'octroi de licences aux clubs ont été appliqués de façon stricte. En amont, le responsable de l'octroi de licences a apporté l'assistance nécessaire à l'ensemble des divisions.

D'autres exemples de critères applicables aux premières et deuxièmes divisions peuvent être consultés dans la bibliothèque de critères d'octroi de licences aux clubs.

3.2.7 Octroi de licences aux clubs pour la promotion du football féminin

L'association membre [M] a également appliqué un système d'octroi de licences aux clubs afin de promouvoir et de continuer à développer le football féminin. L'association membre a développé cinq niveaux de critères afin d'appliquer progressivement l'octroi de licences aux clubs et de permettre à ces derniers de décider du niveau auquel ils souhaitent être placés lors d'une année donnée. Par conséquent, les clubs ont été encouragés à adopter leur propre stratégie.



Les catégories de critères étaient les suivantes : organisation, économie, marketing et communication, aspects sportifs et développement du football de jeunes. Les critères pour chaque catégorie ont été définis comme suit :

Organisation

Niveau	Critères
Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation doit employer au moins trois personnes à temps plein • Le club doit avoir établi des fiches de postes définissant les missions et les responsabilités des employés
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation doit employer au moins trois-quatre personnes à temps plein • Le club doit avoir établi des fiches de postes définissant les missions et les responsabilités des employés
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation doit employer au moins six personnes à temps plein • Le club doit avoir établi des fiches de postes définissant les missions et les responsabilités des employés • Le club doit disposer d'un comité électoral capable de présenter un conseil d'administration compétent et stable, ceci afin d'éviter des changements fréquents dans la composition du conseil d'administration
Niveau 4	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation doit employer au moins sept personnes à temps plein • Le club doit avoir établi des fiches de postes définissant les missions et les responsabilités des employés • Le club doit disposer d'un comité électoral capable de présenter un conseil d'administration compétent et stable, ceci afin d'éviter des changements fréquents dans la composition du conseil d'administration
Niveau 5	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation doit employer au moins sept-huit personnes à temps plein • Le club doit avoir établi des fiches de postes définissant les missions et les responsabilités des employés

Économie

Niveau	Critères
Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit présenter des fonds propres positifs au 31 décembre Le club doit présenter un chiffre d'affaires d'au moins USD 350 000 Les subventions reçues ne doivent pas dépasser 20% du chiffre d'affaires du club Les ventes de billets doivent correspondre à au moins 6% du chiffre d'affaires total Les matches doivent générer une affluence d'au moins 300 personnes
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit présenter des fonds propres positifs au 31 décembre Le club doit présenter un chiffre d'affaires d'au moins USD 575 000 Les subventions reçues ne doivent pas dépasser 20% du chiffre d'affaires du club Les ventes de billets doivent correspondre à au moins 6% du chiffre d'affaires total Les matches doivent générer une affluence d'au moins 500 personnes
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit présenter des fonds propres positifs au 31 décembre Le club doit présenter un chiffre d'affaires d'au moins USD 925 000 Les subventions reçues ne doivent pas dépasser 20% du chiffre d'affaires du club. Les ventes de billets doivent correspondre à au moins 10% du chiffre d'affaires total Les matches doivent générer une affluence d'au moins 1 000 personnes
Niveau 4	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit présenter des capitaux propres stables d'au moins USD 25 000 au 31 décembre sur deux années consécutives Le club doit présenter un chiffre d'affaires d'au moins USD 1 400 000 Les subventions reçues ne doivent pas dépasser 15% du chiffre d'affaires du club Les ventes de billets doivent correspondre à au moins 10% du chiffre d'affaires total Les matches doivent générer une affluence d'au moins 1 200 personnes
Niveau 5	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit présenter des capitaux propres stables d'au moins USD 60 000 au 31 décembre sur trois années consécutives Le club doit présenter un chiffre d'affaires d'au moins USD 2 250 000 Les subventions reçues ne doivent pas dépasser 10% du chiffre d'affaires du club Les ventes de billets doivent correspondre à au moins 10% du chiffre d'affaires total Les matches doivent générer une affluence d'au moins 1 500 personnes

Marketing et communication

Niveau	Critères
Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit disposer d'un membre désigné du conseil d'administration ou d'un directeur général auquel incombe la responsabilité du marketing et de la communication Le club doit respecter les conditions détaillées dans les accords et les contrats centraux Le club doit disposer d'un site Internet mis à jour en permanence et être actif sur au moins deux plateformes de réseaux sociaux
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit disposer d'un responsable marketing à temps partiel ou d'un directeur général auquel incombe la responsabilité du marketing et de la communication Le club doit respecter les conditions détaillées dans les accords et les contrats centraux Le club doit disposer d'un site Internet mis à jour en permanence et être actif sur au moins deux plateformes de réseaux sociaux Le club doit disposer d'une stratégie de communication
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit respecter les conditions détaillées dans les accords et les contrats centraux Le club doit disposer d'un site Internet mis à jour en permanence et être actif sur au moins trois plateformes de réseaux sociaux Le club doit disposer d'une stratégie de communication ainsi que d'un programme événementiel
Niveau 4	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit respecter les conditions détaillées dans les accords et les contrats centraux Le club doit disposer d'un site Internet mis à jour en permanence et être actif sur au moins trois plateformes de réseaux sociaux Le club doit disposer d'une stratégie de communication ainsi que d'un programme événementiel Le club doit disposer d'une stratégie pour les activités de sponsoring à long terme
Niveau 5	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit respecter les conditions détaillées dans les accords et les contrats centraux Le club doit disposer d'un site Internet mis à jour en permanence et être actif sur au moins quatre plateformes de réseaux sociaux Le club doit disposer d'une stratégie de communication ainsi que d'un programme événementiel Le club doit disposer d'une stratégie pour les activités de sponsoring à long terme

Aspects sportifs

Niveau	Critères
Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit employer un entraîneur principal ayant au moins entamé sa formation pour l'obtention de la licence A Les joueurs du club doivent être en bonne forme physique et aptes à jouer sur un rythme élevé Le club doit en permanence chercher à améliorer l'attitude des joueurs en vue d'un engagement à long terme dans leur carrière footballistique, ceci en créant un environnement propice au développement dans le club
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit employer un entraîneur principal ayant entamé ou terminé sa formation pour l'obtention de la licence A Les joueurs du club doivent être en bonne forme physique et aptes à jouer sur un rythme élevé Le club doit en permanence chercher à améliorer l'attitude des joueurs en vue d'un engagement à long terme dans leur carrière footballistique, ceci en créant un environnement propice au développement dans le club
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit employer un entraîneur principal ayant terminé sa formation pour l'obtention de la licence A Les joueurs du club doivent être en bonne forme physique et aptes à jouer sur un rythme élevé Le club doit en permanence chercher à améliorer l'attitude des joueurs vis-à-vis de leur engagement à long terme dans leur carrière footballistique et les aider à préparer leur après-carrière
Niveau 4	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit employer un entraîneur principal ayant entamé ou terminé sa formation pour l'obtention de la licence PRO Les joueurs du club doivent être en bonne forme physique et aptes à jouer sur un rythme élevé Le club doit en permanence chercher à améliorer l'attitude des joueurs vis-à-vis de leur engagement à long terme dans leur carrière footballistique et les aider à préparer leur après-carrière
Niveau 5	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit employer un entraîneur principal ayant entamé ou terminé sa formation pour l'obtention de la licence PRO Le club doit disposer de joueurs de niveau international dans son onze titulaire Le club doit en permanence chercher à améliorer l'attitude des joueurs vis-à-vis de leur engagement à long terme dans leur carrière footballistique et les aider à préparer leur après-carrière

Développement du football de jeunes

Niveau	Critères
Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit disposer d'un programme de développement du football de jeunes et d'une équipe U-19 compétitive Le club doit employer au moins un entraîneur de jeunes/U-19 à temps partiel ayant au moins entamé sa formation pour l'obtention de la licence A (et, par extension, entamé ou terminé sa formation Jeunes Élites) Le club doit proposer un environnement de matches stimulant aux jeunes joueurs
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit disposer d'un solide programme de développement du football de jeunes et d'une équipe U-19 compétitive Le club doit employer au moins un entraîneur de jeunes/U-19 à temps partiel ayant au moins entamé sa formation pour l'obtention de la licence A (et, par extension, entamé ou terminé sa formation Jeunes Élites) Le club doit proposer un environnement de matches stimulant aux jeunes joueurs
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit disposer d'un solide programme de développement du football de jeunes et d'une équipe U-19 compétitive Le club doit employer au moins un entraîneur de jeunes/U-19 à temps partiel ayant au moins entamé sa formation pour l'obtention de la licence A (et, par extension, entamé ou terminé sa formation Jeunes Élites) Le club doit proposer un environnement de matches stimulant aux jeunes joueurs
Niveau 4	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit disposer d'un programme de développement du football de jeunes de haute qualité et d'une équipe U-19 compétitive Le club doit employer au moins un entraîneur de jeunes/U-19 à temps plein ayant au moins entamé sa formation pour l'obtention de la licence A (et, par extension, entamé ou terminé sa formation Jeunes Élites) Le club doit proposer un environnement de matches stimulant aux jeunes joueurs
Niveau 5	<ul style="list-style-type: none"> Le club doit disposer d'un programme de développement du football de jeunes de haute qualité et d'une équipe U-19 compétitive (dans les trois premières à son niveau) Le club doit employer au moins un entraîneur de jeunes/U-19 à temps plein ayant au moins entamé sa formation pour l'obtention de la licence A (et, par extension, entamé ou terminé sa formation Jeunes Élites) Le club doit proposer un environnement de matches stimulant aux jeunes joueurs

3.2.8 Incitations financières au soutien des programmes de développement du football de jeunes

Dans le cadre de son programme de développement du football de jeunes, l'association membre [N] a mis en place un dispositif d'incitation financière, qui permet aux clubs de recevoir un soutien financier afin d'améliorer et de professionnaliser leurs équipes de jeunes. L'association membre a alloué une enveloppe de USD xx xxx à chaque club impliqué dans le projet, à condition que cette somme soit utilisée pour améliorer les infrastructures et les installations connexes utilisées par les équipes de jeunes.

Les clubs intéressés ont été tenus de soumettre un plan stratégique, qui devait expliquer comment le club allait établir les infrastructures nécessaires et contenir des informations relatives aux contrats du personnel technique et d'encadrement (ex. : entraîneurs, physiothérapeutes, médecins, nutritionnistes, préparateurs physiques et personnel de direction et d'administration) pour les équipes de jeunes.

