



FIFA

RAPPORT DE GOUVERNANCE 2016

67^e CONGRÈS DE LA FIFA
MANAMA, BAHRÉÏN
11 MAI 2017



Couverture : Le Japon se prépare à défier les États-Unis lors de la Coupe du Monde Féminine U-20 de la FIFA, Papouasie-Nouvelle-Guinée 2016.

RAPPORT DE GOUVERNANCE 2016

AVANT-PROPOS	4
UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE RÉFORMÉE	11
FIFA 2.0 : UNE VISION POUR L'AVENIR DU FOOTBALL	23
PROGRAMME FORWARD DE LA FIFA	27
L'ORGANISATION DE LA FIFA	33
ANNEXES	55



Ces dernières années, la FIFA a traversé une profonde crise appelant des réformes exceptionnelles. En s'engageant dans la restauration de son image et de sa réputation, la FIFA a décidé de tirer un trait sur le passé et d'aller de l'avant. Or, cette volonté de réformer ne doit pas se limiter à plus de transparence. Nous avons pour objectif de faire de l'instance dirigeante du football mondial l'organisation sportive internationale la mieux gérée au monde, ni plus, ni moins.

Pour arriver à nos fins, il nous fallait débiter le travail sans attendre.

Ainsi, la FIFA a initié dès 2016 une réévaluation de ses standards en matière de gouvernance en révisant complètement sa structure administrative, instaurant notamment la séparation des pouvoirs et une meilleure définition des rôles de chacun. Jusqu'alors, le nom de l'instance était souvent associé à la mauvaise gestion et à l'abus de pouvoirs ou de confiance. Toutefois, ces raccourcis commencent peu à peu à disparaître et à laisser la place à des qualificatifs plus positifs.

Avec le soutien du Conseil, la FIFA a mis en place de nouvelles directives et procédures conformes aux plus hauts standards de gouvernance afin de garantir transparence et responsabilité. En sa qualité d'instance dirigeante du football mondial, la FIFA le doit à ses parties prenantes.

Aussi, de par sa place dans le monde du sport, la FIFA peut jouer un rôle prépondérant dans l'initiation d'un changement positif. Toutefois, un tel pouvoir s'accompagne d'une grande responsabilité. Ainsi, la promotion et la définition des meilleurs standards de gouvernance doivent être le but premier de la mission sociale de la FIFA. Dans la droite ligne de cet engagement, l'instance se doit de se montrer ferme en adoptant une tolérance zéro vis-à-vis de tout acte criminel, de mauvaise gestion ou de mauvaise appropriation de biens – y compris ceux de la FIFA.

En accord avec la mission que lui a confiée le Conseil de la FIFA, le secrétariat général de la FIFA a grandement amélioré la procédure de rapport annuel de l'organisation. La gouvernance au sein de l'institution est ainsi couverte par le Rapport de gouvernance, tandis que les aspects financiers sont repris dans le Rapport financier. Le Rapport d'activité consigne quant à lui l'ensemble des opérations réalisées par la FIFA en 2016. Ces trois rapports distincts mais étroitement liés permettent de connaître en détail tout ce que l'organisation a entrepris au cours des douze derniers mois. L'époque des dissimulations et autres mystères est à présent révolue.

La FIFA est parfaitement consciente du travail qu'il lui reste à accomplir et n'envisage par conséquent aucunement de réduire son engagement visant à instaurer de nouveau un climat de confiance. *In fine*, il ne s'agit pas seulement de devenir une instance respectée, mais d'être aussi une source d'inspiration.

Cet objectif ambitieux ne pourra naturellement pas être atteint du jour au lendemain. L'année 2016 restera en tout cas dans l'histoire de l'instance comme celle du changement ; un changement dans la bonne direction.

A stylized, handwritten signature in black ink, which appears to be 'Gianni Infantino'.

Gianni Infantino
Président de la FIFA



En tant que Secrétaire Générale de l'instance dirigeante du football mondial, c'est avec énormément de plaisir et de fierté que je reviens aujourd'hui sur ce qui a été accompli par les hommes et les femmes de notre organisation au cours des douze derniers mois.

Comme nous le savons tous, la FIFA a débuté l'année 2016 dans un état de grande agitation, tant d'un point de vue organisationnel que financier.

Le moment décisif est intervenu lors du Congrès extraordinaire de la FIFA de février, lorsque les associations membres ont donné le feu vert à la réforme de notre structure et à nos processus de gouvernance à travers la révision des Statuts de la FIFA.

Cette étape positive a permis à notre administration d'évoluer et de devenir plus fluide et efficace d'un point de vue opérationnel, mais aussi d'introduire des normes beaucoup plus élevées au niveau de la responsabilité des officiels et hauts dirigeants ; elle nous a enfin permis de trouver un moyen d'accroître sensiblement notre soutien en faveur du développement du football régional et local tout en renforçant notre contrôle sur l'utilisation de ces fonds.

Nous célébrons également aujourd'hui un niveau d'ouverture et de diversité jamais atteint auparavant. Nous avons mis en place des membres indépendants au sein des principales commissions, et notamment celles qui supervisent l'octroi des fonds – précisément là où la FIFA se devait de corriger ses erreurs du passé. Nous avons appris de ces manquements. Nous sommes également fiers d'avoir désormais une division entièrement consacrée au football féminin, une étape de plus dans le cadre de nos efforts visant à intégrer toujours plus de femmes dans les processus décisionnels qui façonneront l'avenir du football.

En règle générale, douze mois ne représentent pas énormément de temps dans la vie d'une organisation. Le Président Infantino n'en aura eu besoin que de dix pour définir sa vision d'une structure professionnelle, focalisée sur le football et respectueuse des exigences juridiques, financières et de conformité. Depuis octobre, nous avons clairement explicité cette vision dans notre feuille de route « FIFA 2.0 » et, à travers la séparation des pouvoirs introduite via les réformes, il appartient désormais à chacun d'entre nous au sein du secrétariat général de donner vie à cette vision.

De même, à titre personnel, je n'ai eu que six mois pour me mettre au diapason de ces changements urgents et rapides dont la FIFA avait grand besoin. Néanmoins, les avancées que nous avons réalisées durant ce laps de temps ont été aussi importantes que décisives, et il est juste de dire que nous n'en sommes qu'au tout début.

Tout comme le football est un sport qui comporte deux mi-temps et où il y a toujours une chance de revenir au score, les changements effectués par la FIFA en 2016 montrent que nous avons refait notre retard et que nous sortirons victorieux dans notre quête de la transparence totale, d'une communauté du football mondial plus inclusive et représentative, et que nous pourrions même montrer l'exemple en termes de gouvernance ouverte.

Comme l'illustre le présent rapport, 2016 restera l'année où la FIFA aura entrepris les mesures nécessaires pour reprendre l'ascendant.

Fatma Samoura
Secrétaire Générale de la FIFA



L'avenir de l'administration du football s'annonce sous les meilleurs auspices.



En tant que gardienne du sport le plus populaire au monde et organisatrice de la compétition phare du football, la FIFA est au centre de l'importante et complexe croisée des intérêts. Afin de satisfaire les attentes de ses partenaires et acteurs – en interne comme en externe –, la FIFA doit mener ses activités avec le plus haut degré de responsabilité et de transparence. Ce n'est qu'en adoptant cette approche que l'organisation sera en mesure de restaurer la confiance indispensable pour lui permettre de poursuivre sa mission avec succès. Le retour de la confiance est un élément essentiel et une tâche qui ne peut se traduire pour la FIFA que par la mise en pratique concrète des efforts de réforme. Ce point capital a déjà impliqué plusieurs étapes importantes : la première d'entre elles a été l'approbation des nouveaux Statuts en février 2016 – un nouveau cadre qui a permis à l'institution en 2016 de mettre en place les mécanismes et processus qui protégeront ses principes à l'avenir.

Une autre étape majeure a été la création d'une division dédiée aux questions de conformité. En adoptant une attitude intransigeante, la FIFA a donné un signal attendu depuis longtemps qui permet de regarder vers l'avenir et tente de se donner les moyens de ne plus jamais avoir à faire face aux problèmes qu'elle a rencontrés encore trop récemment.

La mise en place de règles et de principes de bonne gouvernance clairs a conduit à une action irréprochable. Un renforcement régulier de ces principes conduira à un changement de culture et rapidement, les pratiques de responsabilisation et de contrôle strict deviendront une seconde nature au sein de l'institution. Le football mondial mérite ce niveau d'exigence.

La direction de la FIFA entend, à travers le nouveau programme Forward de la FIFA et les initiatives de financement supplémentaires, soutenir les efforts déployés par les 211 associations membres en augmentant les ressources financières sur un cycle de quatre ans, et ce afin de contribuer au développement du football. Cet engagement requiert dans le même temps des ajustements au niveau des mécanismes de supervision concernant l'utilisation de ces fonds.

Si l'année dernière a largement été consacrée à l'élimination des mauvaises pratiques, il convient de préciser que nous avons aussi passé autant de temps à établir des règles et des procédures visant à prévenir de tels écarts à l'avenir. La nouvelle équipe responsable des pôles financier et administratif est totalement consciente des questions clés qui sont de la plus haute importance en termes de prise de décisions finales dans une situation donnée. Les efforts de la direction de la FIFA et les résultats des réformes menées dans l'intérêt du football devraient d'ores et déjà porter leurs fruits cette année.

La Commission d'Audit et de Conformité continue de remplir son rôle indépendant – un rôle qui semble prendre toujours plus d'importance pour l'avenir du football, et notamment au vu des défis qui nous attendent encore dans la mise en place des normes de la FIFA en matière de bonne gouvernance et de conformité. Ces principes sont indispensables à une organisation d'influence mondiale, telle que l'est la FIFA.

Tomaž Vesel

Président de la Commission d'Audit et de Conformité



Rares sont les domaines de la société dans lesquels les concepts de public et de privé sont aussi étroitement liés que dans le sport, le football en tête.

Au niveau international comme national, le football est généralement joué et géré par des entités privées – clubs, ligues et fédérations. Les fonds qui alimentent cette immense machine sont eux aussi en majorité privés. Mais notre sport ne serait rien sans un atout majeur qui est, lui, d’origine publique : la passion. Cet atout est toutefois la source d’une certaine responsabilité publique. C’est en effet l’importance sociétale du football qui le place à la croisée des chemins entre les gouvernances privée et publique.

Une organisation internationale n’aurait aucune raison d’être si le football ne comptait pas des millions et des millions de passionnés. La FIFA est donc investie d’une profonde responsabilité à cet égard. Le football international est devenu un environnement complexe autour duquel gravitent de nombreux intérêts affectant énormément de gens ; il a ainsi besoin d’une structure de gouvernance forte sur laquelle se reposer.

C’est l’une des raisons pour lesquelles les Statuts de la FIFA ont été révisés avant d’être soumis à l’approbation du Congrès extraordinaire de la FIFA en février 2016 et d’entrer en vigueur deux mois plus tard, posant les bases d’une meilleure gouvernance pour l’instance dirigeante du football mondial. Les nouveaux statuts comprennent plusieurs principes qui sont essentiels à la solidité et à la responsabilité du football et de ses institutions. De manière plus importante encore, les amendements ont permis d’initier des changements structurels majeurs, qui doivent être pleinement mis en œuvre et constamment améliorés. Cela nécessite un profond changement culturel, dont l’amorce est déjà palpable au sein des institutions régissant le football, mais qui a besoin d’être entretenu.

Les réformes ont défini une claire séparation des pouvoirs, un concept qui, dans le monde politique, remonte à la Grèce antique et constitue l’un des piliers des modèles de gouvernance les plus sains. La séparation des fonctions politique/stratégique et exécutive/opérationnelle est dorénavant un élément de base de la nouvelle structure de gouvernance de la FIFA, qui permet d’administrer le sport le plus populaire au monde de manière plus efficace et plus contrôlée. En parallèle, le renforcement des organes juridictionnels vise à améliorer les mécanismes de responsabilité auxquels les structures politique et administrative sont toutes les deux soumises.

La séparation des pouvoirs constitue le socle d’une refonte de la gouvernance, qui intègre différents éléments pratiques tels que la limitation des mandats pour les principaux dirigeants, les contrôles d’éligibilité pour les membres des commissions de la FIFA ou encore les quotas de membres indépendants – comme moi-même – dans certaines commissions clés. L’adoption de ces mesures est un geste fort. Elle est l’affirmation que le football doit lui-même s’épurer afin de restaurer un climat de confiance et de conserver la place qui est la sienne dans la société. Les fondements de cet assainissement sont la séparation des pouvoirs et les mécanismes de responsabilité qu’elle enclenche.

La Commission de Gouvernance et la Commission de Contrôle de la FIFA ont un rôle prépondérant à jouer dans cette structure afin de sauvegarder et d’approfondir les principes essentiels d’une bonne gouvernance. Bien que la Commission de Gouvernance n’ait vu le jour que très récemment, elle a déjà contribué à la mise en œuvre des réformes. À travers la Commission de Contrôle, qui lui est affiliée, elle s’est en outre activement impliquée dans la promotion de critères d’éligibilité efficaces, transparents et clairs, contribuant ainsi à atteindre les objectifs inhérents à notre processus de réformes.



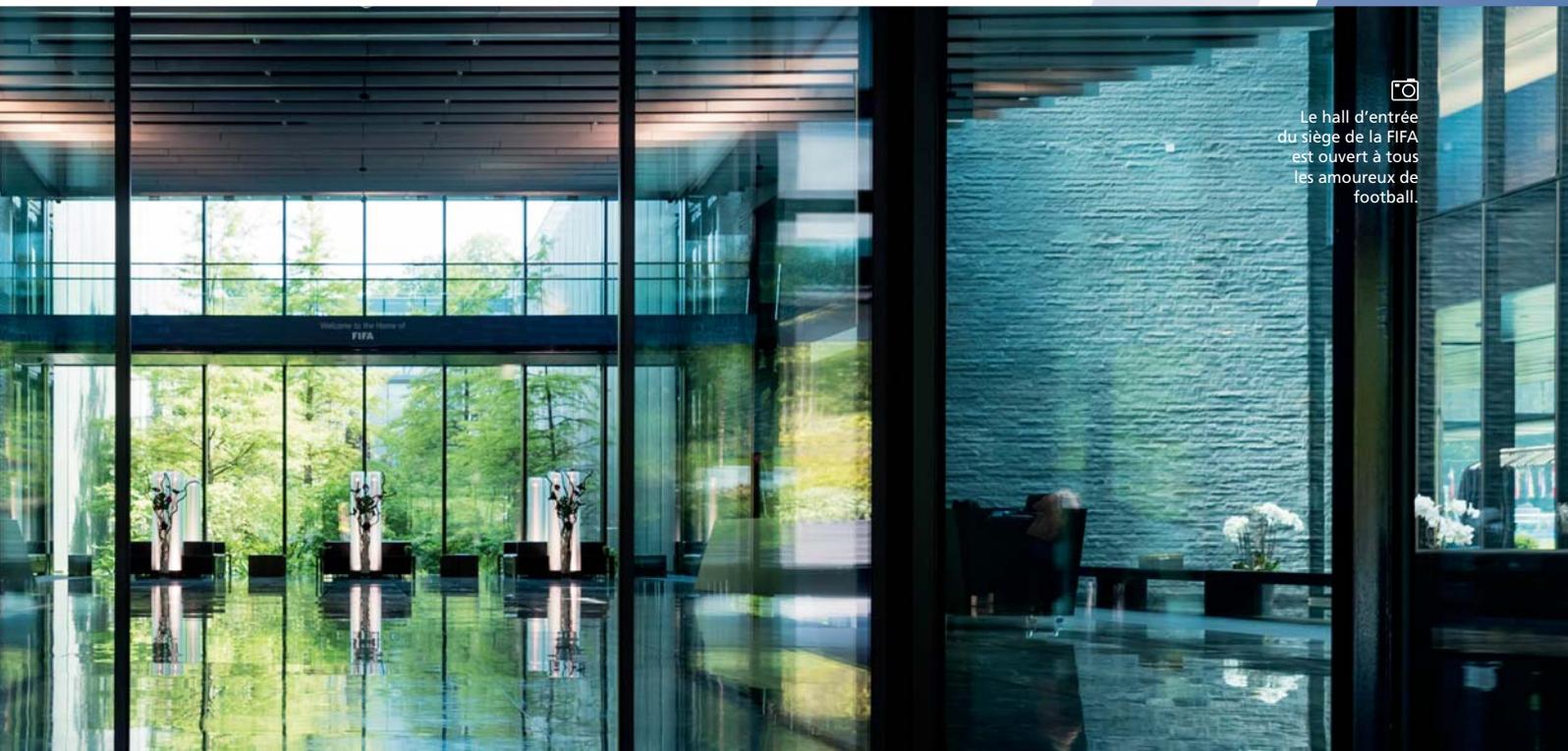
Bientôt, la Commission de Gouvernance prendra des mesures afin de contribuer à améliorer la transparence et l'efficacité de la FIFA en matière de droits de l'homme et de procédures électorales, deux domaines considérés comme des priorités à la lumière des responsabilités qui incombent à la FIFA. La Commission de Gouvernance publiera par ailleurs dans les meilleurs délais un rapport sur sa contribution à la gouvernance de la FIFA et du football en général. C'est toutefois avec satisfaction que nous constatons les progrès déjà effectués et décrits dans le présent rapport.

Dès lors que les intérêts publics et privés sont si étroitement liés, les risques de conflits sont réels et l'existence de normes et règles solides devient une nécessité afin de garantir le respect de l'intégrité de toutes les parties concernées. Le football doit être traité comme une affaire publique sérieuse et ne tolérant aucun écart. En effet, ce n'est pas l'avenir d'une organisation qui est en jeu, mais la passion de millions de personnes.

Sincères salutations,



Miguel Poiares Maduro
Président de la Commission de Gouvernance



 Le hall d'entrée du siège de la FIFA est ouvert à tous les amoureux de football.

UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE RÉFORMÉE

2016 : UNE ANNÉE DE RÉORIENTATION POUR LA FIFA

Le 26 février 2016, le Congrès extraordinaire de la FIFA organisé à Zurich a permis d'initier une refonte de la gouvernance aussi profonde que nécessaire après la période de troubles traversée par l'instance.

Ce Congrès extraordinaire, au cours duquel Gianni Infantino a été élu neuvième Président de la FIFA, a également voté la mise en œuvre de réformes statutaires d'envergure. En mettant en place une nouvelle direction et en définissant un cadre juridique solide permettant de cimenter les principes de bonne gouvernance au sein de l'instance, la FIFA a pris en 2016 des premières mesures cruciales afin de retrouver le droit chemin.

DES STATUTS RÉVISÉS

Les principes visant à souligner le changement de cap dans la structure de gouvernance de la FIFA ont été définis par la Commission des Réformes de la FIFA 2016, présidée par François Carrard. Celle-ci a proposé une série de réformes, qui ont été incorporées dans une version amendée des Statuts de la FIFA.

Les modifications statutaires ont été approuvées par le Congrès extraordinaire de la FIFA avec le soutien de 179 des 207 associations membres présentes et habilitées à voter, soit 86,4%.

Les nouveaux Statuts de la FIFA sont entrés en vigueur le 27 avril 2016 et

institutionnalisent par là même les meilleures pratiques de gouvernance pour la FIFA. Ils reprennent des concepts de bonne gouvernance universellement reconnus tels que la limitation des mandats, la séparation des fonctions politique et administrative, l'indépendance des membres des commissions, la transparence des rémunérations, les contrôles d'éligibilité et la présence renforcée des femmes à des postes décisionnaires.

De plus amples détails au sujet des réformes statutaires sont disponibles aux pages 14-21 de ce Rapport de gouvernance.





UNE ADMINISTRATION REPENSÉE

Le 66^e Congrès de la FIFA s'est réuni les 12 et 13 mai 2016 à Mexico, où le Conseil de la FIFA a par ailleurs validé la nomination de Fatma Samoura au poste de Secrétaire Générale de la FIFA. Forte d'une solide expérience notamment basée sur ses vingt-et-un ans passés dans le développement et les œuvres humanitaires pour le compte des Nations Unies, elle est devenue la première femme à diriger l'administration de la FIFA.

Peu après avoir pris ses fonctions, en juin, la Secrétaire Générale a annoncé l'élaboration d'une nouvelle structure pour cette administration afin de mieux refléter et catalyser les principes énoncés dans les nouveaux Statuts. L'administration a ainsi été divisée en deux branches, chacune sous la direction d'un Secrétaire Général adjoint : l'une est chargée de tous les aspects administratifs de l'institution – regroupant les divisions Commerciale, Finances, Ressources

humaines et Services internes ainsi que Juridique et Intégrité –, tandis que l'autre traite de toutes les questions directement liées au football. La branche football s'est à cette occasion enrichie d'une nouvelle division du Football féminin.

Les divisions dont le domaine de compétences englobe toute l'organisation, telles que la division Communication et la division Conformité, sont quant à elles placées directement sous la responsabilité de la Secrétaire Générale. De plus amples informations quant à la structure de l'administration de la FIFA sont disponibles aux pages 46.

En parallèle, l'administration a entrepris en 2016 une vaste analyse interne qui a mené à la prise de certaines décisions. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le rapport du changement de la FIFA.



UN SOLIDE PROGRAMME DE CONFORMITÉ

Après les événements de 2015 qui ont ébranlé l'instance dirigeante du football mondial et ses fondations, la FIFA se devait d'affirmer sa volonté de changer.

Afin de s'assurer que le principe de tolérance zéro devienne la norme vis-à-vis de tout acte répréhensible, l'organisation a créé une nouvelle division Conformité, chargée de développer un programme de conformité incluant des éléments tels que des politiques anti-corruption, une formation des employés

sur les politiques clés, un contrôle de la hotline interne de lanceurs d'alerte, une évaluation des risques de non-conformité ainsi qu'une offre de conseil et de soutien aux employés de la FIFA.

La division Conformité est gérée par un directeur Conformité, qui travaille sous l'autorité du Secrétaire Général et de la Commission d'Audit et de Conformité indépendante. De plus amples informations quant au programme de conformité de la FIFA sont disponibles à la page 50-51.

26
FÉVRIER



Le Congrès extraordinaire de la FIFA approuve les réformes statutaires et élit Gianni Infantino à la présidence de la FIFA

27
AVRIL



Les nouveaux Statuts de la FIFA entrent en vigueur

13
MAI



66^e Congrès de la FIFA : Fatma Samoura devient la première femme nommée Secrétaire Générale de la FIFA

La Commission de Gouvernance voit le jour

20
JUIN



Fatma Samoura prend officiellement ses fonctions

6
JUILLET



Tomaž Vesel devient le nouveau président de la Commission d'Audit et de Conformité

7
JUILLET



La nouvelle structure de l'administration de la FIFA est présentée

31
AOÛT



La rémunération annuelle des hauts dirigeants est dévoilée

16
SEPTEMBRE



Un nouveau directeur Conformité est recruté



PwC est nommé auditeur externe de la FIFA

11
OCTOBRE



Une directrice de la division Football féminin est nommée

13-14
OCTOBRE



Le Conseil de la FIFA se réunit pour la première fois dans sa nouvelle composition

RÉFORMES STATUTAIRES

SÉPARATION DES POUVOIRS ET DES FONCTIONS

Les Statuts de la FIFA révisés, entrés en vigueur le 27 avril 2016, constituent un pilier important du processus de transformation engagé par la FIFA. Ils ouvrent la voie à de nécessaires changements dans la structure de gouvernance de la FIFA et incluent des aspects primordiaux tels que la limitation des mandats, la séparation des fonctions politique, stratégique et administrative, la diversité, l'indépendance des membres des commissions, l'efficacité accrue des commissions, les contrôles d'éligibilité et davantage de transparence et d'intégration par le biais d'une représentation élargie de tous les acteurs du football.

Séparation claire des pouvoirs :

Sous l'égide du Président de la FIFA, le Conseil de la FIFA est chargé d'établir l'orientation stratégique globale de l'organisation et de superviser l'administration, tandis que le secrétariat général supervise les activités opérationnelles et commerciales nécessaires à l'exécution efficace de cette stratégie.

NOUVELLE SÉPARATION DES POUVOIRS

STRATÉGIE ET SUPERVISION

OPÉRATIONS



NOUVEAU Contrôle effectué par la **Commission d'Audit et de Conformité, totalement indépendante**

De plus amples informations concernant les différents éléments du processus de réformes sont disponibles dans les Statuts de la FIFA, le Règlement de Gouvernance de la FIFA et d'autres documents sur FIFA.com.

RESTRUCTURATION DES COMMISSIONS

Conformément aux nouveaux Statuts de la FIFA, le Comité Exécutif a été remplacé par un organe stratégique et de supervision, le Conseil de la FIFA. Il est composé du Président de l'instance dirigeante, élu par le Congrès l'année suivant l'année de Coupe du Monde de la FIFA™, ainsi que de huit vice-présidents et de vingt-huit membres élus par les associations membres lors du congrès de leur confédération respective.

Les membres de chaque confédération doivent veiller à élire au moins une femme parmi les membres du Conseil. Le Président de la FIFA et les autres membres sont élus au Conseil pour un mandat de quatre ans et ne peuvent siéger pendant plus de trois mandats, consécutifs ou non.

L'élection des membres du Conseil est dorénavant supervisée par la Commission de Gouvernance. Tous les candidats sont ainsi soumis à un contrôle d'éligibilité exhaustif, mené par la Commission de Contrôle de la FIFA, indépendante (de plus amples informations quant aux contrôles d'indépendance et d'éligibilité sont disponible à la page 44).

Afin d'accroître l'efficacité des processus décisionnels, le nombre de commissions permanentes est passé de vingt-six à neuf et certaines commissions clés – Développement, Gouvernance et Finances – sont tenues de respecter un strict quota de membres indépendants. De plus amples informations au sujet des commissions de la FIFA sont disponibles aux pages 40-43.

LE CONSEIL DE LA FIFA REMPLACE LE COMITÉ EXÉCUTIF DE LA FIFA



Pouvoirs exécutifs et politiques
Influence directe sur les opérations commerciales
Aucune limitation des mandats
Aucune publication annuelle des rémunérations
Contrôle d'éligibilité indépendant uniquement pour le Président et les membres femmes



Pouvoirs stratégiques et de supervision
Aucune influence directe sur les opérations commerciales
Maximum de 3 mandats de 4 ans
Publication annuelle des rémunérations
Contrôle d'éligibilité indépendant pour le Président et tous les membres

PROMOTION DES FEMMES DANS L'ADMINISTRATION DU FOOTBALL

Conformément aux Statuts de la FIFA, les membres de chaque confédération doivent veiller à élire **au moins une femme** au Conseil (dans l'ancien Comité Exécutif, seul un siège permanent était réservé à une femme). Lorsqu'il propose des présidents, vice-présidents et autres membres des organes juridictionnels au Congrès ou désigne ceux des commissions permanentes, le Conseil doit par ailleurs prendre en compte la représentation appropriée des femmes au sein desdits organes. La promotion des femmes est en outre devenue un objectif statutaire explicite de la FIFA afin de contribuer à ce que l'environnement et la culture de prise de décision soient plus diversifiés.

LES MEMBRES DE LA FIFA DOIVENT ÉLIRE AU CONSEIL AU MOINS UNE FEMME PAR CONFÉDÉRATION





Gianni Infantino, Président de la FIFA, dirige la séance du Conseil en octobre 2016.

TRANSPARENCE DES RÉMUNÉRATIONS

Conformément à l’art. 51 des Statuts de la FIFA, la Sous-commission de Rémunération (plus d’information page 43) définit la politique de rémunération et détermine la rémunération du Président, des vice-présidents et des membres du Conseil de la FIFA ainsi que du Secrétaire Général. Cette sous-commission est la seule habilitée à définir la rémunération des personnes susmentionnées.

Les rémunérations annuelles du Président, des vice-présidents et membres du Conseil et du Secrétaire Général, ainsi que celle du président de la Commission d’Audit et de Conformité et le coût des organes juridictionnels sont publiés chaque année.

RÉMUNÉRATION DES PRINCIPAUX DIRIGEANTS DE LA FIFA EN 2016

	Rémunération (en USD)
Membres du Conseil ¹	13 783 841
Direction de la FIFA ²	16 116 034
Total	29 899 875

¹ Du fait de l’élection d’un nouveau Président de la FIFA lors du Congrès extraordinaire de février 2016, Issa Hayatou n’a occupé le poste de Président par intérim qu’en janvier et février 2016. La rémunération totale perçue par Issa Hayatou en lien avec ledit poste et ses fonctions de membre du Conseil et de président de la Commission des Finances était de : USD 1 986 302.

² Ce total couvre la rémunération du Président et du Secrétaire Général, des deux secrétaires généraux adjoints et des neuf directeurs de division. Elle couvre également la rémunération des membres de l’ancienne direction, à savoir l’ancien Président et le Président par intérim, l’ancien Secrétaire Général et le Secrétaire Général par intérim, les dix directeurs qui ont quitté la FIFA en 2016, ainsi que trois directeurs de division par intérim et un directeur par intérim.

La Sous-commission de Rémunération se réunit aussi souvent que nécessaire. En 2016, elle a tenu deux séances :



au mois d’août, elle a évalué et déterminé la rémunération du Président et du Secrétaire Général de la FIFA. Elle a également décidé de revoir la politique de rémunération de l’instance ;



au mois de décembre, elle a travaillé à la révision de ladite politique, qui est maintenant en cours d’évaluation.

La Sous-commission de Rémunération approuve en outre le contrat du Président de la FIFA, qui est signé au nom de la FIFA par le président de la Commission des Finances et le Secrétaire Général. Le contrat de travail du Secrétaire Général de la FIFA est quant à lui signé au nom de la FIFA par le Président de la FIFA et le président de la Commission des Finances. Il appartient à la sous-commission de contrôler la conformité à la politique de rémunération.

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT ET DE LA SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE LA FIFA EN 2016

Gianni Infantino	en USD	Fatma Samoura	en USD
Salaire net	1 270 372	Salaire net	693 471
Cotisations sécurité sociale	86 836	Cotisations sécurité sociale	47 464
Cotisations fonds de pension	133 028	Cotisations fonds de pension	81 273
Assurance maladie/accident	3 289	Assurance maladie/accident	2 462
Indemnités journalières	20 190	Indemnités journalières	12 766
Total	1 513 716	Total	837 437

Montants bruts imposés en Suisse.

Les salaires du Président et du Secrétaire Général de la FIFA en 2015 sont disponibles dans le Rapport financier et de gouvernance 2015.

Comme révélé le 3 juin 2016, les anciens Président, Secrétaire Général et directeur financier de la FIFA ont chacun perçu des primes et salaires excessifs. Pour de plus amples détails, se référer au rapport du cabinet Quinn Emanuel disponible sur FIFA.com.

La politique de rémunération adhère aux principes énoncés dans les Statuts de la FIFA et respecte les valeurs inscrites au Code de bonne conduite de la FIFA. Elle détaille les principes, pratiques et normes applicables pour l'élaboration, l'approbation et la mise en œuvre de la rémunération des officiels précités.

RÉMUNÉRATION DES PRINCIPAUX DIRIGEANTS DE LA FIFA

Les membres du Conseil de la FIFA (conformément aux règles et principes en place pour 2016)

Les membres du Conseil perçoivent tous une rémunération fixe annuelle qui était de USD 300 000 en 2016 (net). Cette rémunération est en cours d'analyse par la Sous-commission de Rémunération et sera incluse dans le nouveau règlement de la FIFA régissant les rémunérations. Il n'existe aucune composante variable dans la rémunération des membres du Conseil. Chaque membre perçoit en revanche des indemnités journalières pour la durée de l'exercice de ses fonctions (USD 500 par jour).

Les membres du Conseil perçoivent également une retraite s'ils ont été membres pendant huit ans ou plus. La Sous-commission de Rémunération est habilitée à annuler, suspendre ou réduire la retraite lorsqu'une infraction au Code d'éthique a été commise ou une sanction prononcée par la Commission d'Éthique. Le paiement de la retraite est en cours d'évaluation par la Sous-commission de Rémunération.

La FIFA couvre les impôts et charges sociales dus en Suisse pour le montant de la rémunération annuelle et des prestations de retraite. La FIFA ne couvre toutefois pas les impôts ni les charges sociales qui peuvent être dus dans le pays de résidence du membre du Conseil ; une feuille de paie annuelle est établie à cet égard par la FIFA pour les membres actuels et passés.

Le Président de la FIFA

Le Président de la FIFA, qui préside également le Conseil, perçoit une rémunération fixe ainsi qu'une variable incluant les contributions par l'employeur à la sécurité sociale. La variable se compose d'une indemnité à court terme et d'une indemnité à long terme, auxquelles il convient de rajouter les contributions par l'employeur à la sécurité sociale. En 2016, ni le Président ni la Secrétaire Générale de la FIFA n'ont reçu de variable (indemnité à court ou long terme).

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE COMMISSIONS

Sous la nouvelle administration, la FIFA fait le choix de la transparence, purement et simplement. Si le Règlement de Gouvernance de la FIFA entré en vigueur en juin 2016 exige de divulguer la rémunération annuelle de certains de ses hauts dirigeants, la FIFA veut aller plus loin et encourager la culture de l'ouverture.

Les membres des commissions permanentes et organes juridictionnels ne reçoivent pas de salaire fixe mais sont rémunérés par le biais d'indemnités journalières dans l'exercice de leurs fonctions (USD 250 par jour). En outre, les présidents et vice-présidents peuvent percevoir une rétribution supplémentaire reflétant leur charge de travail.

Les chiffres ci-dessous sont les montants nets dus à leurs bénéficiaires. En outre, la FIFA s'acquitte de l'impôt à la source (le cas échéant) et des contributions sociales applicables.

Commissions permanentes

Commission de Gouvernance : en sa qualité de président, Miguel Poiaras Maduro a perçu USD 125 000 pour ses services en 2016 (six mois).

Commission de Contrôle : le vice-président Mukul Mudgal a perçu USD 100 000 et le membre Felipe Cantuarias USD 100 000 (tous deux pour six mois).

Commission des Finances : avant de démissionner de la présidence de la commission fin 2016, Issa Hayatou a perçu une indemnité annuelle fixe de USD 500 000.

Chambre de Résolution des Litiges : son président Geoff Thompson a cumulé USD 100 000 pour ses services en 2016, et son vice-président Thomas Grimm USD 36 093.

Commissions indépendantes

Commission d'Audit et de Conformité : en sa qualité de président de la commission, Tomaž Vesel a perçu USD 125 000 pour ses services en 2016 (six mois). Sa présidence de la Sous-commission de Rémunération ne lui a offert aucune rémunération. En sa qualité de vice-présidente de la commission, Sindi Mabaso-Koyana a perçu une rémunération annuelle de USD 50 000. Il est aussi à noter que les coûts de la Commission d'Audit et de Conformité incluent également la rémunération de son ancien président Domenico Scala, qui a démissionné en mai 2016 mais avait auparavant cumulé USD 83 333 pour ses services.

Sous-commission de Rémunération : le membre Peter Braun a cumulé USD 30 880 (taux horaire) pour ses services en 2016, tandis que les président et vice-président de la commission perçoivent leur rémunération du fait d'autres mandats.

Organes juridictionnels

Les coûts totaux des organes juridictionnels en 2016 se sont montés à USD 3 946 865 (indemnités journalières, voyages/transports, hébergement/repas, partenaires externes, traduction/interprétation, impression, matériel informatique et logiciels, communications, conseils juridiques et frais liés au personnel). Les organes juridictionnels sont :

Chambre d'instruction de la Commission d'Éthique (présidée par Cornel Borbély)
Coût total : USD 1 676 353.

Chambre de jugement de la Commission d'Éthique (présidée par Hans-Joachim Eckert)
Coût total : USD 1 545 687.

Commission de Discipline (présidée par Claudio Sulser) Coût total : USD 623 812.

Commission de Recours (présidée par Larry Mussenden) Coût total : USD 101 013.

Il convient de noter que la rémunération de tous les présidents, vice-présidents et membres de commissions/organes est en cours d'analyse et que le schéma et les montants révisés figureront dans le nouveau règlement régissant les rémunérations.

BONNE GOUVERNANCE SYSTÉMATIQUE

Les nouveaux Statuts de la FIFA entrés en vigueur le 27 avril 2016 visent notamment à placer les principes de bonne gouvernance au cœur des activités de la FIFA :



Limitation des mandats :

Une limite de trois mandats de quatre ans (c'est-à-dire douze ans) a été instaurée pour le Président de la FIFA, les membres du Conseil et tous les membres des organes juridictionnels et de la Commission d'Audit et de Conformité.



Intégration des droits de l'homme :

La FIFA a inclus à ses Statuts un nouvel article concernant les droits de l'homme (art. 3). Elle élabore en outre une politique des droits de l'homme conforme aux exemples internationaux de bonne pratique ainsi qu'aux principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Elle prévoit également de fonder un Conseil consultatif des droits de l'homme, qui fournira à la FIFA un avis spécialisé et indépendant sur la mise en œuvre de l'art. 3 de ses Statuts.



Processus décisionnels inclusifs :

Les Statuts de la FIFA et le Règlement de Gouvernance de la FIFA prévoient une relation étroite et engagée avec les acteurs de la communauté internationale du football, qu'il s'agisse des associations membres, des confédérations, des ligues, des clubs, des joueurs ou des experts. La Commission des Acteurs du Football, nouvellement créée, est le symbole de cet engagement, au même titre que les Sommets exécutifs du football, qui représentent pour la FIFA un forum de conseil stratégique où les présidents et principaux dirigeants de toutes les associations membres se voient offrir une plateforme d'échange des meilleures pratiques.



Principes universels de bonne gouvernance :

La FIFA attend de ses associations membres et des confédérations qu'elles incorporent des principes de bonne gouvernance à leurs statuts. Au minimum, ces principes doivent inclure la neutralité politique et religieuse, la prohibition de toutes les formes de discrimination, l'indépendance des organes juridictionnels, la prévention des conflits d'intérêts dans les prises de décision ainsi que la mise en place d'une procédure annuelle et indépendante d'audit des comptes.

LA FIFA MONTRE LA VOIE

Voici certains des domaines dans lesquels la FIFA se veut leader parmi les grandes fédérations sportives internationales :

Une **Commission d'Éthique entièrement indépendante et divisée en deux chambres** – la chambre d'instruction et la chambre de jugement –, principalement chargée d'enquêter sur les infractions au Code d'éthique de la FIFA.

Des **contrôles d'éligibilité** et des **enquêtes d'habilitation** exhaustifs, menés par des commissions indépendantes pour tous les membres du Conseil de la FIFA – y compris le Président –, des commissions permanentes et des commissions indépendantes ainsi que pour le Secrétaire Général

Une **Sous-commission de Rémunération** composée d'une majorité de membres indépendants qui déterminent le niveau de rémunération du Président de la FIFA, des membres du Conseil et du Secrétaire Général.

Des membres indépendants dans les principales commissions permanentes de la FIFA (en plus des

membres indépendants déjà en place dans les organes juridictionnels de la FIFA).

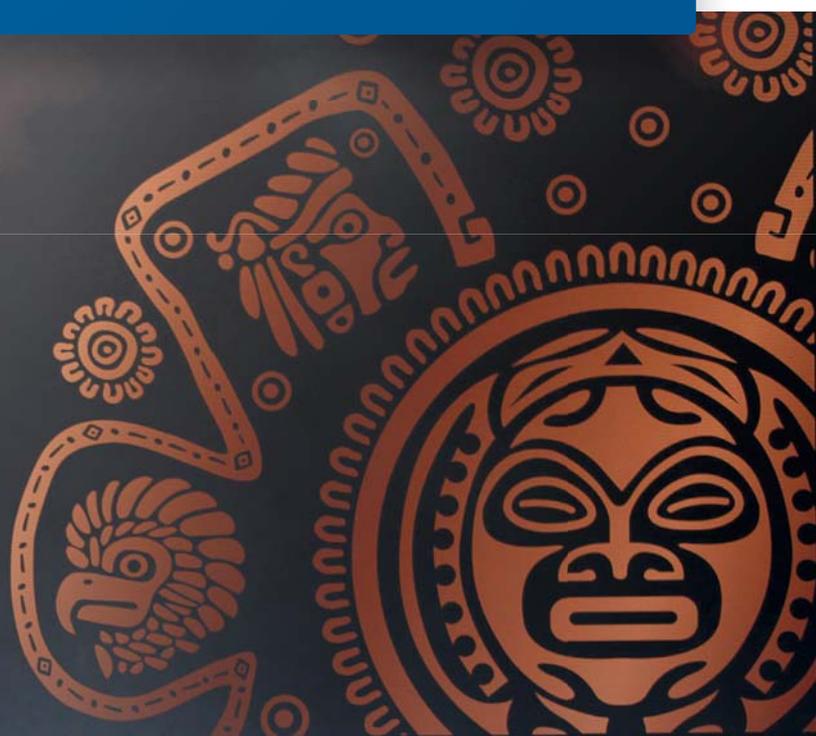
Un **engagement statutaire** (article 3 des Statuts de la FIFA) visant à **respecter tous les droits de l'homme internationalement reconnus** et à promouvoir la protection de ces droits.

Un **Conseil consultatif des droits de l'homme** permanent et indépendant, composé d'expert internationaux représentant les Nations Unies, les syndicats, la société civile et les entreprises.

L'adoption anticipée de la nouvelle norme comptable internationale « IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » dans les rapports financiers de l'organisation (pour plus de détails, veuillez vous référer au Rapport financier 2016 de la FIFA).

66TH FIFA[®]
CONGRESS 2016
12 AND 13 MAY
MEXICO CITY

Gianni Infantino
FIFA President



Gianni Infantino
accueille les FIFA
Legends sur la scène
du 66^e Congrès de la
FIFA à Mexico.



La Coupe du Monde Féminine U-20 de la FIFA, organisée en Papouasie-Nouvelle-Guinée en novembre 2016, a rencontré un grand succès auprès des jeunes filles du pays.



FIFA 2.0 : UNE VISION POUR L'AVENIR DU FOOTBALL

La séparation des pouvoirs décidée dans le cadre des réformes confère désormais au Président la responsabilité de diriger la FIFA et en particulier le Conseil, organe stratégique et de supervision de la FIFA. À l'occasion de la séance dudit Conseil en octobre, Gianni Infantino a posé les bases de la tâche qui lui incombe en dévoilant « FIFA 2.0 : une vision pour l'avenir du football » – une stratégie claire pour l'organisation et une feuille de route devant lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Cette vision repose sur trois piliers :



**PROMOUVOIR
LE FOOTBALL**



**PROTÉGER SON
INTÉGRITÉ**



**LE DIFFUSER DANS
LE MONDE ENTIER**

Le document énonce plusieurs principes, mais aussi différents objectifs concrets et mesurables. Ainsi, d'ici au coup d'envoi de la Coupe du Monde de la FIFA 2026™ :

plus de 60% de la population mondiale sera impliquée dans le football – que ce soit en tant que joueur, entraîneur, arbitre ou autre ;

la FIFA investira plus de USD 4 milliards dans le développement du football ;

la FIFA multipliera par deux le nombre de femmes et de jeunes filles jouant au football, pour atteindre 60 millions ;

la FIFA s'appuiera sur des opérations internes optimisées et des relations d'affaires externes afin d'accroître la génération de revenus et son efficacité financière.

LE NOUVEAU MODÈLE DE LA FIFA

LA VISION : PROMOUVOIR LE FOOTBALL, PROTÉGER SON INTÉGRITÉ ET LE RENDRE ACCESSIBLE À TOUS



LA FAÇON DE METTRE EN ŒUVRE LA VISION

DÉVELOPPER LE JEU
AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE
BÂTIR UNE INSTITUTION PLUS FORTE



LA STRATÉGIE POUR Y PARVENIR

PROPRIÉTÉ
INVESTISSEMENT
INNOVATION



LES PRINCIPES DIRECTEURS

TRANSPARENCE
RESPONSABILITÉ
COOPÉRATION
INTÉGRATION

DANS LE MEILLEUR INTÉRÊT DU FOOTBALL



LA FAÇON DE METTRE EN ŒUVRE LA VISION

Développer le jeu

La FIFA ouvrira le football à de nouveaux participants et à de nouvelles régions. En collaboration avec ses associations membres et les confédérations, elle mettra davantage de ressources à disposition des diverses parties prenantes tout en établissant des normes plus strictes.

Améliorer l'expérience

Pour tous : les technologies modernes ont redéfini le sport et sa relation avec les supporters. La FIFA veillera à ce que ceux qui ne peuvent pas se rendre au stade vivent une expérience tout aussi palpitante dans leur foyer. La FIFA et ses affiliés commerciaux doivent s'engager ensemble dans la voie de l'innovation.

Pour les supporters : la FIFA doit communiquer avec les supporters de manière transparente et efficace. Elle doit veiller à ce que le plus grand nombre ait accès à plus de contenu sur le football grâce aux divers canaux à disposition.

Pour les joueurs, les entraîneurs et les arbitres : les avancées technologiques continuent de contribuer à améliorer les performances des footballeurs sur le terrain, les compétences des entraîneurs dans l'élaboration de stratégies, ainsi que la capacité des arbitres de la FIFA à protéger l'intégrité du jeu. En 2016, la FIFA et l'International Football Association Board (IFAB) ont approuvé



l'introduction de tests « en direct » avec des arbitres assistants vidéo. Il ne s'agit là que de la première étape. La FIFA continuera d'investir dans les nouvelles technologies qui pourront bénéficier à tous ceux qui foulent les pelouses dans le monde entier.

Pour les affiliés commerciaux : la collaboration entre la FIFA et ses partenaires a généré d'importants succès. Les technologies créant de nouveaux canaux de communication, les affiliés commerciaux de la FIFA chercheront de nouvelles façons de mettre leurs marques en valeur – avec le plus grand impact et la plus grande portée possible.

Bâtir une institution plus forte

Au siège de la FIFA : l'élection d'un nouveau Président s'est accompagnée de l'approbation massive de réformes radicales. La FIFA s'est appuyée sur ces améliorations en termes de gouvernance, transparence et responsabilité pour réorganiser ses activités internes.

Dans l'écosystème du football : la nouvelle direction de la FIFA a renouvelé son engagement en faveur des droits de l'homme et de la diversité. La FIFA renforcera également sa supervision des associations membres afin de veiller à ce que toutes les parties prenantes se conforment aux principes de bonne gouvernance.



LA STRATÉGIE POUR Y PARVENIR

Propriété : la FIFA assumera plus de responsabilités en termes de gouvernance, d'ampleur et d'efficacité de ses opérations.

Investissement : la FIFA mettra à disposition les ressources financières et humaines nécessaires au développement du football et à l'amélioration de l'expérience footballistique.

Innovation : la FIFA tirera parti des avancées technologiques afin d'améliorer la qualité de l'expérience footballistique pour tous.



LES PRINCIPES DIRECTEURS :

Transparence : la FIFA sera transparente en termes de gouvernance, de développement du football, de gestion de ses activités et d'interaction avec les parties prenantes.

Responsabilité : la FIFA assumera ses responsabilités auprès des parties prenantes du football dans le monde entier, en particulier les associations membres.

Coopération : la FIFA s'engagera activement dans l'écosystème du football pour façonner l'avenir du football.

Intégration : la FIFA s'attachera à respecter et prendre en considération le monde dans lequel elle évolue et les communautés dans lesquelles elle opère.



Le programme « Live Your Goals » de la FIFA encourage les jeunes filles et les femmes du monde entier à jouer au football.



PROGRAMME FORWARD DE LA FIFA

La mise en place d'un contrôle amélioré et plus transparent des flux monétaires depuis et vers la FIFA est l'un des principaux objectifs des réformes statutaires. La gestion responsable des fonds est essentielle au regard de ce qui constitue le cœur et l'âme de l'institution : le développement du football.

Grâce à son programme Forward, la FIFA a accru son investissement dans le développement jusqu'à des niveaux encore jamais atteints et l'a fait dans le cadre d'une nouvelle politique de supervision respectant les normes internationales de transparence et de gestion prudente. L'impact du programme sur le football mondial et son développement sera durable, considérable et sécurisé.

PLUS D'INVESTISSEMENT

À travers le programme Forward, chaque association membre se voit garantir un soutien financier pouvant atteindre USD 1,25 million par an – un total de USD 5 millions sur un cycle de quatre ans – afin de couvrir ses coûts opérationnels et de financer ses initiatives de développement. Chaque association membre est désormais en mesure de planifier et de mettre en place une politique de développement du football à long terme avec certitude et confiance, grâce au soutien financier essentiel de la FIFA.



Des jeunes filles en action lors d'un événement « Live Your Goals » à Port Moresby dans le cadre de la Coupe du Monde Féminine U-20 de la FIFA, Papouasie-Nouvelle-Guinée 2016.



PLUS D'IMPACT

Le programme Forward améliorera l'impact et l'efficacité de l'investissement de la FIFA en matière de développement du football afin d'obtenir des résultats plus durables et plus conséquents. La FIFA utilisera en outre des procédures objectives et transparentes pour financer, contrôler et évaluer chaque projet de développement du football.

Dans le cadre du programme Forward, chaque association membre se verra ainsi octroyer une somme variable pouvant s'élever jusqu'à USD 500 000, dont USD 100 000 pour couvrir les coûts opérationnels et USD 50 000 supplémentaires pour chacun des critères suivants auxquels elle satisfera, en incluant au moins deux critères consacrés au football féminin, jusqu'à un maximum de USD 400 000 supplémentaires :

- **employer un secrétaire général ;**
- **employer un directeur technique ;**
- **organiser un championnat masculin ;**
- **organiser un championnat féminin ;**
- **organiser un championnat masculin de jeunes ;**
- **organiser un championnat féminin de jeunes ;**
- **mettre en place une stratégie de promotion et de développement du football féminin ;**
- **mettre en place un programme de bonne gouvernance/d'intégrité ;**
- **mettre en place une stratégie de promotion et de développement du football de base ;**
- **mettre en place une stratégie de promotion et de développement de l'arbitrage.**

La FIFA prévoit par ailleurs d'accorder à chaque association membre des fonds de développement de USD 750 000 par an pour les infrastructures, les compétitions, l'apprentissage de nouvelles connaissances et/ou tout autre projet de développement que l'association membre estime important pour le développement futur du football sur son territoire.

PLUS DE SUPERVISION

Les associations membres doivent utiliser leurs fonds de développement de manière sérieuse, efficace et, surtout, transparente. Conjointement signés par la FIFA et chaque association membre ou confédération concernée, les contrats d'objectifs fixeront un cadre pour chaque programme de développement du football bénéficiant d'un financement. La FIFA utilisera ces contrats d'objectifs, lesquels seront obligatoires à compter du 1^{er} juin 2017, pour s'assurer que les associations membres continuent de respecter les objectifs, échéanciers et procédures convenus avec la FIFA.

Tous les projets doivent être approuvés par l'administration de la FIFA, mais ceux dont le coût est supérieur à USD 300 000 doivent également l'être par la Commission de Développement. Indépendamment de leur coût, tous les projets sont supervisés par l'administration de la FIFA.

Les associations membres doivent utiliser un compte bancaire entièrement consacré aux fonds de développement et fournir un rapport d'audit annuel qui sera minutieusement contrôlé par la FIFA. Chaque association membre doit également soumettre un rapport d'audit général annuel qui sera ensuite examiné par des auditeurs indépendants.

FONDS FORWARD POUR LES ASSOCIATIONS MEMBRES

CHAQUE ASSOCIATION MEMBRE REÇOIT USD 100 000 POUR COUVRIR SES COÛTS OPÉRATIONNELS, PLUS USD 50 000 POUR CHACUN DES CRITÈRES SUIVANTS AUXQUELS ELLE SATISFAIT, EN INCLUANT AU MOINS DEUX CRITÈRES CONSACRÉS FOOTBALL FÉMININ, JUSQU'À UN MAXIMUM DE USD 400 000 :



SECRÉTAIRE GÉNÉRAL



DIRECTEUR TECHNIQUE



CHAMPIONNAT MASCULIN



CHAMPIONNAT FÉMININ



STRATÉGIE POUR LE FOOTBALL FÉMININ



BONNE GOUVERNANCE



STRATÉGIE POUR L'ARBITRAGE



CHAMPIONNAT MASCULIN JUNIORS



CHAMPIONNAT FÉMININ JUNIORS



STRATÉGIE POUR LE FOOTBALL DE BASE



CONTRAT D'OBJECTIFS

Véritable pierre angulaire du programme Forward, le contrat d'objectifs constitue le cadre d'un accord commun qui doit être signé entre la FIFA et les associations membres ou les confédérations.

Ce contrat définit les objectifs que les deux organisations signataires s'efforceront d'atteindre pour la durée de l'accord, définissant le champ d'application et les grandes lignes du soutien de la FIFA d'une part et de l'utilisation des fonds d'autre part, favorisant ainsi une plus grande transparence et responsabilité de toutes les parties impliquées dans la relation de développement liant la FIFA avec ses associations membres ou les confédérations.

Toutes les associations membres et les confédérations doivent signer un contrat d'objectifs et le mettre en vigueur à compter du 1^{er} juin 2017.

COÛTS OPÉRATIONNELS

Le développement du football a besoin d'associations membres indépendantes capables de gérer et d'organiser le football. La profondeur et la complexité du mandat d'une fédération nationale sont telles que même les plus petites fédérations ont besoin d'une certaine quantité de ressources financières pour permettre à leur administration de fonctionner efficacement.

PROJETS SUR MESURE

De la construction de bâtiments à l'aménagement de terrains en gazon artificiel en passant par l'organisation de compétitions ou séminaires et la fourniture d'équipements, toutes les initiatives bénéficiant au développement du football et permettant une plus grande inclusion au sein du sport sont rendues possibles grâce à un financement de USD 750 000 par an. Les projets sont évalués sur leur impact à long terme pour le football et font partie du plan de développement exhaustif de chaque association.

SERVICES AUX ASSOCIATIONS MEMBRES

Fin 2016, soit moins de six mois après le lancement du programme Forward, plus de cent cinquante demandes de financement pour des coûts opérationnels avaient été soumises et plus de USD 50 millions avaient déjà été versés aux associations membres demandeuses.

Durant cette même période, la FIFA a reçu plus de cent vingt demandes pour des projets sur mesure, pour un montant total supérieur à USD 60 millions.



PROGRAMMES DE SOLIDARITÉ

DÉPLACEMENTS

Jusqu'à USD 175 000 par an pourront être mis à disposition d'une association membre afin de couvrir les frais de transport et d'hébergement de ses équipes nationales pour les matches à l'extérieur. Cette contribution ne sera allouée qu'aux associations membres qui sont géographiquement isolées et en ont le plus besoin.

ÉQUIPEMENT

Une contribution aux équipements de base tels que les tenues complètes des équipes nationales, des tenues pour les équipes de jeunes (filles ou garçons) disputant un championnat, des équipements pour l'entraînement (ballons, mini-buts, chasubles, etc.) sera fournie aux associations membres qui en ont le plus besoin et/ou qui n'ont pas d'équipementier officiel.

CONFÉDÉRATIONS ET ASSOCIATIONS RÉGIONALES/TERRITORIALES

Chaque confédération recevra USD 10 millions par an pour les projets visant le développement, la promotion et l'organisation du football au sein de son territoire. Les associations régionales/territoriales recevront jusqu'à USD 1 million par an pour l'organisation de compétitions féminines et de jeunes.



Plusieurs enfants jouent avec l'équipe du Japon pendant la Coupe du Monde Féminine U-17 de la FIFA, Jordanie 2016.



Le siège de la FIFA avec
le magnifique lac de
Zurich en arrière-plan.



L'ORGANISATION DE LA FIFA

LA STRUCTURE

La Fédération Internationale de Football Association (FIFA) est une association enregistrée au registre du commerce du canton de Zurich en vertu des art. 60ss. du Code civil suisse. Son siège se trouve à Zurich, en Suisse.

ASSOCIATIONS MEMBRES

Les associations membres de la FIFA sont responsables de l'organisation et du contrôle du football au niveau national. Seule une association membre est reconnue pour chaque pays. Au 31 décembre 2016, la FIFA compte deux cent onze associations membres, dont la liste est disponible à la page 59.

Les associations membres appartenant à un même continent sont regroupées en six confédérations reconnues par la FIFA (les confédérations elles-mêmes ne sont pas membres de la FIFA) :

CONMEBOL Confédération Sud-Américaine de Football

AFC Confédération Asiatique de Football

UEFA Union des Associations Européennes de Football

CAF Confédération Africaine de Football

CONCACAF Confédération de Football d'Amérique du Nord, centrale et Caraïbes

OFC Confédération Océanienne de Football

De plus amples informations quant à la structure de la FIFA – dont la composition actuelle, les pouvoirs et responsabilités spécifiques de chacun de ses organes – sont disponibles sur FIFA.com ainsi que dans diverses publications telles que les Statuts de la FIFA et le Règlement de Gouvernance de la FIFA.

CONCACAF //
AMÉRIQUE DU NORD,
CENTRALE ET CARAÏBES
associations membres **35**



CONMEBOL //
AMÉRIQUE DU SUD
associations membres **10**





UEFA //
EUROPE
associations membres **55**



AFC //
ASIE
associations membres **46**

CAF //
AFRIQUE
associations membres **54**

OFC //
OCÉANIE
associations membres **11**



**TOUTES LES ASSOCIATIONS MEMBRES
BÉNÉFICIENT DES DROITS SUIVANTS :**

- participer au Congrès de la FIFA ;
- formuler des propositions concernant les points à l'ordre du jour du Congrès ;
- proposer des candidats à la présidence et au Conseil de la FIFA ;
- participer et voter à toutes les élections de la FIFA, conformément au Règlement de Gouvernance de la FIFA ;
- participer aux compétitions organisées par la FIFA ;
- participer aux programmes d'aide et de développement de la FIFA ; et
- exercer tous les autres droits découlant des Statuts et règlements de la FIFA.

**TOUTES LES ASSOCIATIONS MEMBRES
SONT SOUMISES AUX OBLIGATIONS SUIVANTES :**

- se conformer en tout temps aux Statuts, règlements, directives et décisions des organes de la FIFA ainsi qu'aux décisions du Tribunal Arbitral du Sport (TAS) prises en appel sur la base de l'art. 57, al. 1 des Statuts de la FIFA ;
- participer aux compétitions organisées par la FIFA ;
- payer leurs cotisations ;
- amener leurs propres membres à se conformer aux Statuts, règlements, directives et décisions des organes de la FIFA ;
- réunir son organe suprême et législatif à intervalles réguliers, au moins une fois tous les deux ans ;
- ratifier les statuts conformes aux exigences des Statuts Standards de la FIFA ;
- créer une commission des arbitres directement subordonnée à l'association membre ;
- respecter les Lois du Jeu ;
- diriger leurs affaires en toute indépendance et veiller à ce qu'aucun tiers ne s'y immisce, conformément à l'art. 19 des Statuts de la FIFA ; et
- observer toutes les autres obligations découlant des Statuts de la FIFA et autres règlements.

SÉPARATION DES POUVOIRS

Organe législatif et suprême



- Désignés par les associations membres
- Élus par le congrès
- Élus par les associations membres de la FIFA à l'occasion du congrès de leur confédération respective
- Nommés par le Conseil

Organe suprême et de supervision



Organe exécutif, opérationnel et administratif



Commissions indépendantes



CONGRÈS DE LA FIFA

Le Congrès de la FIFA est l'organe suprême et législatif de la FIFA. Il est composé de toutes les associations membres. Le Congrès se réunit chaque année et effectue les tâches clés suivantes :

- il peut admettre, suspendre ou expulser une association membre ;
- il est responsable d'amender les Statuts de la FIFA, le Règlement d'application des Statuts et le Règlement du Congrès de la FIFA ;
- il approuve le Rapport d'activité ;
- il reçoit le rapport de la Commission d'Audit et de Conformité ;
- il approuve les états financiers et le budget ;
- il désigne les auditeurs ;
- Il élit ou révoque le Président de la FIFA ;
- il élit ou révoque les présidents, vice-présidents et membres de la Commission d'Audit et de Conformité, de la Commission de Gouvernance et des organes juridictionnels sur proposition du Conseil de la FIFA ; et
- il vote la désignation du pays hôte de la compétition finale de la Coupe du Monde de la FIFA™.

Chaque association membre, représentée par ses délégués, dispose d'une voix au Congrès. Seules les associations membres présentes sont en droit de voter ; le vote par procuration ou par courrier n'est pas autorisé.

Le Conseil de la FIFA décide du lieu où se tient le Congrès de la FIFA. En 2016, un Congrès extraordinaire a eu lieu à Zurich le 26 février, tandis que le Congrès ordinaire s'est déroulé à Mexico le 12 mai.



À l'occasion du 66^e Congrès de la FIFA en mai 2016, le Président Infantino annonce plusieurs innovations majeures pour l'administration du football.

PRÉSIDENT DE LA FIFA

Le Président représente la FIFA de manière générale. Il préside le Congrès et le Conseil, tout en coordonnant le Conseil. Les droits, obligations et responsabilités du Président reposent sur les Statuts et règlements de la FIFA en vigueur ainsi que sur les réglementations et décisions applicables au Président et prises par les organes appropriés. Le Président doit s'assurer que les objectifs statutaires, la mission, la direction stratégique, les politiques et les valeurs de la FIFA sont durablement respectés, tout en entretenant une image positive pour la FIFA. En vertu et en application de l'art. 35 des Statuts de la FIFA, le Président doit notamment remplir les obligations spécifiques suivantes :

- il propose au Conseil les orientations de la stratégie globale de la FIFA, supervise et contrôle – avec le Conseil – la mise en œuvre par l'administration des directives de la stratégie globale de la FIFA et évalue le travail du Secrétaire Général ;
- il prépare les dossiers du Conseil et du Congrès ;
- il peut proposer la nomination ou la révocation du Secrétaire Général ; et
- il engage les membres du Bureau du Président et résilie leur contrat de travail.

Le Président de la FIFA ne dispose d'aucun droit de vote au Congrès, mais bénéficie en revanche d'une voix ordinaire au Conseil. Les tâches, pouvoirs et responsabilités du Président sont présentées en détail dans le Règlement de Gouvernance de la FIFA. Les tâches, pouvoirs et responsabilités du Président sont présentées en détail dans le Règlement de Gouvernance de la FIFA, disponible sur FIFA.com.

GIANNI INFANTINO

Gianni Infantino a été élu Président de la FIFA à l'occasion du Congrès extraordinaire tenu le 26 février 2016.

Nom	Gianni Infantino
Lieu de résidence	Zurich (Suisse)
Nationalité	Suisse/Italie

Gianni Infantino est né en Suisse le 23 mars 1970. Avant d'être élu à la présidence de la FIFA, M. Infantino a travaillé pour l'UEFA, qu'il a rejoint en août 2000. Il y a été nommé directeur de la division Affaires juridiques et Licences de clubs en janvier 2004. Il est ensuite devenu Secrétaire Général adjoint de l'UEFA en 2007, puis Secrétaire Général en octobre 2009. Durant ses années au sein de l'instance européenne, il a fait la promotion active du « fair-play financier » au sein de la confédération et amélioré le soutien commercial aux associations nationales de plus petite taille. Au tout début de sa carrière, il a également occupé le poste de Secrétaire général du Centre International d'Étude du Sport (CIES) à l'Université de Neuchâtel (Suisse)

M. Infantino a étudié le droit à l'Université de Fribourg (Suisse). Il parle couramment l'italien, le français, l'allemand et l'anglais et possède de solides notions d'espagnol et d'arabe.



LES COMMISSIONS

LE CONSEIL DE LA FIFA

Le Conseil définit la mission, l'orientation stratégique, la politique et les valeurs de la FIFA, notamment en ce qui concerne l'organisation et le développement du football au niveau international et toutes les questions afférentes. Le Conseil traite toutes les questions liées à la FIFA qui ne relèvent pas de la sphère de responsabilités d'un autre organe, conformément aux Statuts de la FIFA. La liste complète des tâches incombant au Conseil figure dans le Règlement de Gouvernance de la FIFA. La liste complète des tâches du Conseil de la FIFA est spécifiée dans le Règlement de Gouvernance de la FIFA, disponible sur FIFA.com.

Le Conseil (anciennement « Comité Exécutif ») se réunit au moins trois fois par an, conformément aux Statuts de la FIFA. En 2016, le Conseil et le Comité Exécutif ont tenu trois séances ordinaires ainsi que trois séances extraordinaires :

- séance extraordinaire du Comité Exécutif de la FIFA, 11 janvier 2016 ;
- séance extraordinaire du Comité Exécutif de la FIFA, 24 février 2016 ;
- séance n°38 du Comité Exécutif de la FIFA, 17-18 mars 2016 ;
- séance n°1 du Conseil de la FIFA, 9-10 mai 2016 ;
- séance extraordinaire du Conseil de la FIFA, 13 mai 2016 ; et
- séance n°2 du Conseil de la FIFA, 13-14 octobre 2016.

Relations d'affaires significatives entre les membres du Conseil avec la FIFA ou ses filiales

La direction des filiales de la FIFA est notamment composée de dirigeants de la FIFA et peut également inclure des membres du Conseil de la FIFA.

En dehors des transactions publiées dans la Note 32 des comptes consolidés de la FIFA, il n'existe aucune autre relation d'affaires entre les membres du Conseil de la FIFA – y compris les entreprises ou organisations qu'ils représentent – et la FIFA.



Gianni Infantino prend la parole lors du Congrès extraordinaire de la FIFA en février 2016.



MEMBRES DU CONSEIL DE LA FIFA (AU 31/12/2016)

Nom	Lieu de résidence	Nationalité	Fonction	Depuis
Gianni INFANTINO	Zurich (Suisse)	Suisse/Italie	Président	2016
Issa HAYATOU	Yaoundé (Cameroun)	Cameroun	Vice-président doyen	1990
Ángel María VILLAR LLONA	Madrid (Espagne)	Espagne	Vice-président	1998
David CHUNG	Auckland (Nouvelle-Zélande)	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Vice-président	2011
Cheikh Salman bin Ebrahim AL KHALIFA	Manama, Bahreïn	Bahreïn	Vice-président	2013
David GILL	Londres (Angleterre)	Angleterre	Vice-président	2015
Alejandro DOMÍNGUEZ	Asunción (Paraguay)	Paraguay	Vice-président	2015
Victor MONTAGLIANI	Vancouver (Canada)	Canada	Vice-président	2016
Aleksander ČEGERIN	Ljubljana (Slovénie)	Slovénie	Vice-président	2016
Michel D'HOOGHE	Bruges (Belgique)	Belgique	Membre	1988
Şenes ERZİK	Istanbul (Turquie)	Turquie	Membre	1996
Marios LEFKARITIS	Limassol (Chypre)	Chypre	Membre	2007
Hany ABO RIDA	Le Caire (Égypte)	Égypte	Membre	2009
Vitaly MUTKO	Moscou (Russie)	Russie	Membre	2009
Sunil GULATI	New York (États-Unis)	États-Unis	Membre	2013
Lydia NSEKERA	Bujumbura (Burundi)	Burundi	Membre	2012
Tarek BOUCHAMAOU	Le Caire (Égypte)	Tunisie	Membre	2015
Constant OMARI	Kinshasa (RD Congo)	RD Congo	Membre	2015
S.A.R. Prince ABDULLAH	Kuala Lumpur (Malaisie)	Malaisie	Membre	2015
Cheikh Ahmad Al Fahad AL SABAH	Koweït City (Koweït)	Koweït	Membre	2015
Kohzo TASHIMA	Tokyo (Japon)	Japon	Membre	2015
Sonia BIEN AIME	Providenciales (Turks-et-Caicos)	Turks-et-Caicos	Membre	2013
Fernando SARNEY	Rio de Janeiro (Brésil)	Brésil	Membre	2015
Pedro CHALUJA	Panamá (Panamá)	Panamá	Membre	2016
Luis HERNÁNDEZ	La Havane (Cuba)	Cuba	Membre	2016
María Sol MUÑOZ ALTAMIRANO	Quito (Équateur)	Équateur	Membre	2016
Wilmar VALDEZ	Montevideo (Uruguay)	Uruguay	Membre	2016
Evelina CHRISTILLIN	Turin (Italie)	Italie	Membre	2016
Lee HARMON	Matavera (Îles Cook)	Îles Cook	Membre	2016
Sandra FRUEAN	Pago Pago (Samoa américaines)	Samoa américaines	Membre	2016
Almamy Kabele CAMARA	Conakry (Guinée)	Guinée	Membre	2016
Kwesi NYANTAKYI	Accra (Ghana)	Ghana	Membre	2016
Ramón JESURÚN	Bogotá (Colombie)	Colombie	Membre	2016

COMMISSIONS PERMANENTES

Les commissions permanentes travaillent sous l'autorité du Conseil de la FIFA, qu'elles conseillent et assistent dans leur champ de compétences respectif. Les membres des commissions permanentes peuvent également être membres du Conseil, à l'exception des membres de la Commission de Gouvernance ainsi que des membres indépendants de la Commission des Finances et de la Commission de Développement.

Le président, le vice-président et les membres de chaque commission permanente sont nommés par le Conseil sur proposition des associations membres, du Président de la FIFA ou des confédérations, à l'exception du président, du vice-président et des membres de la Commission de Gouvernance, qui sont élus par le Congrès sur proposition du Conseil. Le Conseil doit garantir une représentation appropriée des femmes au sein des commissions permanentes.

Les présidents, vice-présidents et membres des commissions permanentes sont nommés pour un mandat de quatre ans. Ces personnes peuvent être désignées pour un nouveau mandat ou révoquées à tout moment, mais le président, le vice-président et les membres de la Commission de Gouvernance ne peuvent être révoqués que par le Congrès.

Tous les présidents, vice-présidents et membres de toutes les commissions doivent se soumettre à une première formation sur les questions de conformité dans un délai de six mois après leur prise de fonction. Ils doivent en outre se soumettre à une formation complémentaire à ce sujet au moins une fois tous les deux ans.

La composition, les tâches spécifiques et les pouvoirs des différentes commissions sont stipulés dans le Règlement de Gouvernance de la FIFA, disponible sur FIFA.com.



COMMISSIONS INDÉPENDANTES

La Commission d'Audit et de Conformité ainsi que les organes juridictionnels (Commission de Discipline, Commission d'Éthique et Commission de Recours) sont les commissions indépendantes de la FIFA. Les commissions indépendantes de la FIFA et leurs membres doivent mener leurs activités et accomplir leurs missions en toute indépendance, mais toujours dans l'intérêt de la FIFA et conformément aux Statuts et aux règlements de la FIFA.

Les présidents, vice-présidents et membres de la Commission d'Audit et de Conformité ainsi que des organes juridictionnels sont élus par le Congrès et ne peuvent pas être membres d'un quelconque autre organe de la FIFA. Leur mandat, d'une durée de quatre ans, débute à l'issue du Congrès au cours duquel ils ont été élus. Les présidents, vice-présidents et membres de la Commission d'Audit et de Conformité ainsi que des organes juridictionnels ne peuvent siéger pendant plus de trois mandats (consécutifs ou non). Ils ne peuvent en outre être révoqués que par le Congrès.

La composition, les tâches spécifiques et les pouvoirs de la Commission d'Audit et de Conformité sont énoncés dans les Statuts de la FIFA et repris en détails dans le Règlement de Gouvernance de la FIFA. Les compositions, responsabilités et fonctions des organes juridictionnels sont énoncés dans les Statuts de la FIFA et régies par le Code disciplinaire de la FIFA, ainsi que le Code d'éthique de la FIFA.

La composition actuelle des commissions indépendantes est disponible sur FIFA.com.



SOUS-COMMISSION DE RÉMUNÉRATION

Définie à l'art. 51 des Statuts de la FIFA, la Sous-commission de Rémunération est établie par la Commission d'Audit et de Conformité et se compose du président de la Commission des Finances, du président de la Commission d'Audit et de Conformité et d'un troisième membre nommé conjointement par les deux présidents. Ce troisième membre doit remplir les critères d'indépendance tels que définis dans le Règlement de Gouvernance de la FIFA.

Les principales tâches de la sous-commission sont les suivantes :

- définir la politique de rémunération, qui établit l'organe compétent et les procédures appropriées pour déterminer la rémunération et les principes et composantes de ladite rémunération ;
- déterminer la rémunération du Président, des vice-présidents et membres du Conseil de la FIFA ainsi que du Secrétaire Général ;
- approuver le contrat du Président. Ce contrat doit être signé au nom de la FIFA par le président de la Commission des Finances et le Secrétaire Général ;
- approuver le contrat du Secrétaire Général ; et
- contrôler la conformité aux règles de rémunération.

CONTRÔLES D'INDÉPENDANCE ET CONTRÔLES D'ÉLIGIBILITÉ

Contrôles d'indépendance

La Commission de Contrôle de la FIFA mène les contrôles d'indépendance des candidats à un siège et des membres en exercice dans les commissions indépendantes (Commission d'Audit et de Conformité, Commission de Discipline, Commission d'Éthique et Commission de Recours), ainsi que des candidats à un siège et des membres en exercice dans les commissions permanentes devant répondre à des critères d'indépendance (membres indépendants de la Commission des Finances et de la Commission de Développement). La chambre d'instruction de la Commission d'Éthique mène les contrôles d'indépendance des candidats à un siège et des membres en exercice dans la Commission de Gouvernance devant répondre à des critères d'indépendance.

Les membres de certains organes de la FIFA doivent respecter certains critères d'indépendance, présentés dans le tableau ci-dessous :

	Membres de commissions permanentes devant faire preuve d'indépendance	Présidents et vice-présidents de la Commission d'Audit et de Conformité et des organes juridictionnels	Autres membres de la Commission d'Audit et de Conformité et des organes juridictionnels
Autre fonction officielle au sein de la FIFA	X	X	X
Autre fonction officielle au sein d'une confédération ou association membre	X	X	
Relation professionnelle matérielle avec la FIFA, une confédération ou une association membre	X	X	

X = Interdiction pour eux-mêmes et leur famille proche, y compris durant les quatre années précédant le mandat initial

Contrôles d'éligibilité

Les contrôles d'éligibilité des candidats à un siège et des membres en exercice dans certains organes de la FIFA sont menés conformément aux dispositions de l'annexe 2 du Règlement de Gouvernance de la FIFA.

La Commission de Contrôle de la FIFA mène ainsi les contrôles d'éligibilité des candidats à un siège et des membres en exercice dans les organes suivants : Conseil – y compris le Président –, Secrétaire Général, commissions permanentes – à l'exception de la Commission de Gouvernance – et commissions indépendantes. La chambre d'instruction de la Commission d'Éthique mène quant à elle les contrôles d'éligibilité des candidats à un siège et des membres en exercice dans la Commission de Gouvernance.



Le siège de la FIFA
dans la lumière du
crépuscule naissant.

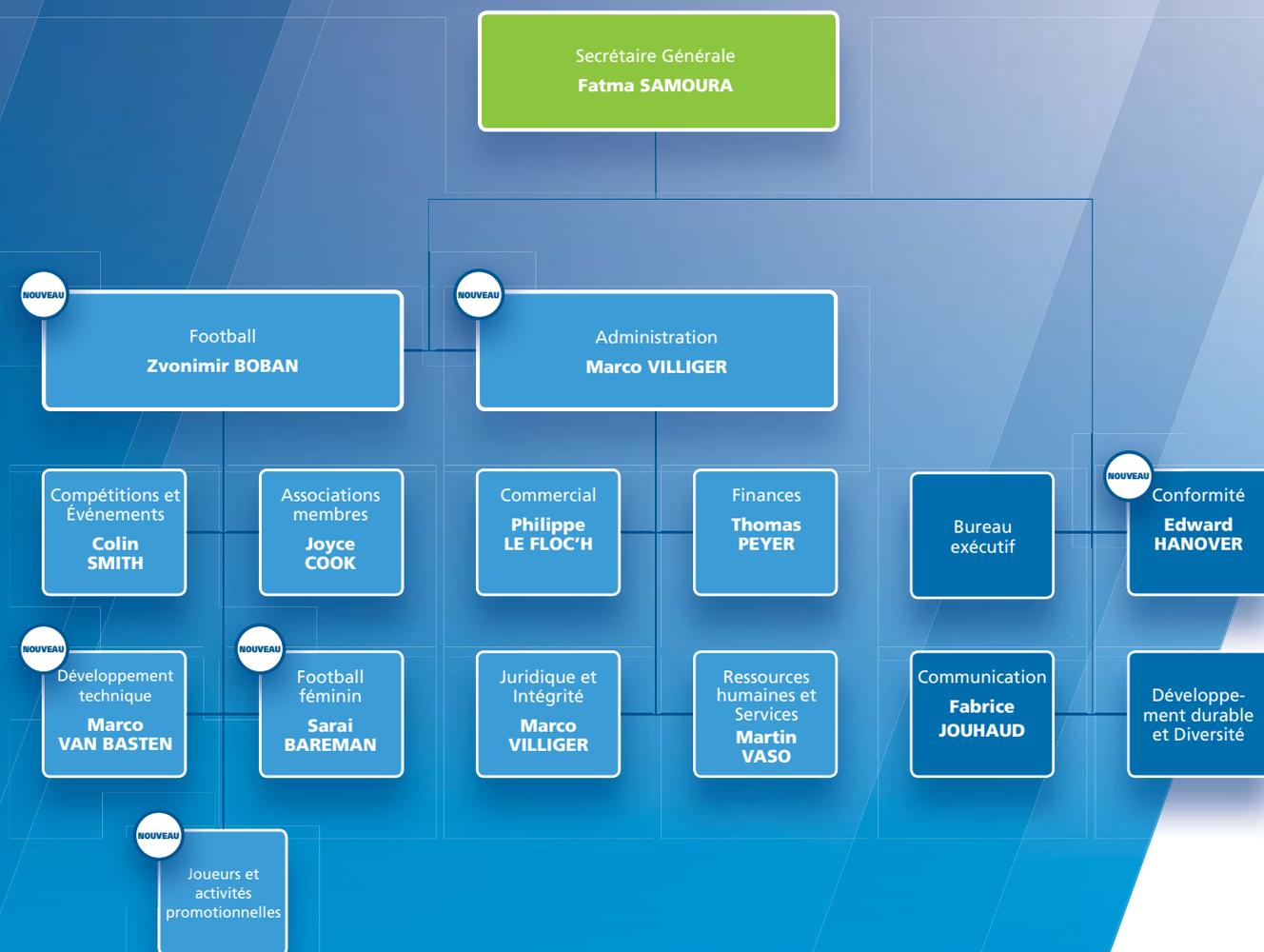


L'ADMINISTRATION

LA STRUCTURE

Le secrétariat général accomplit toutes les tâches liées aux compétitions, aux opérations et à l'administration de la FIFA sous la direction du Secrétaire Général. Le Secrétaire Général est le directeur général de la FIFA, par laquelle il est employé sur la base d'un accord régi par le droit privé. Il est secondé par deux Secrétaires Généraux adjoints, l'un à la tête de la branche Football, l'autre de la branche Administration.

Le Secrétaire Général nomme le personnel dirigeant et le personnel du secrétariat général. Les tâches, responsabilités et pouvoirs du secrétariat général de la FIFA sont régis par le Règlement de Gouvernance de la FIFA sur la base des Statuts de la FIFA.



FATMA SAMOURA

Fatma Samoura a été nommée Secrétaire Générale par le Conseil de la FIFA à l'occasion du 66^e Congrès de la FIFA à Mexico.

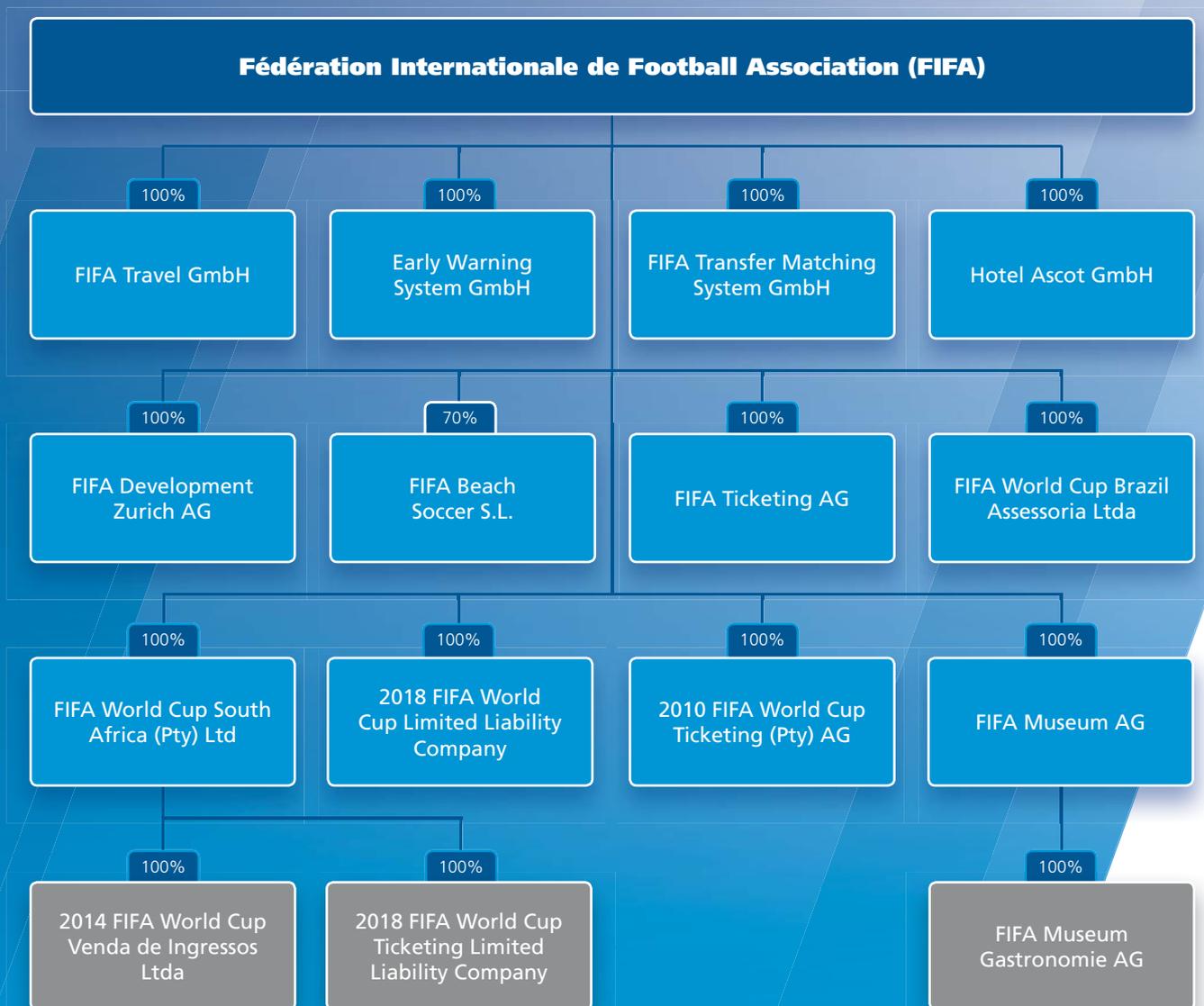
Nom	Fatma Samoura
Lieu de résidence	Zurich, Suisse
Nationalité	Sénégal

Fatma Samoura est née au Sénégal le 9 septembre 1962. Avant de rejoindre la FIFA, elle a œuvré pendant vingt-et-un ans dans différents programmes des Nations Unies et a notamment été Coordinatrice humanitaire de l'ONU ainsi que Représentante résidente du PNUD au Nigeria. Avant cela, elle a passé huit années dans le secteur privé, travaillant dans le commerce des engrais pour la société Senchim, une filiale des Industries Chimiques du Sénégal. Mme Samoura est titulaire d'un Master d'anglais et d'espagnol de l'Université de Lyon ainsi que d'un Master de spécialisation en relations internationales et commerce international de l'Institut d'Études Commerciales Supérieures (IECS) de Strasbourg.



LES FILIALES

La FIFA possède des filiales dans cinq pays ainsi qu'un réseau de Comités Organisateur Locaux indépendants dans chaque pays où elle organise une compétition. Les filiales incluses aux comptes consolidés sont présentées dans la note 33 desdits comptes.



Ces filiales font actuellement l'objet d'une analyse.

L'ADMINISTRATION



Le rêve ultime de tout
footballeur : la Coupe
du Monde de la FIFA™.



LE PROGRAMME DE CONFORMITÉ

Conformément au processus de réformes visant à instaurer une tolérance zéro vis-à-vis de tout acte répréhensible, la FIFA a créé en 2016 une division Conformité chargée des tâches de conformité et d'audit interne. Cette division est gérée par un directeur Conformité, qui travaille sous l'autorité du Secrétaire Général et de la Commission d'Audit et de Conformité indépendante.

La division Conformité développe le programme global de conformité, dont les principaux éléments sont notamment les politiques anti-corruption, la formation des employés sur les politiques clés, le contrôle de la hotline interne de lanceurs d'alerte, l'évaluation des risques de non-conformité ainsi que le conseil et le soutien aux employés de la FIFA.

La division Conformité de la FIFA possède les tâches, compétences et responsabilités suivantes :

- développer et mettre en œuvre le programme de conformité de la FIFA, y compris les politiques clés, la formation auxdites politiques et le contrôle de leur respect ;
- effectuer les tâches de secrétariat de la Commission d'Audit et de Conformité ;
- fournir des conseils et un soutien aux employés et membres de la FIFA quant aux questions ou problèmes concernant le programme de conformité de la FIFA ;
- enquêter sur les violations potentielles aux règles de conformité par les employés de la FIFA ;
- présenter un rapport de conformité régulier au Secrétaire Général ; et
- examiner à tout moment toute entité de l'organisation de la FIFA quant à sa conformité aux lois et règlements pertinents.

Afin d'honorer ses tâches, compétences et responsabilités, la division Conformité dispose du droit et de l'autorité illimités d'accéder, d'inspecter, d'analyser et d'étudier toutes les entités de l'organisation de la FIFA.

ÉLABORATION D'UN PROGRAMME DE CONFORMITÉ EFFICACE

Un programme de conformité efficace nécessite d'exercer une diligence raisonnable pour prévenir et détecter toute conduite criminelle et promouvoir une culture organisationnelle favorisant un engagement pour la conformité vis-à-vis de la législation et des règlements.

CE QUE LES PARTIES PRENANTES EXTERNES ATTENDENT...



« LA FIFA ASPIRE À DEVENIR UN LEADER DE L'ÉTHIQUE ET DE LA CONFORMITÉ DANS LE MONDE DU SPORT INTERNATIONAL. LA FIFA TRAVAILLERA D'ARRACHE-PIED POUR ÊTRE À LA POINTE DE LA TRANSPARENCE ET DE LA RESPONSABILITÉ. »

PROGRAMME DE CONFORMITÉ DE LA FIFA

Direction de la FIFA	Création d'une division Conformité sous l'égide d'un directeur et avec un rôle et des responsabilités clairs
Politiques et procédures	Un Code de bonne conduite de la FIFA accompagné de politiques et procédures afférentes
Formation	Un programme ciblé de formation à la conformité pour les employés et les officiels de la FIFA
Évaluation des risques	Un programme annuel d'évaluation des risques de non-conformité organisationnelle
Diligence raisonnable	Un programme conçu pour assurer la réalisation d'une diligence raisonnable vis-à-vis des tierces parties pertinentes
Surveillance et audit	Un programme pour surveiller les activités des associations membres concernées et résoudre les problèmes rencontrés
Communication	Un programme interne de sensibilisation à la conformité, fournissant des rapports réguliers à la direction et à la Commission d'Audit et de Conformité

COMMISSION D'AUDIT ET DE CONFORMITÉ

Les principales missions de la Commission d'Audit et de Conformité consistent à garantir la conformité et la fiabilité de la comptabilité financière de la FIFA, ainsi qu'à vérifier les comptes, les comptes consolidés et le rapport de l'auditeur externe. Tomaž Vesel, expert en audit, a été nommé président de la commission par le Bureau du Conseil de la FIFA en juillet 2016.

Nom	Tomaž Vesel
Lieu de résidence	Ljubljana, Slovénie
Nationalité	Slovénie

Tomaž Vesel a débuté sa carrière en 1997 au Centre informatique gouvernemental de la République de Slovénie, avant de travailler pour la Commission nationale de contrôle de 1999 à 2004. À la fin de l'année 2003, il a été élu Premier vice-président de la Cour des comptes de la République de Slovénie, un poste qu'il a conservé jusqu'en février 2013, date à laquelle il a été nommé vérificateur suprême des comptes au sein du département d'audit des services publics non commerciaux. Le 24 avril 2013, il a ensuite été élu Président de la Cour des comptes par l'Assemblée nationale slovène pour un mandat de neuf ans.

M. Vesel a également collaboré avec diverses institutions internationales, dont l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), auprès de laquelle il a été expert externe. Il est par ailleurs un membre actif de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques ainsi que de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe.





DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DIVERSITÉ

En 2016, la FIFA a poursuivi et élargi son approche de développement durable dans les domaines de la société, de l'environnement et de l'économie. La nouvelle direction de la FIFA a réaffirmé l'engagement de l'instance en faveur de la diversité et des droits de l'homme en annonçant la fondation d'un Conseil consultatif des droits de l'homme ainsi qu'en créant un Prix FIFA pour la Diversité afin d'honorer les plus remarquables actions contre la discrimination dans le football.

DROITS DE L'HOMME ET CONTRÔLE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Conformément au nouvel art. 3 de ses Statuts, la FIFA s'engage à respecter les droits de l'homme et à promouvoir leur protection. Plusieurs mesures ont été prises à cet effet en 2016 :

Rapport sur les droits de l'homme par le professeur John Ruggie

En 2016, la FIFA a reçu des recommandations en matière de droits de l'homme de la part du professeur John Ruggie, expert international en la matière et notamment auteur des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme pour les Nations Unies, principes qui constituent aujourd'hui une norme internationalement reconnue. Dans son rapport final publié sur le site Internet de la Harvard Kennedy School, il a analysé les structures et procédures actuelles de la FIFA, puis proposé six séries de recommandations afin de guider la FIFA vers l'intégration systématique du respect des droits de l'homme dans toutes ses opérations.

Le Président de la FIFA annonce la création d'un Conseil consultatif des droits de l'homme
En conclusion de sa première visite au Qatar, Gianni Infantino a annoncé la création d'un Conseil consultatif des droits de l'homme, organe indépendant dont la mission est d'analyser le travail de la FIFA dans le domaine des droits de l'homme et de formuler des recommandations en la matière. Les termes de référence du conseil ont été établis avec la large contribution d'acteurs clés. Il est notamment composé de représentants d'organisations internationales, de la société civile, de syndicats et d'affiliés commerciaux de la FIFA. Le conseil tiendra un minimum de deux séances par an et ses recommandations seront communiquées publiquement.

Système de contrôle des conditions de travail en Russie

La FIFA et le Comité Organisateur Local de la Coupe du Monde de la FIFA, Russie 2018™ ont mis au point un système de contrôle des conditions de travail, dont le principal objectif est de déterminer si les sites de construction des stades de la Coupe du Monde de la FIFA 2018™ offrent des conditions de travail décentes et conformes aux conventions applicables de l'Organisation Internationale du Travail, aux lois de la Fédération de Russie et aux exemples de meilleures pratiques. En 2016, l'équipe de contrôle a visité à quatre reprises chacun des dix stades en cours de construction. Afin de renforcer ce système de surveillance, la FIFA et le COL ont par ailleurs signé au mois d'août un protocole d'accord avec l'Internationale des travailleurs du bâtiment et du bois (IBB) et le syndicat russe des ouvriers du bâtiment (RBWU).

DIVERSITÉ ET LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION

La FIFA affiche une tolérance zéro vis-à-vis de la discrimination, sous toutes ses formes. Cet engagement est d'ailleurs inscrit dans ses Statuts. Principaux accomplissements dans le domaine en 2016 :

Premier Prix FIFA pour la Diversité

La FIFA a créé en 2016 le Prix FIFA pour la Diversité dans le but d'honorer les organisations, initiatives et autres personnalités œuvrant pour la diversité et luttant contre la discrimination dans le football. Un jury de onze personnes, parmi lesquelles plusieurs personnalités du monde du football et autres experts des questions de diversité, a choisi de décerner ce prix à l'organisation Slum Soccer, basée en Inde. Les deux autres finalistes étaient Kick It Out (Angleterre) ainsi que l'International Gay and Lesbian Football Association.

La FIFA sanctionne plusieurs incidents discriminatoires

Pour la première fois de l'histoire de la Coupe du Monde de la FIFA™, la FIFA surveille tous les matches de qualification ainsi que certaines rencontres amicales afin de repérer les actes de discrimination. Ces activités sont coordonnées par la FIFA en collaboration avec le réseau Fare, qui dispose d'une longue expérience en matière de lutte contre les discriminations dans le football. Des observateurs sont déployés sur les stades afin de soutenir les arbitres et les commissaires de matches de la FIFA lors de rencontres présentant de hauts risques d'incidents. Leurs observations et rapports visent à faciliter les enquêtes de la Commission de Discipline de la FIFA. À la suite de ces rapports et des autres preuves réunies par ce nouveau système, la FIFA a pris trente-sept mesures disciplinaires à l'encontre de treize associations membres différentes.

ENVIRONNEMENT

La FIFA s'engage à limiter l'impact de ses activités sur l'environnement. Principaux accomplissements dans le domaine en 2016 :

La FIFA s'allie aux Nations Unies

En septembre, la FIFA a rejoint l'initiative *Climate Neutral Now* de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC), devenant la première organisation sportive internationale à le faire. Dans le cadre de cette initiative, la FIFA s'est engagée à mesurer, réduire et compenser toutes ses émissions de gaz à effet de serre en lien avec la Coupe du Monde de la FIFA, Russie 2018™.

Une nouvelle norme verte en Russie pour les stades de la Coupe du Monde de la FIFA™

Dans le cadre des préparatifs pour la Coupe du Monde de la FIFA, Russie 2018™, une nouvelle norme de construction écologique a été mise en place par le ministère des Ressources naturelles et de l'Environnement spécialement pour les stades de football. En avril, cette nouvelle norme a été présentée aux représentants des villes hôtes, des gestionnaires des stades, des entrepreneurs et des agences de conception de la Coupe du Monde de la FIFA 2018™ à l'occasion d'un séminaire organisé par la FIFA et le COL.

Le Khalifa International Stadium du Qatar classé quatre étoiles par le GSAS

En 2016, le Conseil suprême pour la remise et l'héritage au Qatar a franchi une première étape importante dans son engagement à construire des stades verts en obtenant quatre étoiles provisoires au classement du Système Mondial d'Évaluation de la Durabilité (GSAS) pour la conception et la rénovation du Khalifa International Stadium. Il s'agit du premier certificat délivré pour un projet de rénovation par l'Organisation du Golfe pour la Recherche et le Développement (GORD), l'institution chargée de la gestion du GSAS.



ANNEXES

RÈGLES ET RÈGLEMENTS

STATUTS DE LA FIFA

Les Statuts et le Règlement d'application des Statuts – qui en fait partie intégrante – forment la « constitution » de la FIFA et du football mondial. Animée par des valeurs d'authenticité, d'intégrité, de performance et d'unité, la FIFA s'appuie sur ces textes fondateurs pour faire appliquer sa vision : promouvoir le football, protéger son intégrité et le rendre accessible à tous.

CODE DE BONNE CONDUITE DE LA FIFA

La FIFA a élaboré un Code de bonne conduite qui a été pleinement approuvé par le Congrès et s'applique à tous les officiels (tout dirigeant, membre de commission, arbitre, entraîneur, préparateur ainsi que tout responsable technique, médical, administratif de la FIFA, d'une confédération, d'une association, d'une ligue ou d'un club), les employés de la FIFA, les joueurs, les associations membres, les membres d'associations, les officiels de matches, les intermédiaires et les agents organisateurs de matches tels que définis dans les Statuts de la FIFA.

Le Code de bonne conduite de la FIFA définit les principes fondamentaux et les valeurs essentielles du comportement et de la conduite à adopter au sein de la FIFA ainsi qu'avec les parties externes. En résumé, le Code de bonne conduite requiert de tout individu qui y est soumis la plus grande intégrité, objectivité et conformité au Code ainsi qu'à l'esprit de la législation et des politiques de la FIFA, et ce à tout moment.

CODE D'ÉTHIQUE DE LA FIFA

Le Code d'éthique de la FIFA, approuvé par le Comité Exécutif de la FIFA le 17 juillet 2012 et entré en vigueur le 25 juillet 2012, s'applique à tout comportement portant atteinte à l'intégrité et à l'image du football et de ses instances, et notamment aux attitudes contraires à la loi, à la morale et à l'éthique. Il se concentre sur les comportements

Toute la réglementation de la FIFA est disponible en intégralité et dans chacune des quatre langues officielles de l'instance sur FIFA.com.

généraux au sein du football qui ne sont pas ou peu en rapport avec l'action sur le terrain de jeu. Le Code d'éthique s'applique à tous les officiels, joueurs, agents organisateurs de matches et intermédiaires. Il inclut également des dispositions détaillées sur son organisation et ses procédures. La FIFA a par ailleurs conçu un guide didactique en ligne sur le Code d'éthique de la FIFA afin d'aider les officiels des deux cent onze associations membres à se familiariser avec les dispositions du Code d'éthique. Disponible sur FIFA.com, le site Internet officiel de la FIFA, cet outil offre une vue d'ensemble du champ d'application du Code d'éthique de la FIFA et des conséquences de son non-respect, ainsi qu'une présentation des règles de conduite.

RÈGLEMENT DE GOUVERNANCE DE LA FIFA

Le Règlement de Gouvernance de la FIFA établit les principes fondamentaux et les règles de gouvernance de la FIFA. S'appuyant sur la structure de base définie dans les Statuts de la FIFA, ce règlement présente les principes généraux de l'organisation interne de la FIFA et ceux régissant les tâches, compétences et responsabilités de certains organes, unités et entités de la FIFA ainsi que des membres de ces organes et des employés de la FIFA. Enfin, le règlement fixe les modalités des élections au Conseil et à la présidence de la FIFA, complétant et détaillant par là même les dispositions afférentes figurant dans les Statuts de la FIFA.

DIRECTIVES D'ORGANISATION INTERNES DE LA FIFA

Les Directives d'organisation internes de la FIFA régissent l'organisation de la FIFA sur la base de ses Statuts et de son Règlement de Gouvernance, tout en réglementant les tâches, compétences et responsabilités du secrétariat général de la FIFA ainsi que des employés de la FIFA. Les tâches, compétences et responsabilités figurant dans le contrat de travail des employés de la FIFA demeurent par ailleurs applicables.

POLITIQUE DE PARTIES LIÉES DE LA FIFA

La FIFA a adopté une politique de parties liées qui établit l'obligation pour les officiels de la FIFA de divulguer les parties liées et les transactions entre parties liées, conformément aux normes comptables internationales IFRS (International Financial Reporting Standards).

La politique de parties liées de la FIFA définit l'applicabilité et la définition des parties liées. D'autres règlements internes soutiennent cette politique, notamment le Code d'éthique et divers règlements régissant les activités de développement. Les Directives d'acquisition de la FIFA régissent quant à elles les procédures d'appels d'offres et autres procédures afférentes à l'achat de biens et services. Tous les contrats importants requièrent l'approbation de la politique de parties liées par l'employé de la FIFA concerné.

SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Le système de contrôle interne de la FIFA est basé sur le cadre internationalement reconnu de la COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), couvrant les opérations, les rapports financiers et la conformité. La documentation des contrôles est un aspect important du système de contrôle interne (cf. art. 728a du Code suisse des obligations) car si elle n'est pas assurée, l'efficacité des contrôles ne peut pas être prouvée. L'utilité du système de contrôle interne en matière de rapport financier est contrôlée chaque année par l'auditeur externe.

AUDIT EXTERNE

En vertu des Statuts de la FIFA, l'auditeur externe de l'instance dirigeante du football mondial est désigné par le Congrès de la FIFA. KPMG, l'ancien auditeur externe, a mis un terme à sa fonction le 9 juin 2016. Le prochain Congrès de la FIFA permettant de nommer un remplaçant n'est pas prévu avant le 11 mai 2017, mais les résultats financiers et comptes de la FIFA n'en ont pas moins dû faire l'objet d'un audit – conformément aux Statuts de la FIFA – en vue du Rapport financier 2016 afin de pouvoir être soumis à l'approbation du Congrès en mai 2017. Dans ces circonstances, le Bureau du Conseil de la FIFA a donc dû sélectionner et désigner provisoirement un nouvel auditeur externe. Le 14 septembre 2016, le Bureau du Conseil a opté pour PwC, qui est donc devenu l'auditeur de la FIFA pour l'exercice 2016.

L'auditeur externe est chargé d'auditer les comptes consolidés annuels de la FIFA et de soumettre un rapport d'audit au Conseil de la FIFA. Patrick Balkanyi, expert en audit et responsable d'audit, se charge du mandat d'audit existant depuis le 24 octobre 2016.

En milliers d'USD	2016¹	2015²
Frais d'audit	1 018	1 300
Frais d'assurance et de services liés	1 560	2 165
Frais pour autres services	156	712

¹ Nouvel auditeur PwC
² Ancien auditeur KPMG

En 2015 et 2016, les frais d'assurance et de services liés comprennent l'organisation et l'exécution des procédures convenues ainsi que les examens de conformité des contrats, tandis que les frais pour autres services sont principalement liés aux services judiciaires.

Le plan d'audit annuel est présenté chaque année à la Commission d'Audit et de Conformité pour approbation. Tout autre travail ad hoc effectué par l'auditeur est sujet aux Directives d'acquisition de la FIFA ainsi qu'à l'approbation du président de la Commission d'Audit et de Conformité.

CAPITAL ET RÉSERVES

Le capital de l'association est de CHF 5 millions.

La FIFA a été constituée sous la forme d'une association en vertu des art. 60 ss. du Code civil suisse. Organisation à but non lucratif, elle est tenue d'utiliser ses résultats, réserves et fonds pour améliorer le football et le promouvoir à l'échelle mondiale, notamment à travers la mise en œuvre de programmes en faveur des jeunes et du développement. La FIFA étant constituée en association, aucun dividende n'est payé.

La FIFA se doit d'équilibrer ses comptes sur l'exercice et de constituer suffisamment de réserves afin de pouvoir garantir l'exécution de ses principales tâches. L'objectif de ces réserves est de protéger la FIFA contre les risques et les événements imprévus, notamment au regard de la Coupe du Monde de la FIFA™. En effet, il convient de prendre en compte le fait que la compétition phare de la FIFA, qui constitue sa principale source de revenus, n'a lieu que tous les quatre ans et que la FIFA en est dépendante financièrement. De plus, les réserves spéciales couvrent de futures activités à but non lucratif de la FIFA, telles que des programmes de développement et des événements divers. L'utilisation des réserves est limitée aux objectifs statutaires de la FIFA, tels que l'organisation de compétitions internationales – en particulier la Coupe du Monde de la FIFA™ – et la mise en œuvre de programmes de développement en relation avec le football.

En cas de dissolution de la FIFA, ses actifs sont transférés à la cour suprême du pays où elle a son siège. Cette institution en assurera la gestion « en bon père de famille » jusqu'à la reconstitution de la FIFA.

ASSOCIATIONS MEMBRES DE LA FIFA

1. Afghanistan (AFG) 1948
2. Afrique du Sud (RSA) 1992
3. Albanie (ALB) 1932
4. Algérie (ALG) 1964
5. Allemagne (GER) 1904
6. Andorre (AND) 1996
7. Angleterre (ENG) 1905
8. Angola (ANG) 1980
9. Anjou (AIA) 1996
10. Antigua-et-Barbuda (ATG) 1972
11. Arabie saoudite (KSA) 1956
12. Argentine (ARG) 1912
13. Arménie (ARM) 1992
14. Aruba (ARU) 1988
15. Australie (AUS) 1963
16. Autriche (AUT) 1905
17. Azerbaïdjan (AZE) 1994
18. Bahamas (BAH) 1968
19. Bahreïn (BHR) 1968
20. Bangladesh (BAN) 1976
21. Barbade (BRB) 1968
22. Belarus (BLR) 1992
23. Belgique (BEL) 1904
24. Belize (BLZ) 1986
25. Bénin (BEN) 1964
26. Bermudes (BER) 1962
27. Bhoutan (BHU) 2000
28. Bolivie (BOL) 1926
29. Bosnie-et-Herzégovine (BIH) 1996
30. Botswana (BOT) 1978
31. Brésil (BRA) 1923
32. Brunei (BRU) 1972
33. Bulgarie (BUL) 1924
34. Burkina Faso (BFA) 1964
35. Burundi (BDI) 1972
36. Caïmans (Îles) (CAY) 1992
37. Cambodge (CAM) 1954
38. Cameroun (CMR) 1962
39. Canada (CAN) 1913
40. Cap-Vert (CPV) 1986
41. Chili (CHI) 1913
42. RP Chine (CHN) 1931/1980
43. Chinese Taipei (TPE) 1954
44. Chypre (CYP) 1948
45. Colombie (COL) 1936
46. Comores (COM) 2005
47. Congo (CGO) 1964
48. RD Congo (COD) 1964
49. Cook (Îles) (COK) 1994
50. RDP Corée (PRK) 1958
51. Rép. de Corée (KOR) 1948
52. Costa Rica (CRC) 1927
53. Côte d'Ivoire (CIV) 1964
54. Croatie (CRO) 1992
55. Cuba (CUB) 1929
56. Curaçao (CUW) 1932
57. Danemark (DEN) 1904
58. Djibouti (DJI) 1994
59. Dominique (DMA) 1994
60. Écosse (SCO) 1910
61. Égypte (EGY) 1923
62. Émirats arabes unis (UAE) 1974
63. Équateur (ECU) 1926
64. Érythrée (ERI) 1998
65. Espagne (ESP) 1904
66. Estonie (EST) 1923/1992
67. États-Unis (USA) 1914
68. Éthiopie (ETH) 1952
69. Féroé (Îles) (FRO) 1988
70. Fidji (FIJ) 1964
71. Finlande (FIN) 1908
72. France (FRA) 1904
73. Gabon (GAB) 1966
74. Gambie (GAM) 1968
75. Géorgie (GEO) 1992
76. Ghana (GHA) 1958
77. Gibraltar (GIB) 2016
78. Grèce (GRE) 1927
79. Grenade (GRN) 1978
80. Guam (GUM) 1996
81. Guatemala (GUA) 1946
82. Guinée (GUI) 1962
83. Guinée équatoriale (EQG) 1986
84. Guinée-Bissau (GNB) 1986
85. Guyana (GUY) 1970
86. Haïti (HAI) 1934
87. Honduras (HON) 1946
88. Hong Kong (HKG) 1954
89. Hongrie (HUN) 1907
90. Îles Vierges américaines (VIR) 1998
91. Îles Vierges britanniques (VGB) 1996
92. Inde (IND) 1948
93. Indonésie (IDN) 1952
94. Irak (IRQ) 1950
95. Iran (IRN) 1948
96. Irlande du Nord (NIR) 1911
97. Rép. d'Irlande (IRL) 1923
98. Islande (ISL) 1947
99. Israël (ISR) 1929
100. Italie (ITA) 1905
101. Jamaïque (JAM) 1962
102. Japon (JPN) 1921
103. Jordanie (JOR) 1956
104. Kazakhstan (KAZ) 1994
105. Kenya (KEN) 1960
106. Kirghizistan (KGZ) 1994
107. Kosovo (KVX) 2016
108. Koweït (KUW) 1964
109. Laos (LAO) 1952
110. Lesotho (LES) 1964
111. Lettonie (LVA) 1923/1992
112. Liban (LIB) 1936
113. Libéria (LBR) 1964
114. Libye (LBY) 1964
115. Liechtenstein (LIE) 1976
116. Lituanie (LTU) 1923/1992
117. Luxembourg (LUX) 1910
118. Macao (MAC) 1978
119. ARY Macédoine (MKD) 1994
120. Madagascar (MAD) 1964
121. Malaisie (MAS) 1954
122. Malawi (MWI) 1968
123. Maldives (Îles) (MDV) 1986
124. Mali (MLI) 1964
125. Malte (MLT) 1960
126. Maroc (MAR) 1960
127. Maurice (MRI) 1964
128. Mauritanie (MTN) 1970
129. Mexique (MEX) 1929
130. Moldavie (MDA) 1994
131. Mongolie (MNG) 1998
132. Monténégro (MNE) 2007
133. Montserrat (MSR) 1996
134. Mozambique (MOZ) 1980
135. Myanmar (MYA) 1948
136. Namibie (NAM) 1992
137. Népal (NEP) 1972
138. Nicaragua (NCA) 1950
139. Niger (NIG) 1964
140. Nigeria (NGA) 1960
141. Norvège (NOR) 1908
142. Nouvelle-Calédonie (NCL) 2004
143. Nouvelle-Zélande (NZL) 1948
144. Oman (OMA) 1980
145. Ouganda (UGA) 1960
146. Ouzbékistan (UZB) 1994
147. Pakistan (PAK) 1948
148. Palestine (PLE) 1998
149. Panamá (PAN) 1938
150. Papouasie-Nouvelle-Guinée (PNG) 1966
151. Paraguay (PAR) 1925
152. Pays de Galles (WAL) 1910
153. Pays-Bas (NED) 1904
154. Pérou (PER) 1924
155. Philippines (PHI) 1930
156. Pologne (POL) 1923
157. Porto Rico (PUR) 1960
158. Portugal (POR) 1923
159. Qatar (QAT) 1972
160. Rép. centrafricaine (CTA) 1964
161. Rép. dominicaine (DOM) 1958
162. Rép. tchèque (CZE) 1907/1994
163. Roumanie (ROU) 1923
164. Russie (RUS) 1912/1992
165. Rwanda (RWA) 1978
166. Sainte-Lucie (LCA) 1988
167. Saint-Kitts-et-Nevis (SKN) 1992
168. Saint-Marin (SMR) 1988
169. Saint-Vincent-et-les-Grenadines (VIN) 1988
170. Salomon (Îles) (SOL) 1988
171. Salvador (SLV) 1938
172. Samoa (SAM) 1986
173. Samoa américaines (ASA) 1998
174. São-Tomé-et-Principe (STP) 1986
175. Sénégal (SEN) 1964
176. Serbie (SRB) 1923
177. Seychelles (SEY) 1986
178. Sierra Leone (SLE) 1960
179. Singapour (SGP) 1952
180. Slovaquie (SVK) 1994
181. Slovénie (SVN) 1992
182. Somalie (SOM) 1962
183. Soudan (SDN) 1948
184. Soudan du Sud (SSD) 2012
185. Sri Lanka (SRI) 1952
186. Suède (SWE) 1904
187. Suisse (SUI) 1904
188. Suriname (SUR) 1929
189. Swaziland (SWZ) 1978
190. Syrie (SYR) 1937
191. Tadjikistan (TJK) 1994
192. Tahiti (TAH) 1990
193. Tanzanie (TAN) 1964
194. Tchad (CHA) 1964
195. Thaïlande (THA) 1925
196. Timor oriental (TLS) 2005
197. Togo (TOG) 1964
198. Tonga (TGA) 1994
199. Trinité-et-Tobago (TRI) 1964
200. Tunisie (TUN) 1960
201. Turkménistan (TKM) 1994
202. Turks-et-Caïcos (TCA) 1998
203. Turquie (TUR) 1923
204. Ukraine (UKR) 1992
205. Uruguay (URU) 1923
206. Vanuatu (VAN) 1988
207. Venezuela (VEN) 1952
208. Vietnam (VIE) 1964
209. Yémen (YEM) 1980
210. Zambie (ZAM) 1964
211. Zimbabwe (ZIM) 1965

