



# #TIME FOR ACTION

STRATÉGIE DE L'UEFA EN MATIÈRE  
DE FOOTBALL FÉMININ 2019-24



# SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>10</b>
<b>Le voyage</b>	<b>12</b>
<b>Objectifs</b>	<b>14</b>
<b>Notre vision, notre mission, nos valeurs</b>	<b>18</b>
<b>Priorités</b>	<b>20</b>
Stimuler la participation	22
Développer le jeu	24
Transformer les compétitions	26
Améliorer les structures de gouvernance	28
Renforcer la visibilité et la valeur commerciale	30
<b>Comment arriver à destination ?</b>	<b>32</b>
<b>Vue d'ensemble</b>	<b>36</b>

## AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT DE L'UEFA



### Le football féminin, c'est aujourd'hui et maintenant, pas demain.

Depuis le début de mon mandat à l'UEFA, nous avons redoublé d'efforts pour maximiser le potentiel du football féminin et nous avons avancé à pas de géant. Nos compétitions connaissent une popularité croissante, entre l'EURO féminin de l'UEFA 2017 aux Pays-Bas, où notre sport s'est montré sous son meilleur jour, et l'UEFA Women's Champions League, qui est devenue un événement incontournable du calendrier. La tendance est renforcée par un engagement fort en faveur du football de base, qui s'est notamment traduit par la campagne Ensemble #WePlayStrong, destinée à accroître la participation des filles et à changer la perception du football féminin.

L'importance que l'UEFA attache au football féminin s'est exprimée par la création d'une unité dédiée afin de promouvoir une nouvelle approche en matière de gouvernance et de développement de ce dernier. Notre organisation entend bien capitaliser sur ces avancées afin de préparer l'avenir du football féminin, renforcer la popularité de celui-ci et donner davantage de possibilités aux femmes dans le football. Elle est déterminée à agir pour accroître la participation, la visibilité et l'engagement à tous les niveaux du jeu, et a conscience du moteur de changement positif que peut constituer le football féminin dans les communautés et dans la société en dehors du terrain.

Plus tôt cette année, le Congrès de l'UEFA a ratifié la toute première stratégie de l'UEFA, *Ensemble pour l'avenir* du football pour 2019-24, laquelle vise à assurer une convergence et à préparer l'avenir de notre sport. Le football féminin est une pièce maîtresse de cette stratégie, dont découle le présent document spécifiquement destiné à le soutenir, à le faire évoluer et à accélérer son ouverture à toutes.

Il incombe à l'UEFA, l'instance dirigeante du football européen, de donner des ailes au football féminin. Elle va donc lui consacrer des investissements conséquents, conformément à sa volonté d'oser viser haut, de lancer des initiatives porteuses d'espoir et de développer le football européen autant qu'il peut l'être. Les mesures que nous proposons et en faveur desquelles nous nous engageons aujourd'hui, en 2019, ouvriront la voie à un football plus grand, plus professionnel et plus prospère d'ici à 2024.

#Time for Action ! Il est temps d'agir !

**Aleksander Čeferin**  
Président de l'UEFA

Chaque petite fille mérite d'avoir un lieu où jouer au football, tout comme chaque joueuse d'élite mérite de pouvoir se battre pour atteindre les sommets. Rien ne devrait les empêcher, car le football féminin est le football, et il est le même pour toutes et tous. L'UEFA adhère sans réserve à ce principe et s'engage à faire la différence, avec toute personne souhaitant faire ce voyage en sa compagnie.

Le voyage a d'ailleurs commencé, comme en témoignent les belles avancées réalisées par le football féminin grâce à l'engagement de toutes nos parties prenantes. Le travail accompli par nos associations membres et les clubs est indispensable, et les joueurs, entraîneurs, arbitres et administrateurs, hommes et femmes, représentent le cœur et l'âme de notre sport bien aimé.

L'UEFA est le leader mondial en matière de développement du football féminin, et nous comptons bien continuer à innover pour le bien du football dans son ensemble. Le présent document se veut un plan de route visant à convertir les mots en actes, et les actes en succès.

*#Time for Action* : Stratégie de l'UEFA en matière de football féminin 2019-24 entend produire un changement radical pour le football et pour les femmes dans le football, au sein de l'UEFA comme, plus largement, dans toute l'Europe. Le succès naît toujours d'une vision, d'un plan qui trace la route à suivre et d'une conviction. Tout cela n'aurait pu devenir réalité sans un mouvement collectif, et je tiens à remercier tous ceux qui, à l'UEFA et en dehors, ont donné de leur temps et de leur énergie pour soutenir le football féminin et lui donner la chance de déployer tout son potentiel.

Ce plan, qui coordonne plus avant nos efforts, garantira au football des femmes et des filles une prospérité en accord avec ses valeurs fondamentales, tout en le soutenant, en le faisant évoluer et en accélérant son ouverture à toutes.



**Nadine Kessler**

Cheffe Football féminin de l'UEFA

## MESSAGE DE NADINE KESSLER





LE /

VOYAGE /



# INTRODUCTION

L'UEFA s'engage à appliquer un cadre stratégique sur cinq ans dans l'intention de soutenir, de guider et de tirer vers le haut le football féminin et les femmes actives dans le football en Europe.

Pour nous aider à y parvenir, *#Time for Action* : Stratégie de l'UEFA en matière de football féminin 2019-24 sera flexible et stimulante, et nous permettra d'adapter et de façonner l'avenir du football féminin. La stratégie, articulée autour de cinq grandes priorités et de cinq objectifs clés qui faciliteront l'établissement de normes, le maintien d'un cap et la prise de décisions, s'attache avant tout à jeter les fondements au sein de l'UEFA et à professionnaliser nos structures de travail afin de donner au football féminin en Europe le meilleur socle de développement possible. L'UEFA investira dans des programmes et des initiatives allant dans le sens d'une concrétisation équilibrée de ce plan, du football de base au niveau élite.

La présente stratégie – et les objectifs, les actions et les résultats qu'elle prévoit – a été conçue grâce à la contribution

de la FIFA, des associations membres de l'UEFA, des ligues, des clubs et des joueurs. Elle s'appuie en outre sur la stratégie *Ensemble pour l'avenir du football* et sur ses quatre piliers, à savoir le football, la confiance, la compétitivité et la prospérité. Les priorités et les actions relatives au football féminin reflètent directement la mission essentielle de l'UEFA et ses politiques visant à garantir une parfaite convergence et à préserver l'écosystème du football.

En définitive, ce plan a été conçu à l'intention du football, de l'UEFA, de nos associations membres, de nos parties prenantes et de toute personne désireuse de s'impliquer dans le football féminin et de se joindre à nous pour faire évoluer le paysage et mener une action conjointe.

# LE VOYAGE

Le football féminin européen brille par sa santé et sa vigueur. Mû par une dynamique nouvelle, par une croissance organique et par de nets progrès sur le terrain et en dehors, il est en meilleure forme que jamais.

Les investissements croissants consentis et la foi placée en lui par l'UEFA, par nos associations membres, par les clubs et par les acteurs individuels n'y sont certainement pas étrangers. Les résultats se reflètent dans le vaste réservoir de personnes qui prennent plaisir à pratiquer notre sport dans le monde. La progression du nombre de joueuses et les affluences record dans les stades lors de matches à enjeu, dans les compétitions interclubs ou pour équipes nationales, sont des signes qui ne trompent pas. Parallèlement, le football contribue plus que jamais à abaisser les barrières culturelles et sociales auxquelles se heurtent les femmes et les filles.

Depuis que les droits de sponsoring pour les compétitions féminines et masculines

ont été dissociés, les demandes affluent de la part de partenaires voulant s'associer au succès grandissant du football féminin. Tous ensemble, nous voulons élargir l'accès au football, relever les standards professionnels, protéger les joueuses et offrir également aux femmes davantage d'opportunités en dehors du terrain, à des postes administratifs, techniques et de direction.

Le football féminin est le marché connaissant la plus forte croissance dans notre sport. Des ressources accrues, un cap clairement fixé et une coordination des efforts déployés par les instances dirigeantes, les clubs et les partenaires permettront aux femmes et aux filles d'investir pleinement le football et de capitaliser sur les progrès déjà accomplis.

**1,3** MILLION  
de joueuses inscrites  
dans des clubs

**40 241**  
entraîneures  
licenciées

**285**  
femmes arbitres actives à l'échelle  
internationale en Europe

**+50 %**  
de joueuses professionnelles  
depuis 2017

**28 %**  
des clubs professionnels  
proposent du football pour  
femmes et filles

**42 %**  
des clubs amateurs proposent du  
football pour femmes et filles

**+50 %**

d'investissement dans le football  
féminin par le biais du Programme de  
développement du football féminin de  
l'UEFA, dans le cadre du programme  
HatTrick, à partir de 2020

**EUR 123** MILLIONS  
(+10 % par rapport à 2017)  
d'investissements annuels réalisés par  
les associations nationales en Europe

**5**  
pays ont connu un record d'affluence  
dans le cadre du football interclubs  
féminin en 2019

**51**  
championnats féminins  
nationaux seniors

**48**  
associations nationales représentées  
au cours de la saison 2018/19 de  
l'UEFA Women's Champions League

**2 200**  
(+1/3 par rapport à 2017)  
spectateurs en moyenne lors des matches  
d'équipes nationales. POL, NED, ENG, GER, FRA,  
SWE, DEN, ISL, ESP : plus de 5000 personnes en  
moyenne par match

**41**  
commissions nationales  
du football féminin

**2**  
fois plus de femmes occupent une  
fonction managériale ou un poste plus  
élevé par rapport à 2017 : 840 femmes  
dans toutes les associations nationales

Plus de **265** MILLIONS  
de téléspectateurs de l'EURO  
féminin ont suivi l'UEFA 2017,  
tous médias confondus

**615 000**  
spectateurs lors de l'EURO  
féminin de l'UEFA 2017

**57 200**  
spectateurs lors des quarts de finale  
de l'UEFA Women's Champions  
League 2018/19

**Premier** partenaire du football féminin  
paneuropéen (2018)

**Premier** championnat de football  
féminin professionnel en  
Europe : la WSL, en Angleterre



# OBJECTIFS





# OBJECTIFS

## À L'HORIZON 2024...

**Le nombre de femmes et de filles jouant au football aura doublé :**

- 2,5 millions de joueuses inscrites

**La perception du football féminin aura changé en Europe :**

- il sera décrit comme florissant, inclusif, amusant et inspirant
- le football sera un sport accepté pour les deux sexes

**La portée et la valeur de l'EURO féminin de l'UEFA et de l'UWCL auront doublé :**

- les compétitions de l'UEFA seront les compétitions sportives féminines les plus prestigieuses et intéressantes d'Europe

**Les standards appliqués aux joueuses auront été relevés :**

- 55 accords relatifs aux exigences minimales pour les joueuses des équipes nationales auront été conclus
- 55 associations nationales se seront dotées de politiques de protection

**La représentation des femmes aura doublé dans toutes les instances de l'UEFA.**

Voilà où nous voulons en être en 2024. Ces objectifs sont tous liés à nos priorités stratégiques et reflètent l'ambition de l'UEFA de garantir un environnement professionnel, sûr et agréable aux femmes et aux filles souhaitant pratiquer le football.



## NOTRE VISION

Un monde où le football féminin est célébré et où chaque femme et chaque fille peuvent trouver un lieu pour le pratiquer.



## NOTRE MISSION

Soutenir le football féminin, le faire évoluer, et accélérer son ouverture à toutes.



## NOS VALEURS

Florissant, amusant, inclusif et inspirant.



**NOS**

**PRIORITÉS**



# STIMULER LA PARTICIPATION

Pour assurer une participation durable au football européen, nous devons offrir des possibilités adaptées à quiconque souhaite en faire partie, indépendamment de ses aptitudes, de son sexe ou des circonstances. Les filles et les femmes sont plus nombreuses que jamais à s'impliquer dans le football, sous toutes ses formes, à tous les niveaux et dans tous les domaines. À nous de nous appuyer sur cette dynamique et de la nourrir pour garantir un avenir durable.

## POUR STIMULER LA PARTICIPATION, NOUS ALLONS :

- investir dans des programmes de participation afin d'**accroître et de conserver** le nombre de filles et de femmes qui jouent au football ;
- garantir que chaque joueuse ait accès au football, **indépendamment de son talent** ;
- garantir **des environnements et des approches de l'entraînement appropriés** à tous les niveaux ;
- améliorer la **qualité et la quantité d'entraîneuses et d'entraîneurs** aussi bien au niveau de base qu'au niveau élite ;
- améliorer la **qualité et la quantité de femmes arbitres** aussi bien au niveau de base qu'au niveau élite ; et
- encourager les **clubs masculins professionnels et amateurs** à inclure le football féminin et le football des filles.



# DÉVELOPPER LE JEU

Le développement du football féminin et la consolidation de ses fondements sont essentiels à son succès, aux niveaux amateur et professionnel. Son rayonnement ira croissant pour autant que nous posions les bonnes bases et que nous indiquions la bonne direction à nos membres, clubs et parties prenantes.

## POUR DÉVELOPPER LE FOOTBALL FÉMININ, NOUS ALLONS :

- offrir des **occasions régulières de jouer** et des perspectives aux filles talentueuses pour leur permettre de poursuivre leur développement ;
- **professionnaliser le football féminin d'élite** par le biais de mécanismes et de voies réglementaires ;
- encourager les associations nationales à collaborer avec des instituts de formation et à reconnaître le football féminin comme un **sport à double carrière** ;
- **établir un aperçu régulier** : participation, joueuses, finances, terrains, médical, etc. afin de mieux comprendre le football féminin et de prendre des décisions éclairées ;
- s'engager à promouvoir et à développer le football féminin **dans le monde entier** ; et
- **être proactifs en envisageant des solutions innovantes** afin de développer le football dans tous les domaines.



# TRANSFORMER LES COMPÉTITIONS

Les compétitions de l'UEFA doivent être dynamiques, divertissantes et évolutives pour les équipes, les joueuses et les supporters. Nous devons chercher à offrir la meilleure vitrine possible pour mettre en valeur la qualité du jeu, inspirer la nouvelle génération et tenir notre public en haleine. Nos compétitions doivent établir des standards mondiaux du point de vue de l'équilibre des compétitions et de la durabilité.

## POUR TRANSFORMER LES COMPÉTITIONS, NOUS ALLONS :

- organiser les meilleurs événements sportifs féminins de la plus haute qualité possible sur le plan opérationnel ;
- créer des compétitions captivantes et inspirantes qui plaisent à notre public diversifié ;
- concevoir des programmes d'héritage pour les compétitions ciblant l'accès des femmes au football ;
- viser la viabilité financière dans les formules des compétitions ;
- utiliser l'octroi de licence aux clubs au sein de l'UEFA et des associations nationales pour améliorer les niveaux et l'accès au football ; et
- créer des propositions de marque séduisantes et pertinentes.



# AMÉLIORER LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE

Doter le football féminin de bases structurelles et lui donner une place centrale dans le processus décisionnel sont d'importants facteurs de croissance. Nous devons appréhender le football féminin à l'aide d'approches stratégiques et inciter nos membres et parties prenantes à en faire de même. La bonne gouvernance et l'intégration plus avant des femmes dans notre sport ne pourront qu'accroître sa diversité et garantir son avenir.

## POUR AMÉLIORER LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE, NOUS ALLONS :

- mettre en œuvre un **processus stratégique approprié à l'échelle de l'UEFA** en vue de s'appuyer davantage sur les ressources internes et d'accélérer le développement du football féminin ;
- garantir que les **femmes et le football féminin soient bien représentés** dans toutes les instances de l'UEFA et dans l'Administration de l'UEFA ;
- **consulter toutes les parties prenantes** sur les questions liées au football féminin et étendre les partenariats avec l'UE et les gouvernements ;
- **garantir des principes de bonne gouvernance pour le football féminin** dans tous les règlements de l'UEFA ;
- mettre en œuvre des formations et des **programmes de leadership et de mentorat** afin d'améliorer la culture actuelle à tous les niveaux ; et
- utiliser les programmes de solidarité afin de garantir une **gestion stratégique appropriée** par toutes les associations membres.



# RENFORCER LA VISIBILITÉ ET LA VALEUR COMMERCIALE

Pour asseoir leur crédibilité, le football féminin et ses compétitions ont besoin de visibilité et d'investissements. Dans cette optique, nous devons non seulement élaborer les bonnes approches et nouer les bons partenariats, mais aussi présenter le jeu par des méthodes qui soient innovantes et qui produisent un large écho.

## POUR ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ ET LA VALEUR COMMERCIALE, NOUS ALLONS :

- livrer un **plan média et de communication** comprenant des messages coordonnés et **une promotion croisée** ;
- **inclure des joueuses, des entraîneuses, des femmes arbitres et des joueuses de futsal** dans le large éventail d'activités de l'UEFA aux côtés des hommes ;
- créer des solutions et des **modèles de recettes commerciales et de droits médias** innovants et qui soutiennent les objectifs stratégiques de l'UEFA avec les sponsors, les partenaires et les diffuseurs ;
- créer une **base de supporters** autour du football féminin, des compétitions de l'UEFA et du football national ;
- prouver la rentabilité et la **valeur du football féminin** aux associations membres, aux clubs et à la société ; et
- **changer les perceptions** à l'égard du football en continuant de mener les campagnes Ensemble #WePlayStrong et #EqualGame.



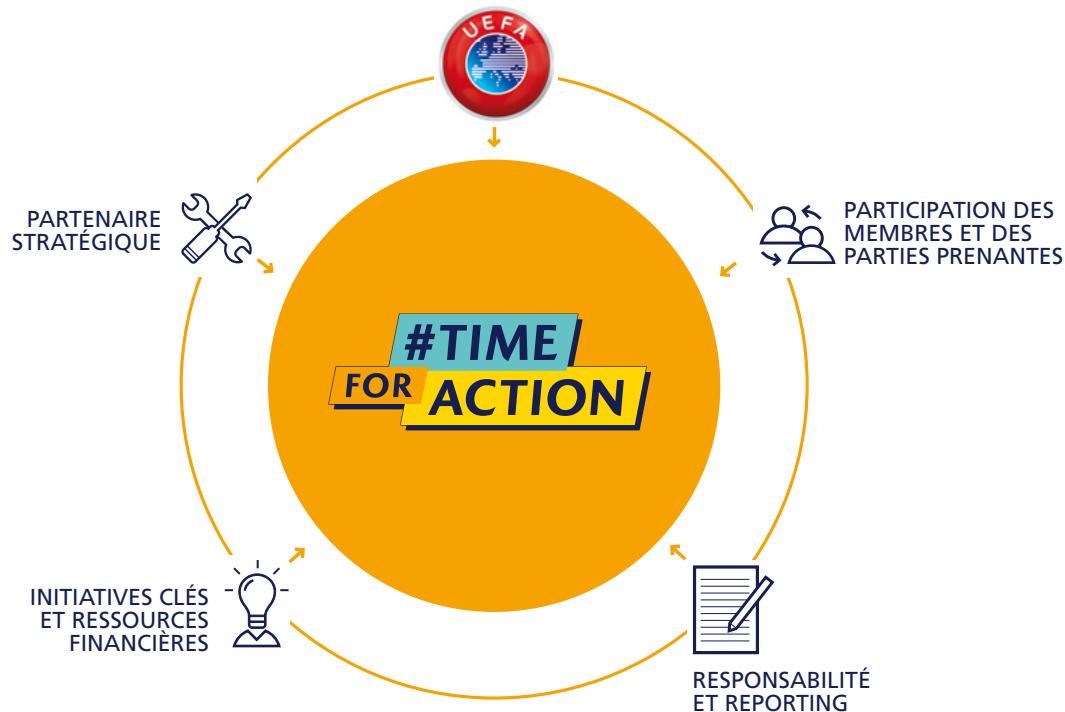
**COMMENT /**

**ARRIVER /**

**À DESTINATION ?**

# COMMENT ARRIVER À DESTINATION ?

PROCESSUS À L'ÉCHELLE DE L'UEFA



Pour atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés, l'UEFA doit se doter d'un processus en conséquence et s'engager à l'appliquer.

**POUR GARANTIR LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE, NOUS ALLONS :**

#### **mettre en place un processus à l'échelle de l'UEFA**

- veiller à ce que des processus et des activités opérationnelles pour le football féminin soient en place dans toute l'UEFA
- augmenter les ressources humaines et financières
- capitaliser sur l'expérience et sur le savoir-faire dont dispose notre organisation

#### **lancer des initiatives clés**

- investir dans des projets clés qui faciliteront un changement radical et nous rapprocheront du but sur nos cinq axes prioritaires

#### **collaborer avec les associations membres, les clubs, les joueuses, les joueurs et les autres parties prenantes**

- mettre à profit les connaissances et les compétences de nos associations membres et des clubs afin de mettre le plan en œuvre
- encourager les associations membres et les clubs à agir en soutenant nos actions
- inciter les associations membres à se doter de leurs propres cadres stratégiques et à hiérarchiser les priorités inscrites dans le présent plan en fonction de leurs ambitions

#### **faire appel à un partenaire stratégique**

- bénéficier de l'expérience et du regard extérieur de partenaires stratégiques pour favoriser l'éclosion d'idées nouvelles

#### **faire preuve de responsabilité**

- demeurer responsables vis-à-vis des engagements en matière d'objectifs et d'actions que nous prenons
- examiner les résultats obtenus et les rendre publics, afin de rester sur la bonne voie

# VUE D'ENSEMBLE

## PRIORITÉS ET OBJECTIFS

## ACTIONS ET POLITIQUES

**STIMULER LA PARTICIPATION**  
2,5 millions de joueuses

Investir dans des programmes de participation afin d'accroître et de conserver le nombre de filles et de femmes qui jouent au football.

Garantir que chaque joueuse ait accès au football, indépendamment de son talent.

Garantir des environnements et des approches de l'entraînement appropriés.

Améliorer la qualité et la quantité d'entraîneuses et d'entraîneurs aussi bien au niveau de base qu'au niveau élite.

Améliorer la qualité et la quantité de femmes arbitres aussi bien au niveau de base qu'au niveau élite.

Encourager les clubs à inclure le football féminin et le football des filles.

**DÉVELOPPER LE JEU**  
55 accords relatifs aux exigences minimales et politiques de protection

Offrir des occasions régulières de jouer et des perspectives aux filles talentueuses pour leur permettre de poursuivre leur développement.

Professionnaliser le football féminin d'élite par le biais de mécanismes et de voies réglementaires.

Encourager les associations nationales à collaborer avec des institutions de formation et à reconnaître le football féminin comme un sport à double carrière.

Établir un aperçu régulier : participation, joueuses, finances, terrains, médical, etc.

S'engager à promouvoir et à développer le football féminin dans le monde entier.

Être proactifs en envisageant des solutions innovantes afin de développer le football dans tous les domaines.

**TRANSFORMER LES COMPÉTITIONS**  
Doublé la portée de l'EURO féminin et de l'UWCL

Organiser les meilleurs événements sportifs de la meilleure qualité possible sur le plan opérationnel.

Créer des compétitions captivantes et inspirantes qui plaisent à notre public diversifié.

Viser la viabilité financière dans les formules des compétitions.

Concevoir des programmes d'héritage pour les compétitions ciblant l'accès des femmes au football.

Utiliser l'octroi de licence aux clubs au sein de l'UEFA et des associations nationales pour améliorer les niveaux et l'accès au football.

Créer des propositions de marque séduisantes et pertinentes.

**AMÉLIORER LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE**  
Doublé le nombre de femmes dans toutes les instances de l'UEFA

Mettre en œuvre un processus stratégique approprié à l'échelle de l'UEFA en vue de s'appuyer davantage sur les ressources internes et d'accélérer le développement du football féminin.

Garantir que les femmes et le football féminin soient bien représentés dans toutes les instances de l'UEFA et dans l'Administration de l'UEFA dans son ensemble.

Consulter toutes les parties prenantes sur les questions liées au football féminin et étendre les partenariats avec l'UE et les gouvernements.

Garantir des principes de bonne gouvernance pour le football féminin dans tous les règlements de l'UEFA.

Mettre en œuvre des formations et des programmes de leadership et de mentorat afin d'améliorer la culture actuelle à tous les niveaux.

Utiliser les programmes de solidarité afin de garantir une gestion stratégique appropriée par toutes les associations membres.

**RENFORCER LA VISIBILITÉ ET LA VALEUR COMMERCIALE**  
Changer les perceptions

Livrer un plan média et de communication comprenant des messages coordonnés et une promotion croisée.

Inclure des joueuses, des entraîneuses, des femmes arbitres et des joueuses de futsal dans le large éventail d'activités de l'UEFA aux côtés des hommes.

Créer des solutions et des modèles de recettes commerciales et de droits médias innovants et qui soutiennent les objectifs stratégiques de l'UEFA avec les sponsors, les partenaires et les diffuseurs.

Créer une base de supporters autour du football féminin, des compétitions de l'UEFA et du football national.

Prouver la rentabilité et la valeur du football féminin aux associations membres, aux clubs et à la société.

Changer les perceptions à l'égard du football en continuant de mener les campagnes Ensemble#WePlayStrong et #EqualGame.

# #TIME FOR ACTION



STRATÉGIE DE L'UEFA EN MATIÈRE  
DE FOOTBALL FÉMININ 2019-24



UEFA  
ROUTE DE GENÈVE 46  
CH-1260 NYON 2  
SWITZERLAND  
TELEPHONE: +41 848 00 27 27  
TELEFAX: +41 848 01 27 27  
[UEFA.com](http://UEFA.com)

WE CARE ABOUT FOOTBALL

---