FIFA

Plan d’aide de la FIFA contre le Covid-19

Modèle opérationnel et structure de gouvernance



Table des matières

1. Contexte 2

2. Évaluation de l'impact et processus de consultation 4

3. Proposition de modèle opérationnel 6

4. Structure de gouvernance proposée (incluant supervision, audit et contrôle) 9

5. Soutien non financier de la FIFA 11

6. Prochaines étapes 11

1. Contexte

Depuis le début de la pandémie de Covid-19, la FIFA n'a eu de cesse de placer la santé au centre des débats et a rappelé que préserver le public ainsi que la sûreté des joueurs, des officiels et de toute autre personne impliquée dans le football demeurait de la plus haute importance.

Afin de pouvoir tant que possible s'assurer que cela soit suivi d'effets et que le football apporte sa pierre à l'édifice en aidant les autorités sanitaires et les gouvernements dans leur lutte contre la propagation du virus, la FIFA s'est clairement et explicitement exprimée en faveur d'une suspension des activités footballistiques.

Malheureusement, ce gel des activités footballistiques fondamentales dans la quasi-totalité des pays du monde a engendré une grande détresse financière pour les associations membres et leurs structures respectives. La FIFA a rapidement identifié le besoin – et le devoir – de mettre en œuvre un plan d'aide contre le Covid-19 afin de porter assistance au football sur le plan financier et de veiller à ce que les fonds débloqués soient bel et bien mis au service de la reprise et de la pérennité du football à travers le monde.

Guidé et supervisé par le Conseil de la FIFA, le travail effectué ces quatre dernières années par la FIFA a permis à cette dernière de jouir d'une situation financière très solide, ce qui lui permet aujourd'hui de mettre en place un plan d'aide d'une ampleur considérable.

Face au besoin d'adopter une approche mesurée dans le but d'établir un plan d'aide efficace et raisonné qui soit à même de soutenir l'ensemble de la communauté du football au travers de nos 211 associations membres, de nombreuses analyses et consultations ont été effectuées, avec le souci de doter ce plan d'aide d'une structure opérationnelle et de gouvernance appropriée.

L'ampleur de cette vaste entreprise a toutefois dû être pondérée par la nécessité d'apporter une réponse immédiate afin de soulager au plus vite les associations membres, et c'est pourquoi une approche en trois étapes a été mise en œuvre :

- **Étape 1** – *Apport immédiat de liquidités pour les associations membres* :

  La plus urgente des priorités identifiées est d'injecter immédiatement des liquidités afin d'aider les associations membres à très court terme. Il en résulte que la Commission de Développement (le 15 avril) et la Commission des Finances (le 16 avril) ont approuvé la mise à disposition immédiate de tous les fonds 2019 et 2020 restants au titre des coûts opérationnels en vertu du programme Forward. L'utilisation de ces fonds par les associations membres sera entièrement auditée conformément au règlement Forward.

- **Étape 2** – *Soutien supplémentaire aux associations membres* :

  En plus d'affecter les fonds au titre des coûts opérationnels, il a été décidé que les associations membres aient la possibilité de convertir le solde restant des fonds prévus pour des projets Forward en un fonds d'« aide contre le Covid-19 ». Cette étape du plan d'aide se fonde sur deux éléments principaux en vertu desquels les associations membres peuvent :

  1) demander à convertir des fonds de projets non alloués en fonds d'aide contre le Covid-19 ;
  2) demander à réaffecter des fonds de projets planifiés en fonds d'aide contre le Covid-19.

  Ces options ont été approuvées par la Commission de Développement et la Commission des Finances le 8 mai 2020. Elles peuvent s'insérer dans le cadre juridique du règlement Forward 2.0, et les associations membres souhaitant bénéficier de ce mécanisme devront informer la FIFA de la manière dont elles entendent utiliser les fonds en réponse au Covid-

19 ; à cet égard, il leur faudra en affecter au moins 50% au football féminin. L'utilisation de ces fonds par les associations membres sera entièrement auditée conformément au règlement Forward.

- **Étape 3** – *Aide aux associations membres et à la communauté du football dans son ensemble* :

  Le troisième élément du plan d'aide contre le Covid-19 a été pensé pour que les confédérations comme les associations membres puissent bénéficier d'une aide financière et ainsi protéger le football au sein de leur juridiction des conséquences économiques liées à la pandémie de Covid-19.

  Étant donné que la situation diffère considérablement selon les cas et que de nombreux facteurs en constante évolution viennent affecter les besoins individuels des différentes associations membres et confédérations, un système combinant subventions et prêts a été élaboré pour cette troisième étape sur mesure du plan d'aide.

  Chaque association membre aura la possibilité d'indiquer où les fonds peuvent être affectés afin de garantir la continuité du développement et du renforcement du football – et ce sous toutes ses formes, futsal et beach soccer y compris, masculin et féminin, de la base au plus haut niveau, chez les jeunes comme au niveau senior – et de préserver leurs systèmes de gouvernance, de gestion et d'administration.

  Afin de financer cette étape 3 du plan d'aide et ainsi venir en aide aux associations membres, aux confédérations et à la communauté du football dans son ensemble, il est nécessaire d'affecter une partie de l'excédent des réserves de la FIFA. Un processus de consultation a en outre été mené par le groupe de travail FIFA/confédérations sur le Covid-19 et le groupe de coordination FIFA/confédérations sur le Covid-19 dans le cadre de l'élaboration du modèle et de la structure du plan d'aide.

  Le processus de consultation ainsi que le modèle opérationnel et la structure de gouvernance proposés pour l'étape 3 du plan d'aide sont détaillées ci-dessous :

Résumé des trois étapes du plan d'aide contre le Covid-19

ÉTAPE 1	ÉTAPE 2	ÉTAPE 3
Apport immédiat de liquidités pour les associations membres	*Soutien supplémentaire aux associations membres*	*Aide aux associations membres et à la communauté du football dans son ensemble*
Mise à disposition de tous les fonds Forward 2.0 de 2019 et 2020 dus aux associations membres au titre des coûts opérationnels	Conversion des fonds prévus pour des projets Forward en une allocation d'« aide contre le Covid-19 »	Subventions + prêts en faveur des associations membres, des confédérations et de la communauté du football dans son ensemble
USD 152 millions	**USD 465 millions**	**USD 885 millions**
USD 1,5 milliard		

2. Évaluation de l'impact et processus de consultation

Afin de mettre en place la structure la plus adaptée pour cette troisième étape, une vaste évaluation de l'impact de la pandémie de Covid-19 sur la communauté du football a été menée en parallèle du processus de consultation.

Évaluation de l'impact économique

Une première prise de contact a été effectuée auprès des 211 associations membres afin de recueillir des données financières et non financières et mieux comprendre la situation à laquelle est confrontée chacune d'entre elles. Les données collectées ont ensuite été utilisées dans le cadre d'une analyse globale menée avec des experts externes pour mesurer l'impact du Covid-19 sur le football et identifier la manière de surmonter au mieux les difficultés financières rencontrées par chaque association membre.

L'analyse de l'impact économique a montré qu'il est presque impossible de prévoir avec précision l'impact global ou individuel car le contexte est en perpétuelle évolution au sein de chacune des associations membres. Il a néanmoins été possible de tirer les conclusions suivantes :

- l'impact sur le football mondial est trop important pour qu'un seul des acteurs puisse à lui seul l'atténuer et un effort concerté de toutes les parties prenantes est nécessaire ;
- l'impact peut être chiffré à environ 10 à 30% de pertes de revenus selon les différents scénarios considérés ;
- dans l'ensemble, environ 90% de l'impact du Covid-19 se situe au niveau des clubs même si cela varie selon les associations membres ;
- pour tous les scénarios, l'impact est réparti sur les années 2020 et 2021 et, dans certains cas, l'impact sera plus fort en 2021.

Cette analyse a également mis en avant plusieurs facteurs qui ont été pris en considération au moment d'élaborer le cadre de l'étape 3 du plan d'aide. Il s'agit notamment de l'importance d'avoir recours à des données financières auditées pour garantir le degré de fiabilité et de comparabilité nécessaire, ainsi que du besoin de se doter d'une réglementation exhaustive et définitive qui ne soit pas soumise à des facteurs en perpétuelle évolution.

Une analyse des pratiques approuvées par les grandes institutions internationales de financement en réponse au Covid-19 a également été entreprise. Ont ainsi été étudiés les programmes lancés par le Fonds monétaire international, la Commission européenne, le Mécanisme européen de stabilité et la Banque mondiale. Cette recherche a été effectuée avec des experts externes et plusieurs approches ont été reflétées dans l'étape 3 du plan d'aide. À l'instar des programmes de ces institutions, la proposition intègre une combinaison de subventions et de prêts sans intérêts, d'allocations variables sur la base du poids économique, ainsi que l'application de limites minimales et maximales et de critères de bonne gouvernance.

Processus de consultation

Les principales mises à jour de ce processus et l'évaluation de l'impact économique qui en a résulté ont été discutées lors des réunions suivantes :

Groupe de travail FIFA/confédérations sur le Covid-19	Groupe de coordination FIFA/confédérations sur le Covid-19
13 mai 2020	8 mai 2020
20 mai 2020	15 mai 2020
27 mai 2020	22 mai 2020
	12 juin 2020
	19 juin 2020

Plusieurs options et structures concernant l'étape 3 du plan d'aide ont été discutées lors des séances du groupe de coordination FIFA/confédérations sur le plan d'aide contre le Covid-19.

Le Bureau du Conseil (lors de sa séance du 28 mai 2020) et la Commission de Gouvernance (lors de sa séance du 11 juin 2020) ont été informés de l'avancement du plan d'aide et du processus de consultation.

Les considérations suivantes se sont dégagées et forment la base du mécanisme et de la structure proposés pour l'étape 3 du plan d'aide :

- l'aide financière sera versée aux associations membres ;
- une méthodologie claire, objective et aisément compréhensible sera appliquée ;
- les gros écarts dans les sommes allouées aux associations membres et confédérations devront être évités ;
- l'aide financière consistera en une subvention universelle de solidarité couplée d'une variable possible sous forme de prêt ;
- la variable de prêt sera liée à des données financières attestant de la capacité de remboursement et à la taille du marché du football de l'association membre ;
- les confédérations seront incluses dans l'étape 3 du plan d'aide.

Les principes proposés pour l'étape 3 du plan d'aide ont été présentés lors de la séance du groupe de coordination FIFA/confédérations sur le Covid-19 du 12 juin 2020 et soutenus par les membres, la proposition de cadre qui en a résulté ayant été approuvée lors de la séance suivante le 19 juin.

3. Proposition de modèle opérationnel

L'étape 1 ayant été mise en œuvre pour apporter rapidement des liquidités aux associations membres et l'étape 2 pour leur permettre de convertir le solde restant des fonds prévus pour des projets Forward en un fonds d'« aide contre le Covid-19 », l'étape 3 a été conçue pour apporter une aide supplémentaire répondant au besoin identifié de venir en aide plus globalement aux associations membres ainsi qu'à l'ensemble de la communauté du football.

Cela a nécessité la création d'un cadre étendu dont la flexibilité permettra de ne pas considérer que les clubs de l'élite, mais aussi les équipes nationales, le football féminin, les championnats de divisions inférieures, les jeunes, le football de base voire d'autres parties prenantes. Les principes suivants constitueraient le cadre du plan d'aide :

Associations membres

Subvention d'aide contre le Covid-19	**USD 1 000 000 par association membre**
Pour faire face aux conséquence du Covid-19 dans un maximum d'associations membres, il est proposé qu'une subvention de base soit mise à la disposition de chacune des 211 associations membres. Là où le montant de la subvention excède clairement l'impact chiffré du Covid-19, les fonds restants doivent être investis dans des projets de développement.	
La subvention d'aide contre le Covid-19 s'effectuerait en deux versements :	USD 500 000 en juillet 2020
	USD 500 000 en janvier 2021
Montant total de la subvention d'aide aux associations membres contre le Covid-19 :	**USD 211 000 000**

Subvention d'aide aux associations membres contre le Covid-19 pour le football féminin	**USD 500 000 par association membre**
Afin de protéger le football féminin et de s'assurer qu'il puisse reprendre sur des bases saines, il est proposé qu'une subvention d'aide contre le Covid-19 pour le football féminin soit accordée à toutes les 211 associations membres.	
La subvention d'aide contre Covid-19 pour le football féminin s'effectuerait en un versement unique :	USD 500 000 en juillet 2020
Montant total de la subvention d'aide aux associations membres contre le Covid-19 pour le football féminin :	**USD 105 500 000**

Prêt d'aide aux associations membres contre le Covid-19	jusqu'à 35% des revenus des associations membres

Il est proposé que les associations membres puissent emprunter sans taux d'intérêts un montant variable pouvant aller jusqu'à 35% de leurs produits totaux* (source : états financiers audités les plus récemment soumis depuis le 1er mars 2020).

Les prêts seraient garantis sur des fonds FIFA à venir et leur remboursement débuterait lors de la période post-Covid et s'étalerait à long terme sur les cycles à venir – sauf demande contraire. Peuvent notamment être considérés les fonds Forward ou toute prétention à venir sur les dotations de compétitions FIFA ou autres fonds à percevoir de la FIFA.

** Indépendamment du total des revenus de l'association membre, le montant du prêt se situera entre les seuils minimum et maximum suivants :*	USD 500 000 min.
	USD 5 000 000 max.
Montant total du prêt d'aide aux associations membres contre le Covid-19 :	**USD 532 000 000**

Confédérations

Subvention d'aide aux confédérations contre le Covid-19	USD 2 000 000 par confédération

Il est proposé qu'une subvention de base soit mise à la disposition de chacune des six confédérations.
Là où le montant de la subvention excède clairement l'impact chiffré du Covid-19, les fonds restants doivent être investis dans des projets de développement.

La subvention d'aide aux confédérations contre le Covid-19 s'effectuerait en un versement unique :	USD 2 000 000 en juillet 2020
Montant total de la subvention d'aide aux confédérations contre le Covid-19 :	**USD 12 000 000**

Prêt d'aide aux confédérations contre le Covid-19	jusqu'à USD 4 000 000 par confédération

Les confédérations peuvent aussi emprunter sans taux d'intérêts. Le règlement et les dispositions applicables reflèteront fidèlement les termes et conditions du plan d'aide contre le Covid-19 tel que décrit ci-avant.

Montant total du prêt d'aide aux confédérations contre le Covid-19 :	**USD 24 000 000**

Utilisation des fonds

Le plan d'aide de la FIFA contre le Covid-19 a été créé pour apporter une assistance financière en réponse à la pandémie de Covid-19. À ce titre, les fonds mis à disposition dans le cadre de l'étape 3 doivent être affectés pour palier à des pertes enregistrées ou attendues ainsi que pour subvenir à des besoins survenus ou en passe de survenir du fait du Covid-19.

Il peut par exemple s'agir des domaines suivants (sous réserve d'avoir été impactés par le Covid-19) :

- reprise des compétitions de toute catégorie (pour peu que la situation sanitaire et les autorités gouvernementales le permettent) ;
- mise en œuvre de protocoles de retour au jeu (dont tests) ;
- participation des équipes nationales de toutes les catégories d'âge dans les compétitions qui ont repris ;
- rémunération des employés et (ré)embauche du personnel nécessaire ;
- entretien des infrastructures footballistiques ;
- frais généraux d'ordre administratif et opérationnel.

En cas de doute raisonnable sur l'affectation des fonds à un domaine donné, une demande doit être formulée par écrit à la FIFA afin d'obtenir confirmation.

L'investissement dans des projets de développement n'est possible que dans le cadre des prêts et sous réserve que tous les besoins et pertes induits par le Covid-19 aient été déjà couverts. Concernant les prêts, la totalité des fonds devra être affectée pour couvrir les pertes et besoins liés au Covid-19.

Utilisation des fonds pour porter assistance aux parties prenantes de la communauté du football dans son ensemble

Lorsque les pertes et les besoins liés au Covid-19 ont été couverts, les associations membres ont la possibilité d'affecter ces fonds pour venir en aide à d'autres acteurs de la communauté du football (clubs, etc.). Ces versements doivent être uniquement adressés à des bénéficiaires dont le besoin est clairement prouvé et en veillant à respecter les principes de transparence et de non-discrimination. Lorsque de tels versements sont effectués à des parties prenantes de la communauté du football dans son ensemble, les associations membres sont tenues de les signaler séparément à leurs membres – en précisant clairement les bénéficiaires et les montants concernés – via l'audit statutaire et le rapport d'activité de l'année concernée. Pour ces versements, l'approbation du comité exécutif de l'association membre doit être obtenue et consignée ; ces conditions s'appliquent tant aux subventions qu'aux prêts.

Tout prêt accordé à des tiers doit être sécurisé ou garanti en conséquence. La FIFA apportera son aide en la matière et fournira des formulaires et lettres types si besoin.

4. Structure de gouvernance proposée (incluant supervision, audit et contrôle)

Le fil directeur pour l'établissement de ce cadre a été le besoin de se doter d'un système dont la gestion soit efficace et transparente et dont la structure de gouvernance soit solide afin de garantir un niveau de responsabilité financière adéquat.

Sur la base de l'analyse interne effectuée par l'administration de la FIFA et de l'aide apportée par un conseil juridique externe, et non sans avoir pris en compte les retours et commentaires émanant du processus de consultation, plusieurs considérations méritent d'être dégagées en ce qui concerne les structures opérationnelle et de gouvernance :

- s'assurer en priorité que les fonds soient utilisés de manière efficace et pour l'objectif désigné ;
- adapter la réglementation existante pour créer un cadre clair ;
- recourir à des procédures et formulaires standardisés pour garantir le bon fonctionnement du mécanisme opérationnel ;
- prévoir des mécanisme d'audit appropriés ;
- concevoir les accords de prêt et les modalités de garantie et remboursement ;
- créer un comité de pilotage en charge de la supervision de la procédure et ayant la qualité de commission *ad hoc* de la FIFA.

Eu égard aux éléments listés ci-dessus, il est proposé d'inclure les principes suivants dans un règlement spécifique qui régira le plan d'aide de la FIFA contre le Covid-19. Il est à noter que la rédaction du règlement est en cours de finalisation avec le conseil juridique externe précédemment évoqué ainsi qu'avec un conseiller en financements internationaux, tous deux jouissant d'une expertise et d'une expérience considérables en matière de mécanismes d'assistance financière.

<u>Principes à inclure dans le règlement du plan d'aide de la FIFA contre le Covid-19</u> :

- Le comité de pilotage agira en tant qu'instance de supervision contrôlant la mise en œuvre globale du plan d'aide contre le Covid-19. De ce fait, il aura le pouvoir de demander à son entière discrétion des informations et documentations supplémentaires au sujet des demandes, des paiements et du suivi ;

- L'attribution des fonds suivra une procédure qui prévoit :

  <u>Subvention d'aide aux associations membres contre le Covid-19 (premier versement de USD 500 000 en juillet 2020 et deuxième versement de USD 500 000 en janvier 2021)</u>

  - Pour le premier versement de juillet 2020, les associations membres devront soumettre à l'approbation de l'administration de la FIFA un formulaire de demande contenant tous les éléments nécessaires. Cela comprendra une confirmation écrite de l'acceptation du règlement et des conditions supplémentaires applicables.

  - Pour le deuxième versement de janvier 2021, le formulaire de demande à soumettre à l'approbation de l'administration de la FIFA devra être accompagné d'un rapport sur l'utilisation du premier versement et sur celle de la subvention d'aide pour le football féminin (telle que définie plus en détail ci-après), ce qui conditionnera la mise à disposition du deuxième versement.

Subvention d'aide aux associations membres contre le Covid-19 pour le football féminin (versement unique de USD 500 000 en juillet 2020)

- La subvention d'aide contre le Covid-19 pour le football féminin suivra une procédure similaire à celle de la subvention d'aide contre le Covid-19. Toutefois, cette subvention nécessitera un engagement écrit supplémentaire pour inclure le développement du football féminin dans le contrat d'objectifs de l'association membre et dans la stratégie y afférente, pour peu que cela ne soit pas déjà le cas dans le cadre du programme Forward. Il s'agira d'un engagement écrit pris au moment de soumettre la demande et prévoyant de travailler avec la FIFA sur ce point après la mise à disposition des fonds.

- Un rapport sur l'utilisation de la subvention d'aide contre le Covid-19 pour le football féminin, ainsi que sur le degré de réalisation des engagements signés et convenus avec la FIFA dans le cadre de la demande de subvention, devra être fourni afin de pouvoir recevoir le deuxième versement de janvier 2021.

Subvention d'aide contre le Covid-19 aux confédérations (versement unique de USD 2 000 000 en juillet 2020)

- Pour le versement de juillet 2020, les confédérations devront soumettre à l'approbation de l'administration de la FIFA un formulaire de demande contenant leur approbation de tous les éléments nécessaires.

Prêt d'aide contre le Covid-19 aux associations membres et aux confédérations

- Pour pouvoir bénéficier de la somme qui aura été calculée pour un prêt, l'entité concernée devra prouver clairement les pertes et besoins liés au Covid-19, ainsi que l'utilisation prévue des fonds. Cet aspect de la demande sera un des principaux éléments que l'administration de la FIFA prendra en compte au moment d'évaluer les demandes.

- Cette évaluation comprendra notamment la détermination de la garantie du prêt.

- L'échéancier et les modalités des prêts et remboursements figureront dans l'accord de prêt standard qui sera élaboré entre la FIFA et les associations membres ou les confédérations, et prévoira un remboursement sur le long terme.

- Tous les fonds – subventions et prêts – seront inclus dans l'audit central et soumis aux mêmes exigences d'audit et de reporting que les fonds Forward. L'administration de la FIFA inclura le plan d'aide contre le Covid-19 au sein d'un audit central étendu et adapté qui impliquera :

  - toutes les vérifications d'usage en vigueur en vertu des normes d'audit et de reporting applicables au programme Forward ;

  - l'obligation d'investir dans des activités de développement via le programme Forward tous les fonds excédentaires du plan d'aide contre le Covid-19 ;

  - l'obligation de dépenser dans le football féminin la subvention d'aide contre le Covid-19 pour le football féminin et de remplir les conditions y afférentes ;

  - le respect des conditions relatives au prêt d'aide contre le Covid-19 ;

  - que les fonds de la subvention affectés à d'autres parties prenantes au sein des associations membres soient approuvés par le comité exécutif de l'association membre et inclus dans les états financiers et le rapport d'activité correspondant à l'année de leur finalisation ;

- Le compte séparé du programme Forward sera le seul à pouvoir accueillir les fonds mis à disposition afin de faciliter la procédure d'audit ainsi que le reporting et la traçabilité des fonds.

5. Soutien non financier de la FIFA

La FIFA se chargera d'apporter une assistance pratique pour l'utilisation des fonds, ce qui peut comprendre notamment l'élaboration de contenu pédagogique, la production de modèle de formulaires et la rédaction de directives. La FIFA s'attachera par exemple à publier des directives sur les dépenses permises, le niveau d'exigence en matière de documentation à fournir pour l'audit central ou des conseils relatifs à la subvention d'aide contre le Covid-19 pour le football féminin.

6. Prochaines étapes

Avec pour objectif de pouvoir débloquer les fonds du premier versement de juillet 2020, et après l'approbation du plan d'aide contre le Covid-19 par la Commission des Finances lors de sa séance du 22 juin 2020, les étapes suivantes visent à fixer le cadre de l'étape 3 du plan d'aide :

- approbation du plan d'aide contre le Covid-19 par le Conseil de la FIFA lors de sa séance du 25 juin 2020 ;

- approbation du Règlement du plan d'aide de la FIFA contre le Covid-19 par le Bureau du Conseil de la FIFA.