

# FIFA

# TOUR D'HORIZON DU CYCLE FINANCIER DE LA FIFA 2011-2014

## Projets de développement

Projets de développement du football d'un total de USD 1 052 millions (2007-2010 : USD 794 millions)

## Investissement dans le football

72% (= USD 3 869 millions) des charges sont des investissements directs dans le football

## Réussite commerciale

Recettes records de USD 5 718 millions (2007-2010 : USD 4 189 millions)

## Réussite opérationnelle

Résultat net positif de USD 338 millions

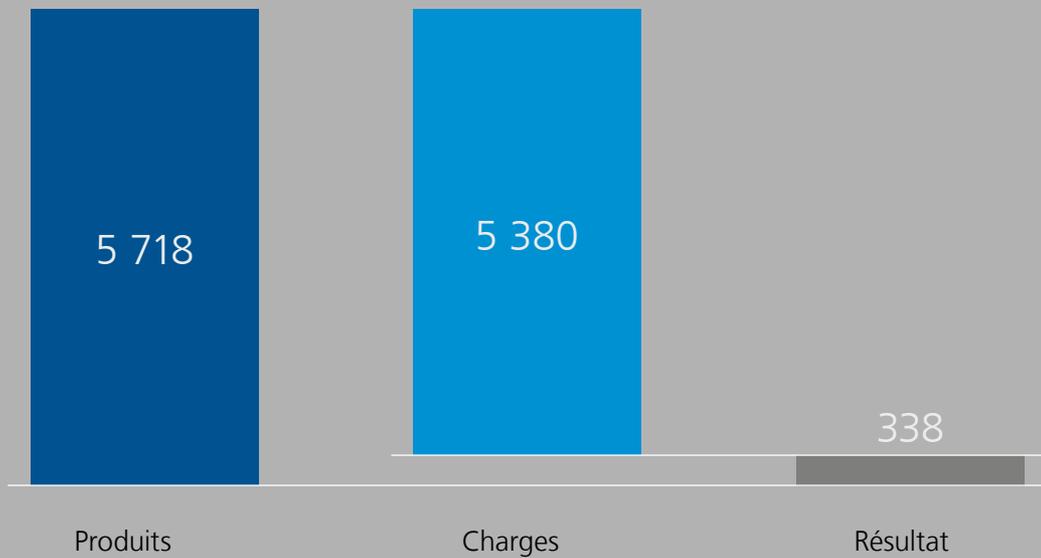
## Prudence financière

Réserves solides de USD 1 523 millions

## Héritage de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™

USD 100 millions accordés au Brésil pour le développement durable du football

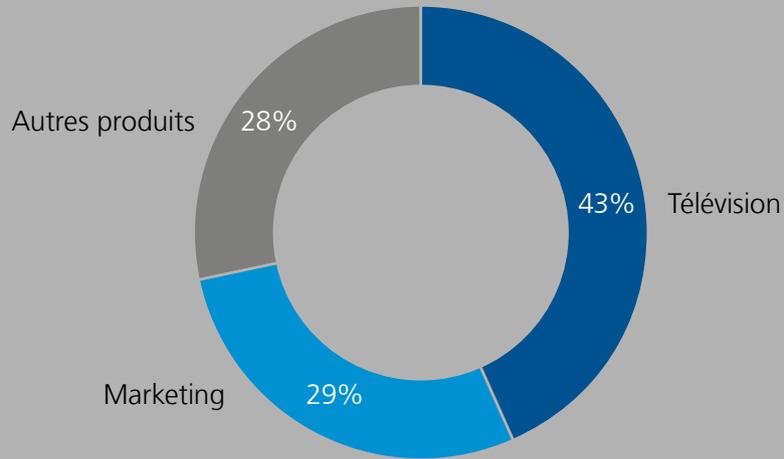
## COMPTE DE RÉSULTAT 2011-2014 (EN USD MILLIONS)



## BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2014 (EN USD MILLIONS)

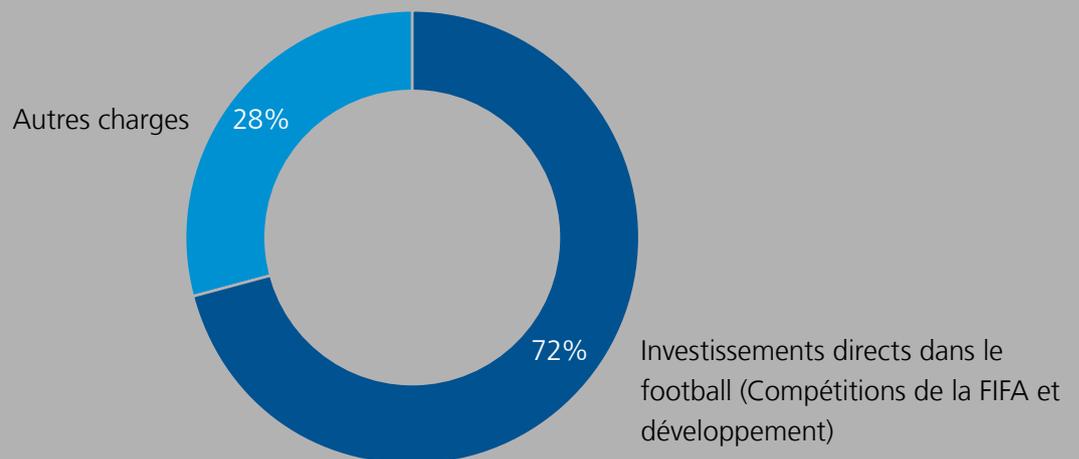
Actifs	2 932	Passifs et réserves	2 932
Actifs circulants	2 128	Passifs à court terme	1 314
		Passifs à long terme	95
Actifs immobilisés	804	Réserves	1 523

## PRODUITS 2011-2014



100% = USD 5 718 millions

## CHARGES 2011-2014



100% = USD 5 380 millions

# FIFA



<b>01</b>	<b>AVANT-PROPOS</b>	4
	Président de la FIFA	6
	Président de la Commission des Finances	8
	Président de la Commission d'Audit et de Conformité	10

<b>02</b>	<b>FAITS &amp; CHIFFRES 2011-2014</b>	12
	Aperçu	14
	Compte de résultat	16
	Bilan	20
	Comparaison budgétaire	22

<b>03</b>	<b>FAITS &amp; CHIFFRES 2014</b>	26
	Compte de résultat	28

<b>04</b>	<b>PÉRIODE 2015-2018</b>	30
	Budget détaillé 2016	32

<b>05</b>	<b>SUJETS SPÉCIFIQUES</b>	34
	Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™	36
	Développer le jeu	46
	Rapport de gestion d'actifs	50

<b>06</b>	<b>RAPPORT SUR LA GOUVERNANCE DE LA FIFA</b>	52
	Rapport sur la gouvernance de la FIFA	54

<b>07</b>	<b>ANNEXE 2014</b>	84
	Comptes consolidés 2014	86
	Rapport de l'organe de révision	138

<b>08</b>	<b>ANNEXE 2011-2014</b>	140
	Comptes consolidés 2011-2014	142
	Rapport de l'organe de révision	146
	Rapport de la Commission d'Audit et de Conformité	147





Coup d'envoi du plus grand rendez-vous sportif de l'année. Sur la plage de Copacabana et partout ailleurs dans le monde, les supporters s'apprêtent à vibrer au rythme d'une Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ ensoleillée et spectaculaire.



**« LA FORMIDABLE COUPE DU MONDE DE LA  
FIFA A CONCLU LE CYCLE FINANCIER 2011-  
2014 DE LA PLUS BELLE DES MANIÈRES. »**

## CHERS MEMBRES, CHERS AMIS DU FOOTBALL,

C'est avec grand plaisir que je vous présente le Rapport financier de la FIFA pour 2014, année d'une formidable Coupe du Monde de la FIFA™ qui aura conclu le cycle financier 2011-2014 de la plus belle des manières.

La plupart des recettes de la FIFA proviennent de la Coupe du Monde de la FIFA™, et le succès de cette dernière donne au football mondial de solides fondations sur lesquelles il peut se développer. La FIFA redistribue la majorité de ces recettes dans le football à travers des investissements dans des programmes de développement, la gouvernance du football, des compétitions internationales de football et l'organisation de la prochaine Coupe du Monde de la FIFA™, des investissements cumulés qui devraient au final dépasser 3,8 milliards de dollars (US) au cours du cycle budgétaire 2015-2018.

Afin de contribuer à garantir un héritage positif et durable pour l'ensemble du Brésil, un montant de 100 millions de dollars (US) provenant des recettes de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ a été investi dans un fonds d'héritage. Ce fonds sera utilisé pour promouvoir le développement dans des domaines tels que les infrastructures, le football féminin et de jeunes, la santé et les programmes sociaux dans les communautés défavorisées, avec un accent particulier sur les quinze États qui ne comptaient pas de ville hôte de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™.

Alors que nous démarrons un nouveau cycle commercial, nous avons de nombreuses raisons d'être optimistes, ayant déjà réalisé de solides avancées au niveau de la signature ou de la prolongation d'un certain nombre d'accords de partenariats nouveaux ou existants. La capitalisation saine – ainsi que le solide niveau de notre chiffre d'affaires – place notre organisation dans une position très confortable à la fois d'un point de vue financier et opérationnel, protégeant l'avenir de la Coupe du Monde de la FIFA™ et des nombreuses autres compétitions que nous organisons ainsi que le développement du football mondial.

Je tiens à rendre hommage à l'ancien vice-président doyen de la FIFA, Julio Grondona, décédé l'an dernier. M. Grondona a présidé la Commission des Finances de la FIFA avec dévouement et engagement entre 1999 et 2014 – supervisant une période de croissance et de succès pour le football mondial et pour la FIFA. Nous sommes convaincus qu'Issa Hayatou – vice-président doyen de la FIFA et nouveau président de la Commission des Finances – continuera d'accomplir cette tâche avec distinction.

Pour le jeu. Pour le monde.



Joseph S. Blatter  
Président de la FIFA



**« NOUS FAISONS EN SORTE QUE LE SUCCÈS DE LA  
COUPE DU MONDE DE LA FIFA SOIT PARTAGÉ AVEC LA  
COMMUNAUTÉ DU FOOTBALL DANS SON ENSEMBLE. »**

## CHERS MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ DU FOOTBALL,

Avec ses stades pleins et un total de 171 buts inscrits, la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ a dépassé toutes les attentes. Le football proposé lors de la phase de groupes a été très spectaculaire tandis que la phase à élimination directe a été des plus captivantes puisque sur les seize matches disputés, huit se sont décidés en prolongations ou à l'issue de la séance des tirs au but. Le Brésil a bel et bien tenu sa promesse qui était d'organiser la « Copa das Copas », à savoir la « Coupe du Monde de toutes les Coupes du Monde ».

Au-delà de fournir le point d'orgue sportif de la période 2011-2014, la Coupe du Monde de la FIFA™ a permis que le cycle quadriennal soit également un succès d'un point de vue financier. Cela nous a permis d'augmenter de nouveau la contribution offerte aux associations membres participantes et aux clubs ayant mis leurs joueurs à disposition, pour la porter à 476 millions de dollars (US), ce qui représente une hausse de 13,3% par rapport aux 420 millions de 2010.

Les dotations en faveur des participants aux nombreuses autres compétitions de la FIFA ont également été augmentées, ainsi que les investissements que nous réalisons à travers le Programme d'Assistance Financière de la FIFA et d'autres initiatives de développement du football et de développement social que nous mettons en œuvre de par le monde. Au total, 900 millions de dollars ont été alloués pour de telles initiatives au cours du cycle budgétaire 2015-2018, faisant en sorte que le succès de la Coupe du Monde de la FIFA™ soit partagé avec la communauté du football dans son ensemble.

Nous investissons 2 153 millions de dollars dans la prochaine édition de la Coupe du Monde de la FIFA™, dont les préparatifs sont désormais bien avancés. Comme ce chiffre le prouve, nous mettons absolument tout en œuvre afin de livrer un autre événement inoubliable aux spectateurs du monde entier.

Au vu de ces investissements en cours ou prévus, j'ai le plaisir de vous annoncer que nous avons conclu l'exercice financier 2014 avec un excédent de 141 millions de dollars, permettant ainsi de faire passer nos réserves à 1 523 millions, soit une hausse de 6,4% par rapport à 2013.

Au nom de la Commission des Finances, je me réjouis à l'idée de pouvoir présenter plus en détail nos résultats positifs lors du 65<sup>e</sup> Congrès de la FIFA à Zurich.



Issa Hayatou  
Président de la Commission des Finances



**« EN 2014, DES PROGRÈS ONT CONSTAMMENT ÉTÉ RÉALISÉS AU NIVEAU DU RENFORCEMENT DES PROCÉDURES ET STANDARDS INTERNES DE LA FIFA. »**

**MADAME, MONSIEUR,**

Alors que nous approchons du deuxième anniversaire du processus de réformes de gouvernance de la FIFA, je suis heureux de vous informer que des progrès continuent d'être réalisés dans la façon dont la FIFA est administrée.

Du renforcement des fonctions de supervision au sein de l'organisation – notamment à travers la création de la commission dont j'ai été élu président – à la mise en œuvre de nouveaux règlements et directives internes et l'amélioration des mécanismes de contrôle interne, le processus de réformes a généré de nombreuses avancées dans le domaine de la bonne gouvernance.

Ces accomplissements résultent d'une année 2014 qui aura vu de nombreuses mesures être adoptées. Par exemple, une nouvelle politique de rémunération a été établie par la Sous-commission de Rémunération de la FIFA, qui régit la rémunération du Président, des membres du Comité Exécutif, du Secrétaire Général et des principaux dirigeants de la FIFA. Conformément au Règlement d'organisation de la FIFA, la sous-commission est composée des présidents de la Commission d'Audit et de Conformité et de la Commission des Finances, qui désignent ensuite conjointement un troisième membre indépendant.

Autre mesure importante adoptée en 2014, le règlement concernant l'élection présidentielle à venir, qui garantit que la procédure électorale soit menée d'une manière équitable et transparente. Il est bien entendu capital de conserver la confiance du public au cours d'un processus si important pour l'avenir.

Outre ce qui précède, divers audits ont été menés – ou sont en cours – eu égard à certaines opérations liées à la Coupe du Monde de la FIFA™ afin de garantir que les dépenses effectuées sont appropriées et documentées, et conformes aux politiques y afférentes. L'utilisation responsable des fonds est également essentielle et de tels audits nous permettent d'obtenir une vue d'ensemble précise des dépenses de la FIFA.

Au moment où le cycle budgétaire 2011-2014 se termine avec succès, j'aimerais exprimer ma satisfaction au vu des progrès continus réalisés au niveau du renforcement des procédures et standards internes de la FIFA en 2014. Du point de vue de la bonne gouvernance, je suis convaincu que nous sommes sur la bonne voie.



Domenico Scala  
Président de la Commission d'Audit et de Conformité





Le Brésil a entamé sa campagne plein d'optimisme et de détermination. Symbole de cet état d'esprit, son maître à jouer Neymar, ici en action face au Cameroun.

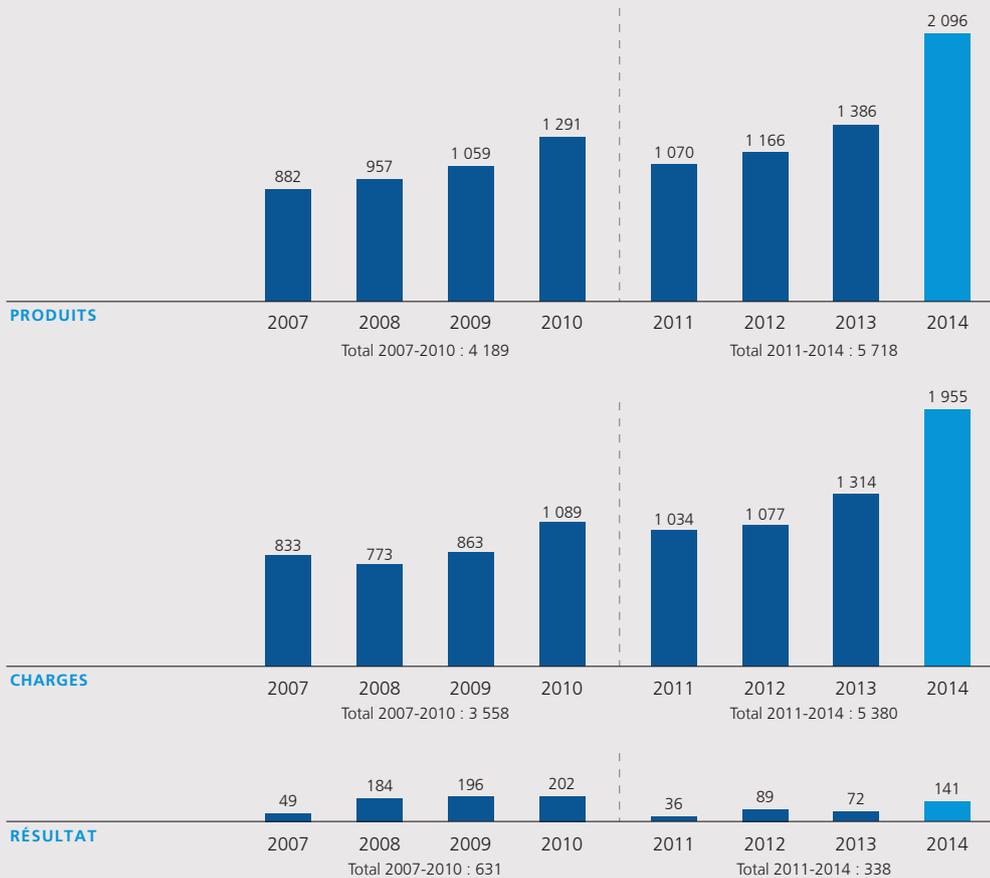
## COMPTE DE RÉSULTAT ET ÉVOLUTION DES RÉSERVES

Les chiffres clés du cycle financier 2011-2014 sont récapitulés dans ce chapitre avec, à titre comparatif, ceux de la période 2007-2010.

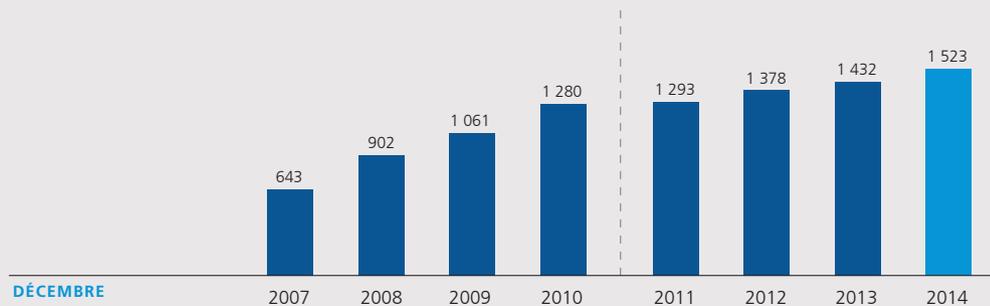
Les conclusions peuvent être tirées de la période 2011-2014 :

- La **Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™** a été une grande réussite en termes sportifs, organisationnels et financiers. Dans l'ensemble, la FIFA a enregistré un **résultat quadriennal** positif de **USD 338 millions**. Ce résultat est basé sur un **produit total** de **USD 5 718 millions** et des **charges totales** de **USD 5 380 millions**.
- Les **produits** ont augmenté de manière significative par rapport à la période quadriennale précédente en conséquence de la vente de droits, notamment dans les domaines du marketing et de la télévision. Par ailleurs, la FIFA a comptabilisé les recettes des droits de billetterie qui, lors des précédents cycles, étaient directement transférées au Comité Organisateur Local.
- Les **charges** ont également augmenté par rapport à la période précédente, et ce essentiellement en raison d'investissements plus importants dans des projets de développement du football à travers le monde, de coûts accrus pour l'organisation de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ et de tâches supplémentaires réalisées par la FIFA dans le cadre de sa fonction d'instance dirigeante du football mondial. Dans l'ensemble, **72%** des charges totales ont été des **investissements directs dans le football**.
- Le **contrôle systématique des coûts** a aidé à gérer efficacement les coûts durant le cycle quadriennal. Les dépassements de budget sont attribuables aux coûts d'organisation de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ qui ont été plus élevés que prévu ainsi qu'à des investissements supplémentaires dans le développement du football, les bons résultats ayant permis à la FIFA de redistribuer plus de fonds à ses membres.
- Les **réserves** de la FIFA ont été renforcées et s'élevaient à **USD 1 523 millions** au 31 décembre 2014. Cela est conforme à la décision du Congrès de la FIFA de n'accroître que modérément les réserves. Le niveau de réserves de la FIFA reste solide. Des réserves suffisantes sont la condition sine qua non de l'indépendance financière de la FIFA et de sa capacité à faire face aux imprévus.

**COMPTE DE RÉSULTAT 2007-2010 ET 2011-2014 (EN USD MILLIONS)**



**ÉVOLUTION DES RÉSERVES 2007-2014 (EN USD MILLIONS)**



En raison des calculs basés sur des montants arrondis et des pourcentages, les totaux présentés dans le présent rapport financier peuvent légèrement différer du résultat des additions.

## PRODUITS 2011-2014

Un aperçu du **produit total** de la période 2011-2014 est proposé dans ce chapitre. Les détails du compte de résultat 2014 figurent aux pages 86 à 137 de l'annexe. En vertu de la décision du Congrès de la FIFA en 2011 à Zurich, le cabinet d'audit de renommée mondiale KPMG a une nouvelle fois été mandaté pour la révision des comptes annuels de la FIFA sur l'exercice financier 2011-2014. Les **rapports de KPMG** figurent en annexe, aux pages 138 et 146. Le rapport de la **Commission d'Audit et de Conformité** figure pour sa part en page 147.

La FIFA affiche un **produit total** de **USD 5 718 millions** ventilé entre les produits des compétitions, les autres produits d'exploitation et les produits financiers.

Les **produits des compétitions**, d'un montant de **USD 5 137 millions**, proviennent à hauteur de USD 2 484 millions des droits télévisés, dans lesquels la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ se taille la part du lion avec USD 2 428 millions. Les droits marketing représentent le deuxième plus grand poste des produits des compétitions avec USD 1 629 millions dont USD 1 580 millions dégagés, là encore, par la Coupe du Monde de la FIFA™. Les droits d'hospitalité ont rapporté USD 185 millions et les licences USD 115 millions. Les autres produits des compétitions correspondent approximativement aux recettes de la billetterie et de la Coupe du Monde des Clubs de la FIFA, auxquelles s'opposent cependant des coûts sensiblement analogues.

Les **autres produits d'exploitation**, qui atteignent **USD 271 millions**, désignent principalement les recettes tirées des licences de marques, à hauteur de USD 162 millions, et du Programme Qualité de la FIFA, à hauteur de USD 55 millions.

Les **produits financiers** de **USD 310 millions**, résultat de la gestion prudente des placements, se décomposent notamment en produits d'intérêt de USD 43 millions, en produits d'actifs financiers de USD 34 millions et en gains de change de USD 233 millions.

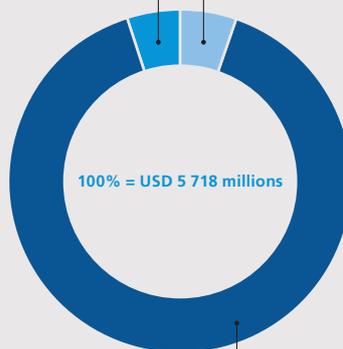
**PRODUITS 2011-2014 (EN USD MILLIONS)**

**AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION (5%)**

• Licences de marques	162
• Programme Qualité de la FIFA	55
• Droits sur les matches	13
• Divers (loyers, droits cinématographiques – Archives de la FIFA)	41
<b>Total</b>	<b>271</b>

**PRODUITS FINANCIERS (5%)**

• Gains de change	233
• Produits des actifs financiers	34
• Produits d'intérêt	43
<b>Total</b>	<b>310</b>



**PRODUITS DES COMPÉTITIONS (90%)**

• Droits télévisés		2 484
– Coupe du Monde de la FIFA 2014™	2 428	
– Autres compétitions de la FIFA	56	
• Droits marketing		1 629
– Coupe du Monde de la FIFA 2014™	1 580	
– Autres compétitions de la FIFA	49	
• Produits des droits d'hospitalité		185
• Droits de licences		115
• Divers		724
<b>Total</b>		<b>5 137</b>

PARTENAIRES FIFA 2011-2014



## CHARGES 2011-2014

Les **charges totales**, qui s'élèvent à **USD 5 380 millions** comprennent les charges des compétitions, les projets de développement, les autres charges d'exploitation, la gestion du football, l'exploitation des droits et les charges financières. Au total, **72% des charges totales ont été des investissements directs dans le football**.

Concernant les **USD 2 817 millions des charges des compétitions**, USD 2 224 millions sont liés à la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™, et majoritairement aux contributions versées aux équipes (USD 476 millions), à la contribution au Comité Organisateur (USD 453 millions) et aux coûts de production télévisuelle (USD 370 millions). De plus amples informations sur la Coupe du Monde sont disponibles en page 36 du présent rapport. Les 23 autres compétitions organisées par la FIFA durant le cycle 2011-2014 ont généré des charges de USD 505 millions.

La FIFA a consacré au total **USD 1 052 millions** – soit **20%** des charges totales – à des **projets de développement**, à savoir USD 538 millions au Programme d'Assistance Financière (FAP) pour les associations membres, USD 123 millions au programme *Goal* et USD 391 millions à divers autres projets. De plus, au vu du succès économique de la période 2011-2014, la FIFA a versé à toutes les associations membres et confédérations un paiement FAP exceptionnel d'une valeur totale de USD 261 millions (voir également p. 46).

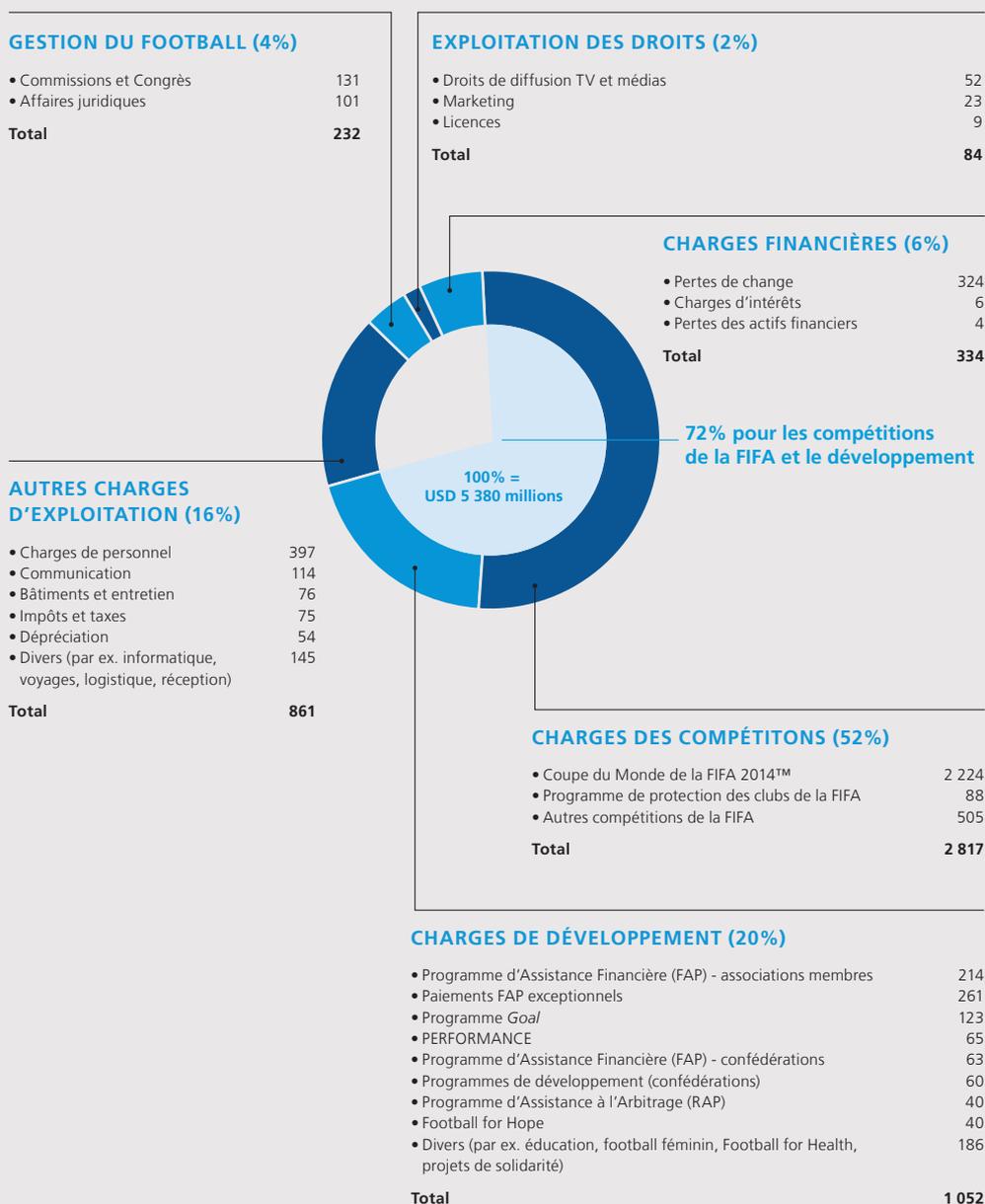
Les **autres charges d'exploitation** de **USD 861 millions** comprennent principalement les charges de personnel de USD 397 millions pour le cycle quadriennal. Le nombre moyen d'employés durant l'exercice se terminant au 31 décembre 2014 était de 474.

Les **frais de gestion du football** de **USD 232 millions** englobent l'organisation des séances de toutes les commissions et du Congrès de la FIFA à hauteur de USD 131 millions et les dépenses en matière d'affaires juridiques (USD 101 millions).

**L'exploitation des droits**, qui représente **USD 84 millions**, concerne le respect d'obligations contractuelles en matière de droits marketing, TV et médias ainsi que l'octroi de licences.

Les **charges financières** de **USD 334 millions** reflètent essentiellement l'impact des taux de change, qui a cependant été compensé par les recettes correspondantes.

**CHARGES 2011-2014 (EN USD MILLIONS)**



## BILAN ET ÉVOLUTION DES RÉSERVES

Au 31 décembre 2014, la FIFA affiche un **bilan de USD 2 932 millions** et des **réserves de USD 1 523 millions**. L'augmentation des réserves de la FIFA résulte du résultat annuel de USD 141 millions et de l'impact des autres éléments du compte de résultat global, à hauteur de USD -50 millions.

La FIFA conserve ainsi un **solide niveau de réserves**. L'augmentation des réserves est attribuable au succès financier du cycle 2011-2014 et notamment à la tenue de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ conformément aux plans, à la réalisation du budget des recettes et à la bonne gestion du budget des dépenses.

Selon le principe inscrit à l'art. 73 des **Statuts de la FIFA** :

- Les recettes et les dépenses de la FIFA doivent être **équilibrées** sur l'exercice.
- La réalisation des principales tâches de la FIFA devra être garantie à l'avenir par la **constitution de réserves**.

Au cours de l'exercice 2011-2014, la FIFA a rempli cette obligation statutaire. Des réserves suffisantes ont une importance stratégique pour la FIFA, compte tenu de sa forte dépendance financière à l'égard de sa compétition phare, la Coupe du Monde de la FIFA™, et de la quasi-impossibilité de s'assurer contre le risque d'annulation de cette manifestation planétaire.

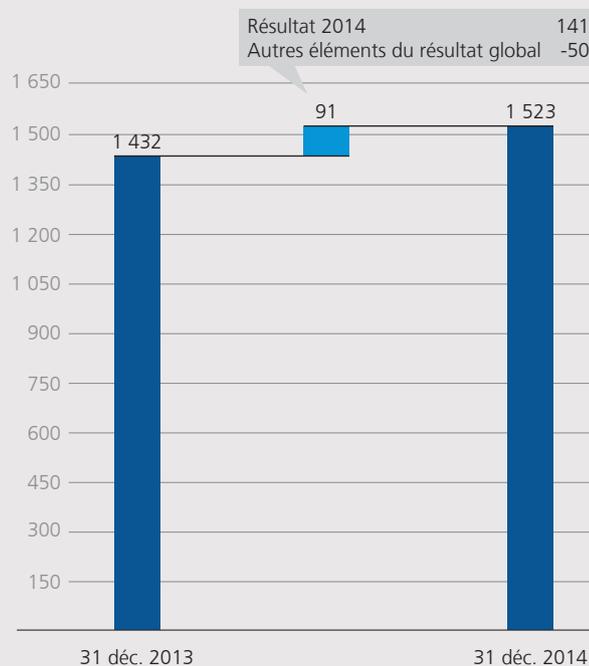
Le **montant des réserves nécessaires** ne peut pas être chiffré dans l'absolu, il est fonction des coûts totaux supportés par la FIFA et des risques opérationnels qu'elle encourt durant une période quadriennale. Ses réserves actuelles représentent environ **un tiers** des coûts imputables à la période.

Des réserves suffisantes sont la condition sine qua non de l'**indépendance financière** de la FIFA et de sa capacité à faire face aux **imprévus**.

**BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2014** (EN USD MILLIONS)

Actifs	2 932	Passifs et réserves	2 932
<b>Actifs circulants</b>	<b>2 128</b>	<b>Passifs à court terme</b>	<b>1 314</b>
• Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 083	• Dettes	66
• Créances	181	• Comptes de régularisation passifs	1 215
• Actifs financiers	677	• Instruments financiers dérivés passifs	33
• Autres actifs circulants	187		
		<b>Passifs à long terme</b>	<b>95</b>
		<b>Réserves</b>	<b>1 523</b>
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>804</b>		
• Immobilisations corporelles	197		
• Actifs financiers	580		
• Immeubles de placement	27		

**ÉVOLUTION DES RÉSERVES** (EN USD MILLIONS)



## ANALYSE DES PRODUITS POUR 2011-2014

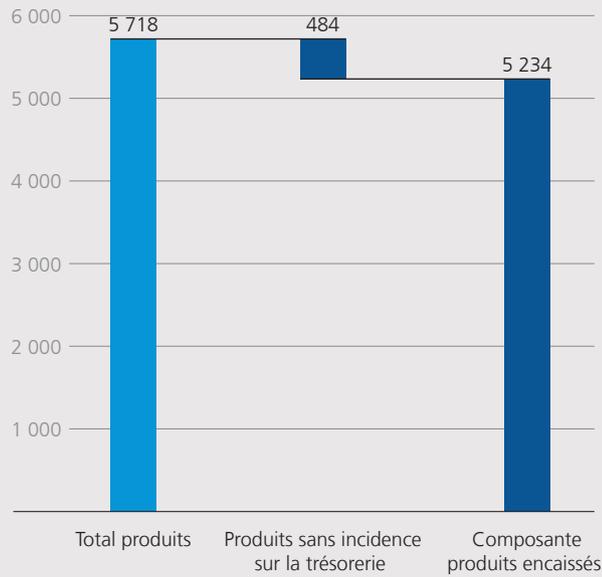
Les **comptes** de la FIFA sont présentés conformément aux **normes comptables internationales IFRS**. Comme, en raison de leur complexité technique, les normes IFRS ne se prêtent pas à l'élaboration du budget ni au contrôle quotidien des coûts, les budgets annuels sont établis sur la base des flux de trésorerie et adoptés par le Congrès sur cette même base.

Pour pouvoir comparer les produits effectifs au plan de trésorerie, une **transposition des normes IFRS** est préalablement **nécessaire**. À cet effet, les produits qui ne peuvent être pris en considération dans une comparaison budgétaire sont déduits du produit total selon les normes IFRS. La composante de produits encaissés obtenue est ensuite comparée au budget.

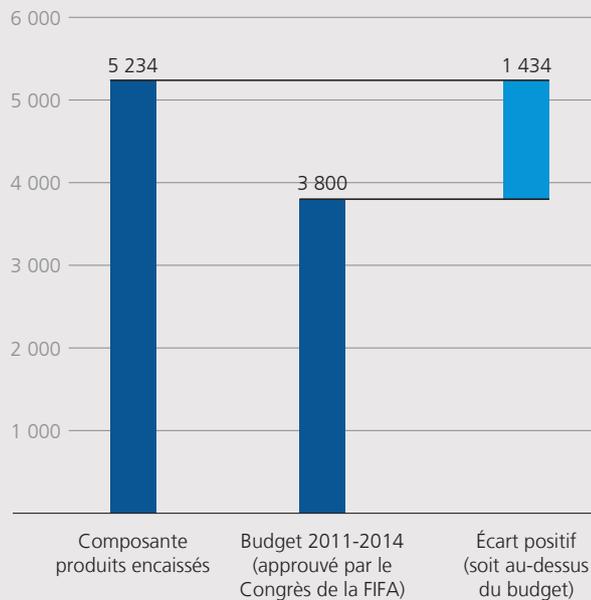
Pour les besoins de la comparaison budgétaire, **USD 484 millions de produits sans incidence sur la trésorerie** doivent être déduits des USD 5 718 millions de produits totaux de la période 2011-2014. La composante des produits encaissés s'élève donc à USD 5 234 millions. Parmi les postes sans incidence sur la trésorerie, on distingue notamment certaines parties du résultat financier ainsi les produits en nature, qui n'ont pas été pris en compte dans le budget des liquidités.

Pour la période 2011-2014, le Congrès de la FIFA avait adopté un **budget des produits** de USD 3 800 millions. Ce budget a été **dépassé de USD 1 434 millions**. Cet excédent est principalement dû aux recettes supplémentaires de billetterie de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ et de la Coupe des Confédérations de la FIFA 2013, qui sont comptabilisées brutes. En plus, grâce au large succès rencontré par la vente des droits de télévision, marketing et licences pour Brésil 2014, d'autres contrats ont pu être signés. Un succès qui prouve l'attrait inégalable de l'événement.

**PRODUITS 2011-2014 : COMPOSANTES** (EN USD MILLIONS)



**PRODUITS 2011-2014 : COMPARAISON BUDGÉTAIRE** (EN USD MILLIONS)



## ANALYSE DES CHARGES POUR 2011-2014

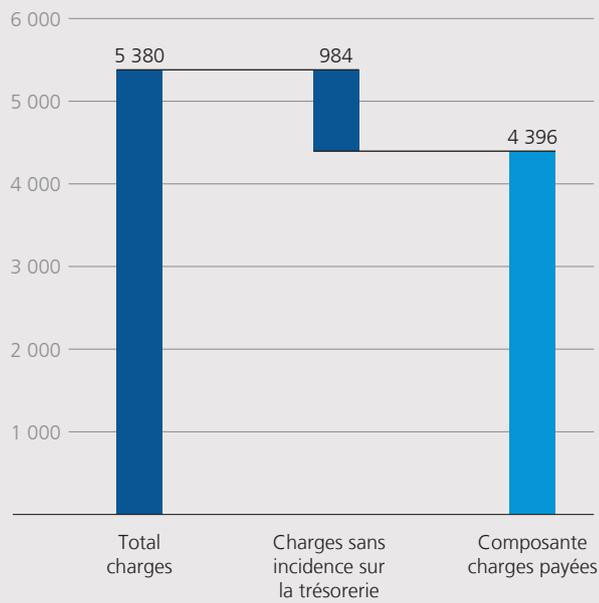
Le principe décrit pour les produits s'applique par analogie aux charges.

Pour pouvoir comparer les charges effectives au plan de trésorerie, **une transposition des normes IFRS est** préalablement **nécessaire**. À cet effet, les charges qui ne peuvent être prises en considération dans une comparaison budgétaire sont déduites des charges totales selon les normes IFRS. La composante de charges décaissées obtenue est ensuite comparée au budget.

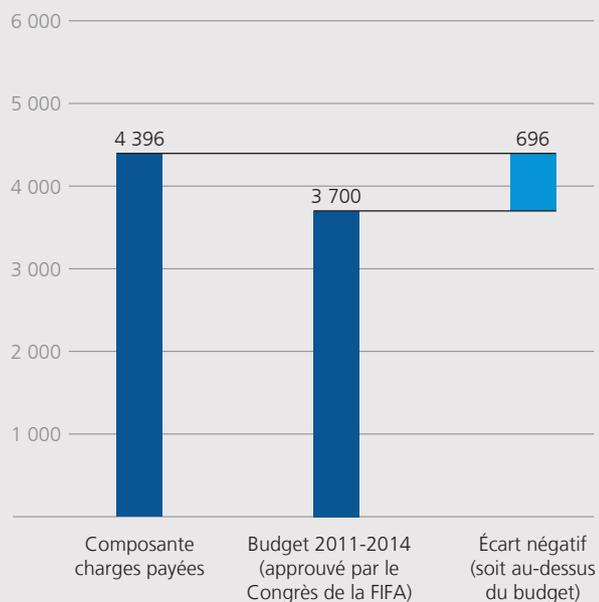
Pour les besoins de la comparaison budgétaire, **USD 984 millions de charges sans incidence sur la trésorerie** doivent être déduits des USD 5 380 millions de charges totales de la période 2011-2014. La composante des charges décaissées s'élève donc à USD 4 396 millions. Les charges sans incidence sur la trésorerie portaient notamment sur des charges financières, des transactions en nature ainsi que des régularisations et dépréciations.

Pour la période 2011-2014, le Congrès de la FIFA avait adopté un **budget de charges** de USD 3 700 millions, mais les charges ont finalement été **supérieures de USD 696 millions**. L'excès est imputable notamment à des investissements supplémentaires dans le domaine du développement durant le cycle quadriennal 2011-2014 et à des coûts supplémentaires liés à la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ (pour de plus amples détails sur les charges de la Coupe du Monde de la FIFA™, rendez-vous en page 37).

**CHARGES 2011-2014 : COMPOSANTES** (EN USD MILLIONS)



**CHARGES 2011-2014 : COMPARAISON** (EN USD MILLIONS)







Le niveau de jeu des équipes a été de très haute qualité dès la phase de groupes. Ici, lors du match Côte d'Ivoire – Grèce, Didier Drogba doit s'employer pour devancer Sokratis Papastathopoulos. Cependant, la Grèce s'imposera au final 2-1 grâce à un penalty tardif.

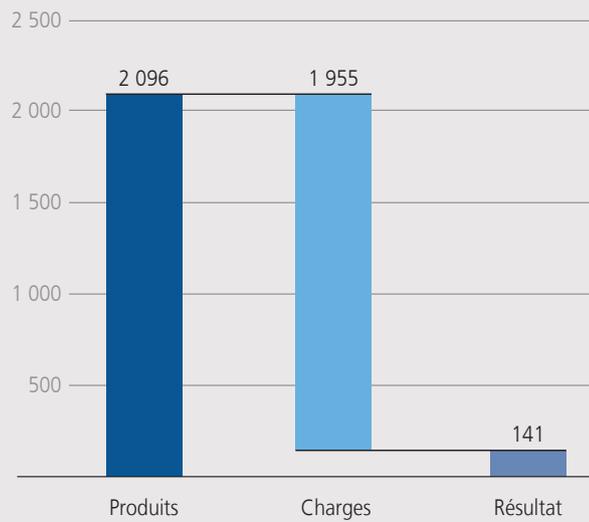
## COMPTE DE RÉSULTAT 2014

Ce chapitre offre un aperçu du **compte de résultat** pour l'exercice **2014**. Les détails du compte de résultat figurent aux pages 86 à 137.

La FIFA a conclu l'année 2014 sur un **résultat net de USD 141 millions**. Des produits de USD 2 096 millions ont été enregistrés, tandis que les charges étaient de USD 1 955 millions. Les produits et les charges afférents aux compétitions de la FIFA sont comptabilisés lorsque l'événement a lieu. Les **compétitions de la FIFA** et notamment la **Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™** ont eu un impact significatif sur les recettes et les dépenses de l'exercice financier 2014.

Les **produits** comprenaient ainsi USD 1 910 millions liés aux compétitions, d'autres revenus d'exploitations de USD 78 millions et différents résultats financiers de USD 108 millions.

Les **charges** comprenaient quant à elles USD 902 millions liés aux compétitions, USD 509 millions liés au développement, USD 67 millions relatifs à la gestion du football, USD 35 millions liés à l'exploitation des droits, de même que USD 285 millions correspondant à d'autres charges d'exploitation et USD 157 millions liés à des charges financières. Dans l'ensemble, **72% des charges totales ont été des investissements directs dans le football**.

**COMPTE DE RÉSULTAT 2014 (EN USD MILLIONS)****COMPTE DE RÉSULTAT 2014 (EN USD MILLIONS)**

<b>Produits</b>	<b>2 096</b>
Produits des compétitions	1 910
Autres produits d'exploitation	78
Produits financiers	108
<b>Charges</b>	<b>1 955</b>
Charges des compétitions	902
Charges de développement	509
Gestion du football	67
Exploitation des droits	35
Autres charges d'exploitation*	285
Charges financières	157
<b>Résultat</b>	<b>141</b>

\* inclut les charges de personnel, de dépréciation, d'impôts et de taxes (présentées séparément dans le compte de résultat consolidé, p. 88)



FIFA

FIFA SONY 4K SONY 4K SONY 4K

YINGLI BOLAR WAFFAG

BRAZIL  
8

Borisul

PÉRIODE  
2015-2018

04



Le temps splendide, les stades pleins et les matches grandioses ont fait de cette Coupe du Monde de la FIFA 2014™ un formidable succès. L'Estádio Nacional de Brasília a vu l'Argentine se qualifier (1-0) pour les demi-finales aux dépens de la Belgique.

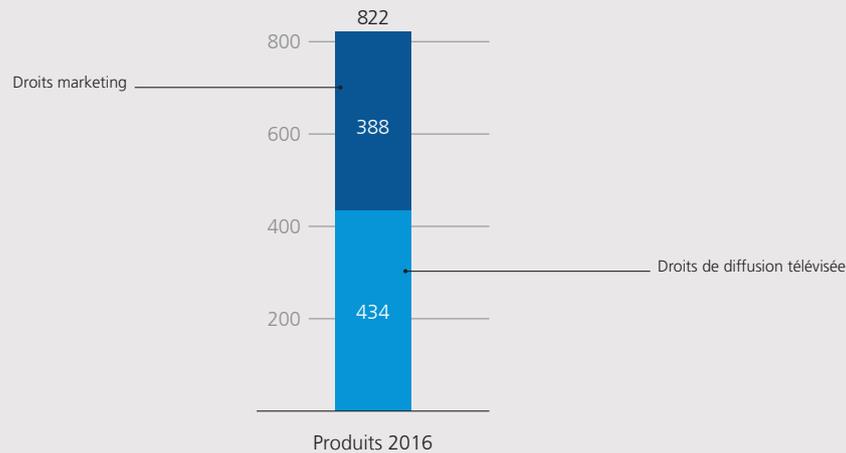
## BUDGET DÉTAILLÉ 2016

# PRODUITS ET INVESTISSEMENTS 2016

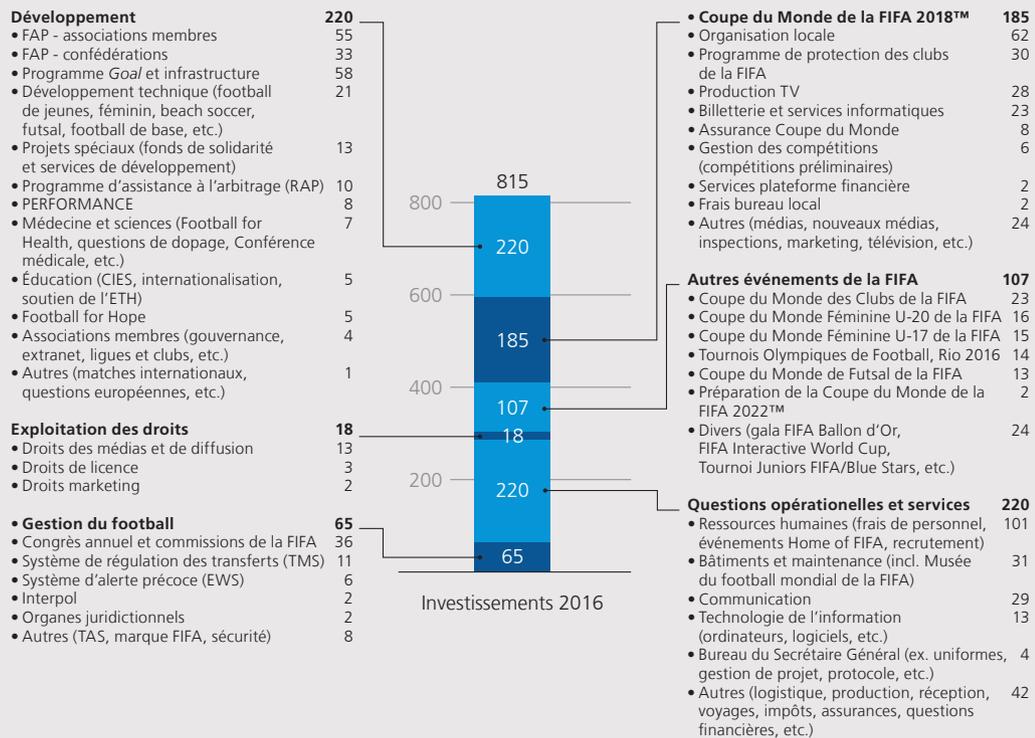
Le budget détaillé 2016 a été approuvé par la Commission des Finances et le Comité Exécutif de la FIFA et doit encore être ratifié par le Congrès de la FIFA 2015.

Le budget détaillé 2016 est basé sur le budget du cycle quadriennal 2015-2018 et prend en compte la distribution prévue des produits et investissements pour la période 2015-2018.

## BUDGET 2016 : PRODUITS (EN USD MILLIONS)



## BUDGET 2016 : INVESTISSEMENTS (EN USD MILLIONS)







Au cœur de l'action d'une vibrante compétition : Lionel Messi est ici aux prises avec Ron Vlaar au cours de la demi-finale Pays-Bas – Argentine.

## APERÇU FINANCIER

Comme en témoignent les résultats financiers de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™, celle-ci a été une grande réussite.

Les chiffres présentés dans ce rapport présentent le compte de résultat de la FIFA pour tout le cycle financier 2011-2014. Les aspects financiers en relation avec le Comité Organisateur Local de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™ figurent en page 38.

Brésil 2014 a généré un **produit total** de **USD 4 826 millions** pour la FIFA et des **charges totales** de **USD 2 224 millions**.

**Le produit total** du cycle de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ émane notamment des droits télévisuels (USD 2 428 millions), des droits marketing (USD 1 580 millions), de la billetterie (USD 527 millions), des droits d'hospitalité (USD 185 millions) et des concessions de licences (USD 107 millions).

Sur le **total des charges**, USD 453 millions ont été une contribution financière directe au Comité Organisateur Local. Par ailleurs, USD 358 millions ont constitué la dotation, USD 48 millions les frais de préparation, USD 42 millions l'hébergement et transport des associations membres participantes et USD 70 millions les bénéfices reversés aux clubs. La FIFA a de plus débloqué USD 100 millions pour le Brésil, au titre du Fonds d'héritage de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™. La production télévisuelle a coûté USD 370 millions tandis que les frais en matière de billetterie, d'informatique et d'hospitalité se sont montés à USD 157 millions.

Un **budget de dépenses** de USD 1 385 millions avait été établi et approuvé pour Brésil 2014. Au total, la compétition a coûté USD 2 224 millions dont USD 365 millions de charges sans incidence sur la trésorerie (ex. transactions en nature et régularisations). Les charges avec incidence sur la trésorerie se sont ainsi montées à USD 1 859 millions, dépassant le budget de USD 474 millions, notamment en raison du fonds d'héritage, de coûts de production télévisée supérieurs aux prévisions, de l'augmentation de la dotation et des frais de préparation et des financements supplémentaires en faveur du Comité Organisateur Local de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™ (effet brut).

## COUPE DU MONDE DE LA FIFA 2014™ : PRODUITS

(EN USD MILLIONS)

<b>Produits 2011-2014</b>	<b>4 826</b>
Droits de diffusion TV	2 428
Droits marketing	1 580
Billetterie	527
Droits d'hospitalité	184
Droits de licence	107

## COUPE DU MONDE DE LA FIFA 2014™ : CHARGES

(EN USD MILLIONS)

<b>Charges 2011-2014</b>	<b>2 224</b>
Contributions au Comité Organisateur Local	453
Production TV	370
Dotation	358
Billetterie, informatique et hospitalité	157
Fonds d'héritage de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™	100
Prestations en nature	95
Bénéfices des clubs	70
Versement aux associations membres pour leurs frais de préparation	48
Coûts marketing	46
Déplacement et hébergement des équipes	42
Questions juridiques et financières	36
Assurance	28
Compétitions préliminaires	20
FIFA Fan Fest™	18
Questions d'arbitrage	14
Autres (par ex. technologie sur la ligne de but, numérique, médias)	369

<b>Dotation</b>	
Champion du monde	35
Finaliste	25
Troisième	22
Quatrième	20
5 <sup>e</sup> -8 <sup>e</sup> place (chacun)	14
9 <sup>e</sup> -16 <sup>e</sup> place (chacun)	9
17 <sup>e</sup> -32 <sup>e</sup> place (chacun)	8
<b>Total</b>	<b>358</b>

## COMITÉ ORGANISATEUR LOCAL

Le **Comité Organisateur Local de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™** (ci-après : « COL 2014 ») a été chargé de tous les aspects opérationnels locaux de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™. **Le financement du COL 2014 a été intégralement couvert par la FIFA.** Le budget final approuvé du COL 2014 s'est élevé à USD 478 millions. En conséquence de fluctuations sur le marché des changes, d'économies et de transferts de responsabilités entre la FIFA et le COL 2014, les charges effectives du COL 2014 se sont seulement élevées à **USD 453 millions.\***

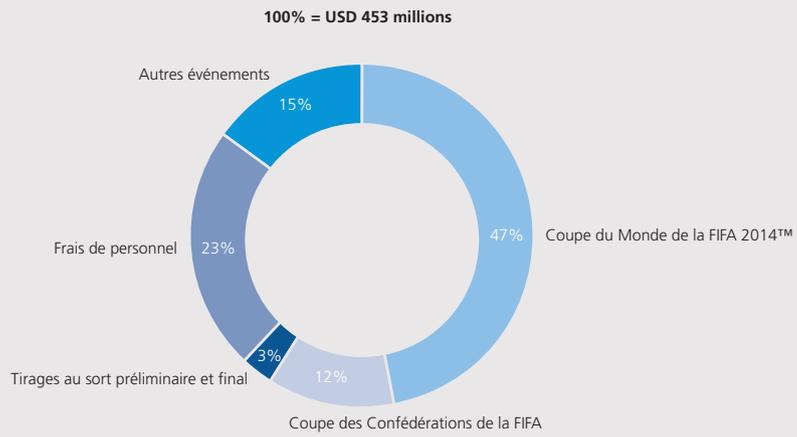
La majorité des USD 453 millions de charges du COL 2014 ont été des frais directs liés aux principaux événements, la Coupe du Monde de la FIFA™ (47%) et la Coupe des Confédérations de la FIFA (12%). Le tirage au sort final de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™ a représenté 2% et le tirage au sort préliminaire moins de 1% des charges totales. Sur l'ensemble des charges, 23% étaient imputables aux coûts engendrés par le personnel permanent et temporaire, et les 15% restants étaient d'autres frais événementiels.

La répartition des charges du COL 2014 entre ses différentes fonctions démontre que USD 102 millions (23%) ont été dépensés pour le personnel, USD 64 millions (14%) dans les transports, USD 48 millions (10%) pour les bureaux du COL 2014, et USD 45 millions (10%) dans la sécurité. Les autres charges majeures portaient sur des événements annexes (USD 39 millions, 9%), la gestion des stades (USD 33 millions, 7%), l'informatique et les télécommunications (USD 27 millions, 6%), le médical (USD 17 millions, 4%), l'hospitalité et le protocole (USD 14 millions, 3%), et les sites de compétition et d'entraînement (USD 14 millions, 3%). Les charges des autres activités du COL – marketing et publicité, médias et diffusion, assurance et restauration – se sont élevées à USD 50 millions (11%).

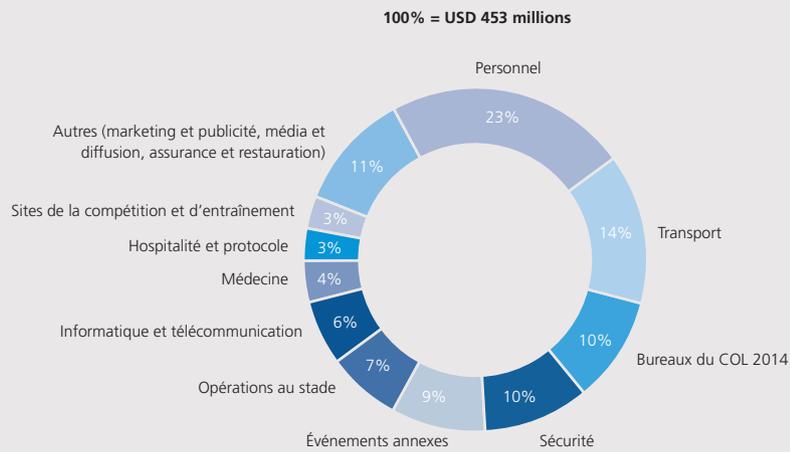
Outre sa couverture des charges opérationnelles de la Coupe du Monde de la FIFA™, la FIFA a également effectué une contribution considérable de **USD 100 millions au Fonds d'héritage de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™** (cf. p. 42).

\* Selon la réglementation locale du Brésil, le COL 2014 ne doit pas être fermé sous cinq à huit ans. Par conséquent, les chiffres présentés sur la page suivante sont provisoires et basés sur une estimation raisonnable des coûts de démantèlement. Les comptes de 2014 sont encore sujets à audit.

**COL 2014 : DÉPENSES PAR ÉVÉNEMENT**



**COL 2014 : DÉPENSES PAR POSTE**



## BILLETTERIE

Avec un total de 11 000 000 de requêtes, la demande de billets pour la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ a été sans précédent. Le nombre de **billets** vendus n'était cependant que de **3 144 613 (soit 99,2% du total mis en vente)**. Le succès des ventes a pu être constaté dans les stades, puisque le taux de remplissage était de 98,3%, faisant de Brésil 2014 une des Coupes du Monde les plus réussies de l'histoire récente.

**Plus de 2,1 millions de billets (69%) ont été directement vendus au grand public**, dont les deux tiers étaient des Brésiliens. En outre, 10% des billets ont été vendus aux supporters et groupes de supporters des trente-deux associations membres participantes, 9% ont été vendus aux détenteurs de billets hospitalité et 7% aux affiliés commerciaux.

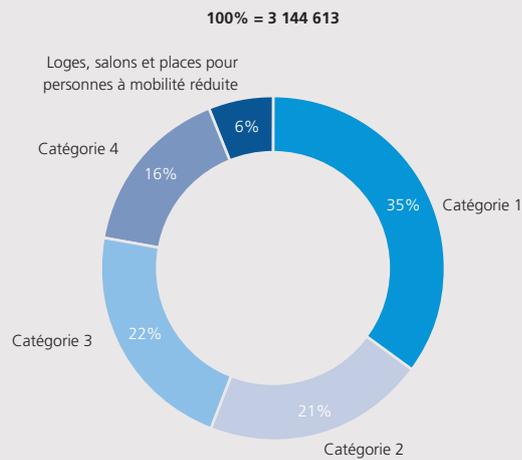
Comme l'exige la législation brésilienne, la FIFA a introduit des **prix spéciaux pour la clientèle locale âgée, étudiante ou membre de *Bolsa Familia***, le programme d'assistance sociale brésilienne ; 307 000 billets ont ainsi été mis en vente à moitié prix. Tout comme en Afrique du Sud, la FIFA a proposé une **quatrième catégorie de billets réservée aux résidents du pays hôte**, ce qui permettait par exemple d'acheter des billets de la phase de groupe pour BRL 60 (environ USD 30).

Si la FIFA était tenue de mettre à disposition au moins 300 000 billets de cette catégorie 4 au public brésilien, elle en a vendu un total de 491 408 (16%) pour les 64 matches.

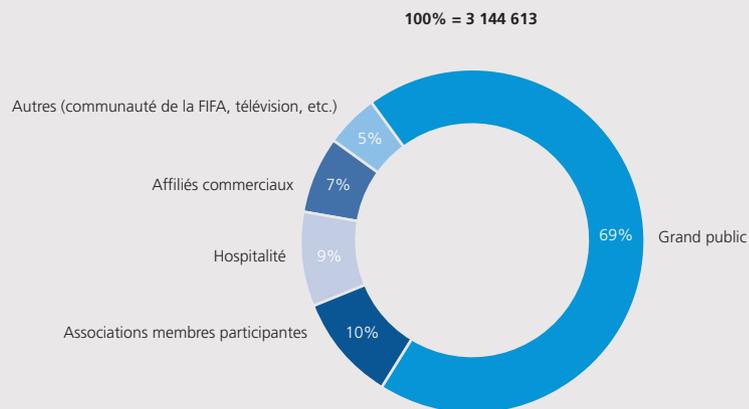
De plus, la FIFA a soutenu un programme gouvernemental invitant les **écoliers bénéficiant du programme d'assistance *Bolsa Familia*** mais aussi les supporters locaux à assister aux matches de la Coupe du Monde gratuitement (50 000 billets gratuits ont ainsi été distribués). Le même nombre de billets gratuits a été **distribué aux ouvriers des douze stades de la compétition**.

La billetterie étant une question sensible et importante, un **vaste audit** a été effectué par **Ernst & Young**, portant sur : 1. Reporting des ventes de billets, 2. Structure de contrôle interne, et 3. Conformité avec la politique de la FIFA en matière de billetterie. D'après Ernst & Young, **aucun point négatif ou cas de non-conformité n'est à signaler**.

**TOTAL DES VENTES DE BILLETS PAR CATÉGORIE**



**TOTAL DES VENTES DE BILLETS PAR GROUPE CIBLE**



## FONDS D'HÉRITAGE DE LA COUPE DU MONDE DE LA FIFA 2014™

Fidèle à sa volonté de développer le football dans le pays organisateur de la Coupe du Monde de la FIFA™, la FIFA a approuvé la création du **Fonds d'héritage de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™**.

Grâce à ce fonds doté de **USD 100 millions**, le Brésil profitera encore pendant plusieurs années des bénéfices de la compétition.

Ce fonds d'héritage vise à **s'assurer que la Coupe du Monde de la FIFA™ ait des retombées tant au niveau social que sur le plan du football local**. Pour ce qui est de l'utilisation du fonds, 60% sera affecté au développement des infrastructures dans les quinze États qui n'ont pas accueilli de matches, 15% sera consacré au développement du football des jeunes, 15% au développement du football féminin, 4% à la prévention médicale ainsi qu'à des projets de santé publique, et 4% à des programmes sociaux pour des communautés défavorisées. Les 27 États du Brésil bénéficieront de ces programmes et activités de développement. Les 2% restants serviront à couvrir les coûts administratifs ainsi que la gestion et la supervision du fonds.

Ce programme d'héritage a été lancé par la **mise en route d'un premier projet dans la ville de Belém**, consistant à construire quatre terrains de football et des vestiaires dans le centre de formation CEJU de la fédération de football de l'État de Pará. Environ **USD 2,6 millions** ont été investis dans ce projet qui devrait être terminé en avril 2015. En outre, USD 800 000 ont été versés à l'association Bola Para Frente et USD 600 000 ont été attribués à un programme de Football for Health.

**Le Fonds d'héritage de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™** sera géré conformément aux conditions générales décrites dans le contrat du Fonds d'héritage de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™ signé en décembre 2014 par le Secrétaire Général de la FIFA, Jérôme Valcke, et le président de la Fédération Brésilienne de Football (CBF), Marco Polo Del Nero, et conformément au **Règlement général des programmes de développement de la FIFA**. Ces projets et activités seront menés par la CBF en coordination avec la FIFA. Le suivi inclura des **rapports d'activité annuels et un audit des fonds utilisés**, de même que la publication régulière d'informations sur le site Internet de la CBF.

Ces projets soutenus par le Fonds d'héritage de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™ font partie de plusieurs initiatives d'héritage lancées par la FIFA dans le cadre de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™.

1. Lancement du projet d'héritage de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ au CEJU (centre sportif de la jeunesse) de Belém (Brésil), le 6 juillet 2014.

2. Pose d'un terrain en gazon artificiel à Belém (Brésil).



## PROGRAMME DE PROTECTION DES CLUBS DE LA FIFA

En mai 2012 à Budapest, les associations membres se sont réunies pour le 62<sup>e</sup> Congrès de la FIFA et ont approuvé le **Programme de protection des clubs de la FIFA**.

Le Programme de protection des clubs garantit qu'un club sera indemnisé si son joueur se blesse alors qu'il est avec son équipe nationale « A » pour disputer un match figurant au calendrier international des matches.

Après la conclusion du programme sur la période allant du 1<sup>er</sup> septembre 2012 au 31 décembre 2014, les éléments suivants peuvent être constatés :

- Sur toute la durée du programme, **129 cas ont été rapportés** et traités.
- Sur l'ensemble, 79 cas (soit 61% du total) ont porté sur des joueurs sélectionnés en équipe nationale d'associations affiliées à l'UEFA et 20 (16%) sur des internationaux de la CONMEBOL.
- Dans 114 cas (88%), les joueurs étaient sous contrat avec des clubs de l'UEFA et dans 8 cas (6%) avec des clubs de la CONCACAF.
- Au total, des **indemnisations d'environ EUR 39 millions** ont été versées aux clubs (en tenant compte des paiements prévus jusqu'au retour des joueurs à la compétition).
- EUR 30,2 millions (soit 77% du total) ont été versés pour des joueurs sélectionnés en équipe nationale d'associations affiliées à l'UEFA et EUR 5,1 millions (13%) pour des internationaux de pays membres de la CONMEBOL.
- EUR 38,6 millions (98%) ont été versés pour des joueurs sous contrat avec des clubs de l'UEFA.

Le programme de protection des clubs de la FIFA a grandement été sollicité par les clubs et associations, et a permis de dédommager les clubs concernés.

Au vu du grand succès du programme, le Comité Exécutif de la FIFA a décidé de le **prolonger sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 31 décembre 2018**. Les **équipes nationales « A » féminines** sont désormais également couvertes pour des blessures contractées par des joueuses lors de matches figurant au calendrier international des matches. Le contenu de la couverture du programme reste inchangé.

## VUE D'ENSEMBLE DES INDEMNITÉS (EN MILLIONS D'EUROS)

TOTAL DES INDEMNITÉS ; PAR CONFÉDÉRATION D'AFFILIATION DE L'ASSOCIATION DU JOUEUR

TOTAL	UEFA	CONMEBOL	CONCACAF	CAF	AFC	OFC
39,4	30,2	5,1	2,5	1,5	0,1	0,0

ASSOCIATIONS AYANT REÇU LES PLUS IMPORTANTES INDEMNITÉS ;  
PAR ASSOCIATION D'AFFILIATION DU JOUEUR

Allemagne	Pays-Bas	Italie	Angleterre	France
4,2	3,7	3,5	3,3	2,6

TOTAL DES INDEMNITÉS ; PAR CONFÉDÉRATION D'AFFILIATION DU CLUB

TOTAL	UEFA	CONMEBOL	CONCACAF	CAF	AFC	OFC
39,4	38,6	0,0	0,6	0,1	0,1	0,0

ASSOCIATIONS AYANT REÇU LES PLUS IMPORTANTES INDEMNITÉS ;  
PAR ASSOCIATION D'AFFILIATION DU CLUB

Angleterre	Espagne	Italie	Allemagne	France
13,2	7,9	4,9	4,3	3,6

## VUE D'ENSEMBLE DU NOMBRE DE CAS

PAR CONFÉDÉRATION D'AFFILIATION DU JOUEUR

	Nombre de cas par association	Total des cas
Allemagne	11	11
Italie	7	7
Angleterre, Suisse	5	10
Belgique, Chili, Pays-Bas, République de Corée, Uruguay	4	20
Brésil, Bulgarie, Espagne, États-Unis, France, Guatemala, Paraguay, Pérou, Pologne, République tchèque	3	30
Afrique du Sud, Argentine, Arménie, Belarus, Danemark, Ghana, Irlande du Nord, Israël, Mexique, Portugal, République d'Irlande	2	22
Australie, Canada, Cap-Vert, Colombie, Costa Rica, RD Congo, Côte d'Ivoire, Croatie, Écosse, Égypte, Estonie, Géorgie, Grande-Bretagne, Grèce, Honduras, Hongrie, Jamaïque, Japon, Liberia, ARY Macédoine, Maroc, Nigeria, Norvège, Panamá, pays de Galles, Roumanie, Slovaquie, Suède, Turquie	1	29
<b>Total :</b>		<b>129</b>

PAR CONFÉDÉRATION D'AFFILIATION DU CLUB

	Nombre de cas par association	Total des cas
Angleterre	27	27
Allemagne	17	17
Italie	16	16
Espagne	14	14
France, Pays-Bas	7	14
Suisse	4	4
Belgique, États-Unis, Mexique, Russie	3	12
Belarus, Danemark, Guatemala, Israël, République de Corée, Turquie	2	12
Afrique du Sud, Albanie, Bulgarie, Chili, Écosse, Grèce, Hongrie, Japon, Maroc, Pérou, Pologne, Portugal, Suède	1	13
<b>Total :</b>		<b>129</b>

## ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT 2011-2014

Si l'année 2014 a été essentiellement marquée par la Coupe du Monde de la FIFA™ au Brésil, l'instance dirigeante du football n'en a pas pour autant délaissé ses activités de développement et les a poursuivies conformément à sa stratégie et sa volonté de développer le football pour tous et partout dans le monde. Son soutien s'est ainsi traduit par des aides financières, des infrastructures et installations de football, une offre en expertise, en formations et autres dons d'équipement sportif. **Au cours du cycle 2011-2014, un total record de plus de USD 1 052 millions a été investi dans le développement du football.**

Sur ce total, USD 214 millions ont été versés par le biais du **Programme d'Assistance Financière (FAP)**, qui reste un des principaux programmes de la FIFA permettant à chaque association membre de financer des projets de développement, des activités de football et bien d'autres aspects leur facilitant le travail quotidien. Au cours de cette même période, les six confédérations ont reçu une assistance financière s'élevant à USD 123 millions, laquelle a été utilisée pour financer des activités dans différents domaines, dont les compétitions.

En outre, au vu du succès financier du cycle 2011-2014, la FIFA a également versé à chaque association membre des **paiements FAP exceptionnels** à hauteur de USD 1 050 000 ainsi que USD 7 millions à chaque confédération, le total s'élevant à USD 261 450 000 pour le développement du football au niveau local et incluant également le soutien aux frais de participation des compétitions de la FIFA.

Le **programme Goal**, créé par la FIFA en 1999, a permis de financer 200 projets (USD 500 000 chacun) au cours du cycle 2011-2014. La FIFA a soutenu 700 projets *Goal* dans 205 associations membres depuis la création du programme. Ces projets ont des répercussions positives, essentiellement sur le développement des infrastructures techniques au sein des associations mais aussi sur l'amélioration de la technologie, le renforcement des administrations, le développement des compétitions de jeunes et de football féminin ainsi que la professionnalisation du football. Les activités pédagogiques et les formations proposées ont été plus que jamais la pierre angulaire du travail de développement de la FIFA puisque, de 2011 à 2014, plus de 2 000 cours et séminaires ont été organisés dans différents domaines (entraînement, arbitrage, football féminin, football de base, futsal, beach soccer, administration, etc.).

1. MONTSERRAT : séance d'entraînement sur le site d'un projet de développement.
2. GROENLAND : séance d'entraînement sur le site d'un projet de développement.
3. CANADA : festival « Live Your Goals » à Edmonton.
4. BHOUTAN : site d'un projet de développement de la FIFA.



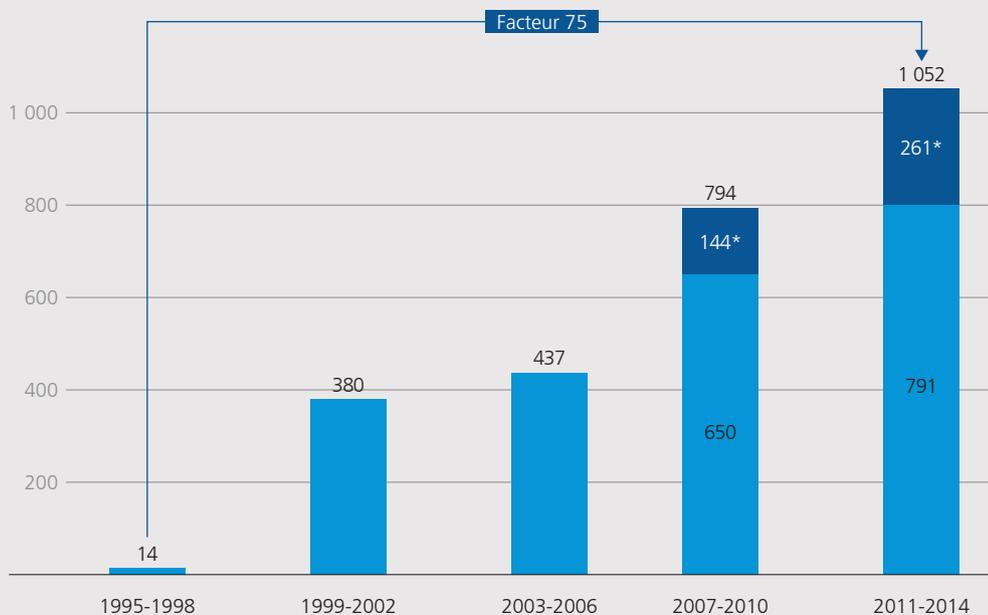
Des activités essentielles autour des réformes, de la gouvernance financière et des nouveaux règlements en matière de développement de la FIFA ont été organisées au cours des dernières années, dont des séminaires avec les 209 associations membres, des activités de gestion et de gouvernance, et un soutien apporté aux associations membres dans l'élaboration de leurs statuts.

Enfin, de nouveaux programmes ont été créés au cours du cycle 2011-2014 pour répondre aux exigences des associations membres, dont l'**Extranet des associations membres** (plateforme d'informations pour les associations membres), le programme **PERFORMANCE** (programme de gestion du football), le **programme Challenger** conçu sur mesure pour les associations membres les plus défavorisées, le **programme Win-Win de la FIFA** visant à encourager la création de revenus au sein des associations membres ou encore le programme **Connect** (plateforme mondiale permettant l'enregistrement de tous les acteurs du football et leur attribuant un identifiant unique).

**CHARGES DE DÉVELOPPEMENT 2011-2014 (EN USD MILLIONS)**

FAP – associations membres (y compris audits & éducation)	214
Paielements FAP exceptionnelle aux associations membres et confédérations	261
FAP – confédérations	63
Contributions aux confédérations	60
Programme <i>Goal</i>	123
PERFORMANCE	65
Football for Hope	40
Programme d'assistance à l'arbitrage (RAP)	40
Éducation	21
Projets de solidarité	19
Programme Challenger	16
Football for Health (F-MARC)	16
Football féminin	13
Autres projets	101
<b>Total</b>	<b>1 052</b>

**CHARGES DE DÉVELOPPEMENT 1995-2014 (EN USD MILLIONS)**



\* Paiements FAP exceptionnels

## UN RÉSULTAT SOLIDE

L'objectif premier à long terme de la gestion des placements réside dans le **maintien de la valeur réelle** en capital de la FIFA et non dans une recherche de maximisation des rendements (en tenant compte des risques et fluctuations correspondants). En vertu du Règlement de placement de la FIFA, les rendements doivent être conformes au marché au vu des risques encourus. Le portefeuille de placements se compose, d'une part, de **liquidités** (placements à moins d'un an) et, d'autre part, d'**obligations** (placements à plus d'un an). La répartition entre liquidités et obligations est en premier lieu dictée par les besoins en liquidités et en second lieu par les perspectives de rendements de la stratégie de crédits et de duration révisée de manière trimestrielle. Ces dispositions sont fixées par le **Règlement de placement de la FIFA**.

L'année 2014 a réservé quelques surprises pour les investisseurs :

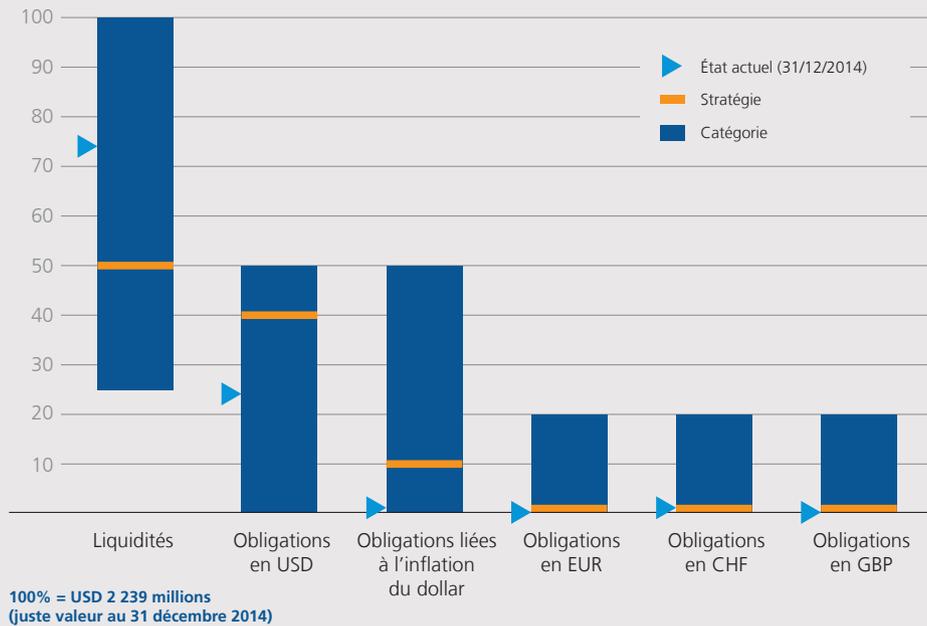
- Les taux d'intérêts ont chuté, en particulier sur le marché de l'USD, par rapport aux attentes. Les obligations sur 10 ans du gouvernement des États-Unis sont passées de 3% en début d'année à 2,18% en fin d'année. En dépit des signes indiquant qu'au moins les taux d'intérêts à court terme remontaient à un niveau supportable pour les investisseurs depuis le bas niveau enregistré au cours des années ayant suivi la crise financière, les taux de placement ne devraient pas enregistrer une forte croissance.
- Sur le plan des devises, une remontée de l'USD et une chute (parfois spectaculaire) du BRL et du RUB ont été constatées.
- Un recul a été constaté dans l'inflation comme dans les prévisions d'inflation.

Le Règlement de placement de la FIFA, axé sur les liquidités, le risque d'annulation de contreparties et la prévention des risques non liés aux marchés, a de nouveau permis de dégager des **produits indexés sur le risque supérieurs à la valeur de référence**.

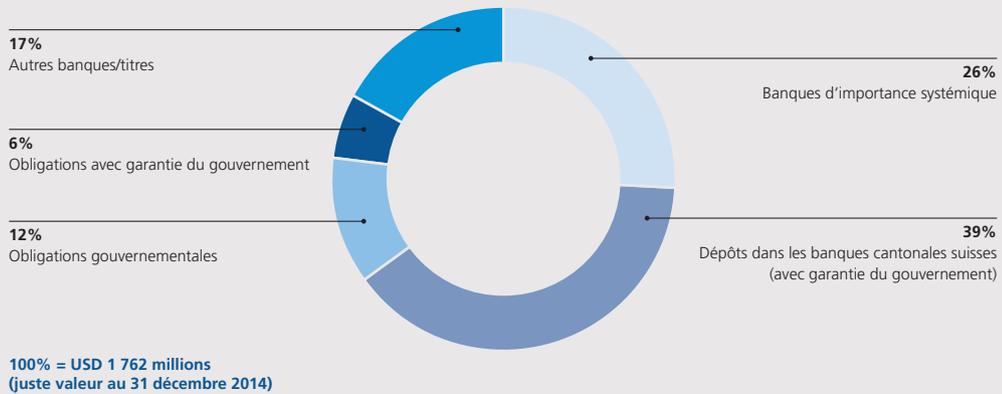
Les rendements des placements couverts en CHF ont de nouveau pu être augmentés, en particulier dans le domaine des liquidités, ce qui a permis de maintenir à un faible niveau le risque de contrepartie puisque les contreparties de ces placements sont essentiellement des banques suisses adossées à l'État. La proportion dans le portefeuille des obligations indexées sur l'inflation a été légèrement accrue dans le cadre d'une augmentation systématique et la mise en œuvre de la stratégie définie a été poursuivie à cet égard. Dans le domaine des obligations, quelques nouvelles positions ont été acquises sur cinq à dix ans.

Dans l'ensemble, la **stratégie de placement a une fois de plus fait ses preuves** cette année.

**STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS ET SITUATION ACTUELLE**  
 (EN POURCENTAGE)



**INFORMATIONS SUR LE PORTEFEUILLE D'INVESTISSEMENTS ACTUEL**  
 (PORTEFEUILLE PAR CONTREPARTIE)







Soir de finale à l'Estádio do Maracanã de Rio de Janeiro. Deux ténors du football mondial, l'Allemagne et l'Argentine, se sont affrontés jusqu'au bout du suspense pour le titre mondial, à l'image de ce duel opposant Bastian Schweinsteiger à Rodrigo Palacio.

# 1. ORGANISATION DE LA FIFA

La FIFA s'engage à établir et mettre en œuvre les exigences les plus élevées en matière de gouvernance. Le Comité Exécutif analyse en permanence le cadre existant et les pratiques en vigueur afin qu'ils puissent répondre aux intérêts du monde du football et d'autres parties prenantes. Sur la base des objectifs fixés par le Comité Exécutif, l'administration de la FIFA s'efforce de mettre en œuvre les exigences de transparence les plus élevées en matière de reporting financier dans le football et le sport en général. Nous considérons la gestion de nos finances comme étant de la plus haute importance et nous engageons à agir telle une organisation fiable et transparente qui cherche à se poser en exemple pour d'autres. Le présent Rapport de gouvernance décrit les structures, règles et procédures qui sont en place pour assurer une gouvernance efficace par le Comité Exécutif et l'administration de la FIFA.

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. La FIFA est l'instance dirigeante du football mondial.

## 1.1. Statuts de la FIFA

Les Statuts et le Règlement d'application qui en fait partie intégrante forment la « constitution » de la FIFA et du football mondial. Animée par les grandes valeurs de l'authenticité, de l'intégrité, de la performance et de l'unité, la FIFA s'appuie sur ces textes fondateurs développer le jeu, toucher le monde et bâtir un meilleur avenir.

Conformément à ses Statuts, la FIFA entend :

- améliorer constamment le football et le diffuser dans le monde en tenant compte de son impact individuel, éducatif, culturel et humanitaire, et ce en mettant en œuvre des programmes de jeunesse et de développement ;
- organiser ses propres compétitions internationales ;
- fixer des règles et veiller à les faire respecter ;
- contrôler le football sous toutes ses formes ;
- empêcher que des méthodes et pratiques ne mettent en danger l'intégrité du football ou des compétitions.

La FIFA combat avec véhémence contre toute forme de racisme et de discrimination. Elle encourage les relations amicales entre toutes les personnes et organisations parties prenantes au football et s'emploie à faire respecter ses Statuts, ses règlements et les principes du fair-play. La FIFA met également à disposition les instances nécessaires pour résoudre les litiges. Le Règlement d'application des Statuts et le Règlement du Congrès font partie intégrante des Statuts de la FIFA.

## 1.2. Membres

Les membres de la FIFA sont les associations responsables de l'organisation et du contrôle du football dans leur pays. Seule une association est reconnue pour chaque pays. Les membres appartenant à un même continent ont formé les confédérations suivantes, qui sont reconnues par la FIFA (les confédérations elles-mêmes ne sont pas membres de la FIFA) :

- a) Confédération Sud-Américaine de Football (CONMEBOL)
- b) Confédération Asiatique de Football (AFC)
- c) Union des Associations Européennes de Football (UEFA)
- d) Confédération Africaine de Football (CAF)
- e) Confédération de Football d'Amérique du Nord, centrale, et Caraïbes (CONCACAF)
- f) Confédération Océanienne de Football (OFC)

Les membres bénéficient des droits suivants :

- participer au Congrès de la FIFA ;
- formuler des propositions concernant les points à l'ordre du jour du Congrès ;
- désigner des candidats à la présidence de la FIFA et voter lors de cette élection ;
- participer aux compétitions organisées par la FIFA ;
- participer aux programmes d'assistance et de développement de la FIFA ;
- exercer tous les autres droits découlant des Statuts et règlements de la FIFA.

Les membres ont les obligations suivantes :

- observer en tout temps les Statuts, règlements, directives et décisions des organes de la FIFA ainsi que celles du Tribunal Arbitral du Sport (TAS) prises en appel sur la base de l'art. 66, al. 1 des Statuts de la FIFA ;
- participer aux compétitions organisées par la FIFA ;
- payer leurs cotisations ;
- faire respecter par leurs propres membres les Statuts, règlements, directives et décisions des organes de la FIFA ;
- réunir leur organe suprême et législatif à intervalles réguliers, au moins une fois tous les deux ans ;
- ratifier les statuts qui sont conformes aux exigences des Statuts Standards de la FIFA ;
- créer une Commission des Arbitres qui leur est directement subordonnée ;
- respecter les Lois du Jeu ;
- veiller à ce qu'ils gèrent leurs affaires de façon indépendante et s'assurer qu'ils ne soient influencés par aucun tiers ;
- observer toutes les autres obligations découlant des Statuts et autres règlements de la FIFA.

### 1.3. Congrès de la FIFA

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

- admettre, suspendre ou expulser un membre ;
- amender les Statuts de la FIFA, le Règlement d'application des Statuts et le Règlement du Congrès de la FIFA ;
- approuver le Rapport d'activité ;
- recevoir le rapport de la Commission d'Audit et de Conformité ;
- approuver les états financiers et le budget ;
- désigner les auditeurs ;
- élire ou révoquer le Président et/ou la membre du Comité Exécutif ;
- installer ou révoquer les vice-présidents et les autres membres du Comité Exécutif ;
- élire ou révoquer les présidents, vice-présidents et membres de la Commission d'Audit et de Conformité et des organes juridictionnels ;
- voter pour désigner le pays hôte de la compétition finale de la Coupe du Monde de la FIFA™.

Chaque membre a une voix lors du Congrès et est représenté par ses délégués. Seuls les membres présents sont en droit de voter ; le vote par procuration ou par courrier n'est pas autorisé.

Le Comité Exécutif de la FIFA décide du site du Congrès de la FIFA. En 2014, le Congrès a eu lieu à São Paulo (Brésil) étant donné que, les années de Coupe du Monde de la FIFA™, il est organisé dans le pays hôte de la compétition avant le coup d'envoi de celle-ci. Les Congrès électoraux (le prochain aura lieu en 2015) ont lieu à Zurich, ville où la FIFA a son siège.

#### 1.4. Président de la FIFA

Le Président représente légalement la FIFA. Il propose les lignes directrices de la stratégie générale de la FIFA et est essentiellement responsable de :

- mettre en œuvre les décisions du Congrès de la FIFA et du Comité Exécutif par le biais du secrétariat général
- contrôler les travaux du secrétariat général ;
- gérer les relations entre la FIFA, les confédérations, les membres, les instances politiques et organisations internationales ;
- proposer la nomination ou la révocation du Secrétaire Général de la FIFA ;
- présider le Congrès de la FIFA ainsi que toutes les séances du Comité Exécutif, du Comité d'Urgence et des commissions dont il a été nommé président.

Nom	Résidence	Nationalité	Poste	Depuis
Joseph S. BLATTER	Zurich (Suisse)	Suisse	Président de la FIFA	1998

**Joseph S. Blatter** est né le 10 mars 1936 à Viège (Suisse). Il est diplômé en commerce et économie politique de la Faculté des hautes études commerciales de l'Université de Lausanne. À l'été 1975, Joseph S. Blatter commence à travailler à la FIFA en tant que directeur des programmes de développement technique. En 1981, le Comité Exécutif le nomme au poste de Secrétaire Général, avant de le promouvoir directeur exécutif en 1990. Le soutien direct et l'intérêt manifesté par de nombreuses associations issues de toutes les confédérations le poussent à se porter candidat à la présidence de la FIFA en vue du Congrès électoral de 1998. Le 8 juin 1998, Joseph S. Blatter est élu huitième Président de la FIFA. Il est réélu pour un second mandat le 29 mai 2002 à Séoul. Le 31 mai 2007, Joseph S. Blatter est reconduit par acclamation pour un troisième mandat, avant d'être de nouveau réélu le 1<sup>er</sup> juin 2011.

## 2. COMMISSIONS

### 2.1. Le Comité Exécutif de la FIFA

#### 2.1.1. Composition et pouvoirs

Le Comité Exécutif est l'organe exécutif de la FIFA. Il comprend 25 membres : un Président élu par le Congrès, huit vice-présidents élus par les confédérations et installés par le Congrès, une femme membre élue par le Congrès, et quinze autres membres élus par les confédérations et installés par le Congrès. Le Congrès 2013 a en outre décidé de coopter deux autres femmes au sein du Comité Exécutif pour un mandat d'un an. Les deux membres cooptés ont été réélus lors du Congrès 2014.

Le Comité Exécutif tranche tout cas ne relevant pas du domaine de compétence du Congrès ou qui n'est pas réservé à d'autres organes en vertu de la loi ou des Statuts. Il a notamment les tâches spécifiques suivantes : il exerce une surveillance sur l'activité des organes de la FIFA – à l'exception du Congrès de la FIFA, de la Commission d'Audit et de Conformité et des organes juridictionnels de la FIFA, il fixe les orientations de la stratégie d'ensemble de la FIFA y compris celles de commercialisation, il approuve le budget et les comptes présentés par le Secrétaire Général et qui seront soumis à l'approbation du Congrès, et il approuve enfin les décisions du Président relatives à la création, la dissolution, la restructuration et aux principales modifications des filiales de la FIFA et relatives à l'acquisition et la vente de participations à des sociétés.

En outre, le Comité Exécutif possède les pouvoirs suivants :

- désigner les présidents et vice-présidents des commissions permanentes à l'exception de ceux de la Commission d'Audit et de Conformité, qui sont élus par le Congrès ;
- désigner les délégués de la FIFA auprès de l'International Football Association Board (IFAB);
- nommer ou révoquer le Secrétaire Général sur proposition du Président ;
- décider des lieux et dates des compétitions finales des tournois de la FIFA et de la répartition des places par confédération (à l'exception de la décision sur l'hôte de la compétition finale de la Coupe du Monde de la FIFA™, qui est votée par le Congrès) ;
- approuver le Règlement d'organisation de la FIFA.

Le Comité Exécutif se réunit au moins deux fois par an conformément aux Statuts de la FIFA ; néanmoins, il se réunit en règle générale quatre fois par an. En 2014, quatre séances du Comité Exécutif ont eu lieu :

- séance n°30 à Zurich les 20 et 21 mars 2014
- séance n°31 à São Paulo le 7 juin 2014
- séance n°32 à Zurich les 25 et 26 septembre 2014
- séance n°33 à Marrakech les 18 et 19 décembre 2014

Le tableau ci-dessous compile des informations sur chaque membre du Comité Exécutif de la FIFA, y compris leur participation aux dites séances.

Nom	Résidence	Nationalité	Poste	Depuis	Nombre de séances
Joseph S. BLATTER	Zurich (Suisse)	Suisse	Président de la FIFA	1998	4/4
Issa HAYATOU	Yaoundé (Cameroun)	Cameroun	Vice-président doyen*	2014	4/4
Ángel María VILLAR LLONA	Madrid (Espagne)	Espagne	Vice-président	1998	4/4
Michel PLATINI	Nyon (Suisse)	France	Vice-président	2002	4/4
David CHUNG	Auckland (Nouvelle-Zélande)	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Vice-président	2011	4/4
S.A.R. le prince Ali BIN AL HUSSEIN	Jabal Amman (Jordanie)	Jordanie	Vice-président	2011	4/4
Jim BOYCE	Carrickfergus (Irlande du Nord)	Irlande du Nord	Vice-président	2011	4/4
Jeffrey WEBB	Loganville (États-Unis)	Îles Caïmans	Vice-président	2012	4/4
Eugenio FIGUEREDO	Montevideo (Uruguay)	Uruguay	Membre	2013	4/4
Michel D'HOOGHE	Bruges (Belgique)	Belgique	Membre	1988	4/4
Senes ERZIK	Istanbul (Turquie)	Turquie	Membre	1996	4/4
Worawi MAKUDI	Bangkok (Thaïlande)	Thaïlande	Membre	1997	4/4
Marios LEFKARITIS	Limassol (Chypre)	Chypre	Membre	2007	4/4
Jacques ANOUMA	Abidjan (Côte d'Ivoire)	Côte d'Ivoire	Membre	2007	4/4
Rafael SALGUERO	Guatemala City (Guatemala)	Guatemala	Membre	2007	4/4
Hany ABO RIDA	Le Caire (Égypte)	Égypte	Membre	2009	4/4
Vitaly MUTKO	Moscou (Russie)	Russie	Membre	2009	3/4
Mohamed RAOURAOUA	Alger (Algérie)	Algérie	Membre	2011	3/4
Theo ZWANZIGER	Altendiez (Allemagne)	Allemagne	Membre	2011	4/4
Marco Polo DEL NERO	São Paulo (Brésil)	Brésil	Membre	2012	4/4
Sunil GULATI	New York (États-Unis)	États-Unis	Membre	2013	4/4
Cheikh Salman Bin Ebrahim AL KHALIFA	Manama (Bahreïn)	Bahreïn	Membre	2013	4/4
Jilong ZHANG	Pékin (RP Chine)	RP Chine	Membre	2011	4/4
Lydia NSEKERA	Bujumbura (Burundi)	Burundi	Membre	2012	4/4
Luis BEDOYA	Bogotá (Colombie)	Colombie	Membre	2014	2/4
Moya DODD	Sydney (Australie)	Australie	Membre cooptée pour tâches spécifiques	2013	4/4
Sonia BIEN-AIME	Providenciales (Turcs-et-Caïcos)	Turcs-et-Caïcos	Membre cooptée pour tâches spécifiques	2013	4/4

\*Vice-président depuis 1990

Le changement suivant est intervenu au sein du Comité Exécutif :

Nom	Remplacé par
Julio H. GRONDONA*	Luis BEDOYA

\* † 30 juillet 2014

### **2.1.2. Relations d'affaires significatives entre les membres du Comité Exécutif avec la FIFA ou ses filiales**

Les membres de la direction des filiales de la FIFA incluent des membres du personnel administratif clé de la FIFA. En outre, afin de représenter les organes exécutifs, au moins un membre du Comité Exécutif est désigné pour intégrer la direction de ces filiales.

En dehors des transactions divulguées dans la Note 31 des comptes annuels consolidés de la FIFA, il n'y a pas d'autre relation d'affaires entre les membres du Comité Exécutif de la FIFA, y compris les entreprises ou organisations qu'ils représentent, et la FIFA.

## **2.2. Commissions permanentes et organes juridictionnels**

### **2.2.1. Fonction et composition**

Les commissions permanentes et ad hoc ont pour fonction de conseiller et d'assister le Comité Exécutif de la FIFA dans l'exercice de ses fonctions. La FIFA compte actuellement 26 commissions permanentes.

Les présidents et vice-présidents des commissions permanentes sont des membres du Comité Exécutif, à l'exception du président et du vice-président de la Commission d'Audit et de Conformité qui ne peuvent l'être en aucun cas. Les membres de chaque commission permanente sont désignés par le Comité Exécutif sur proposition des membres de la FIFA, du Président de la FIFA ou des confédérations. Les présidents, vice-présidents et membres de la Commission d'Audit et de Conformité sont élus par le Congrès. Les présidents, vice-présidents et membres des commissions permanentes sont nommés pour un mandat de quatre ans. Les membres peuvent être désignés pour un nouveau mandat ou révoqués à tout moment, même si le président, le vice-président et les membres de la Commission d'Audit et de Conformité ne peuvent être révoqués que par le Congrès. La composition, les tâches spécifiques et les pouvoirs des différentes commissions sont stipulées dans le Règlement d'organisation de la FIFA.



<b>Commissions permanentes</b>	<b>Président</b>	<b>Nationalité</b>	<b>Depuis</b>
Commission des Finances	Issa HAYATOU	Cameroun	2014
Commission d'Audit et de Conformité	Domenico SCALA	Italie / Suisse	2012
Commission d'Organisation de la Coupe du Monde de la FIFA™	Michel PLATINI	France	2014
Commission d'Organisation de la Coupe des Confédérations de la FIFA	Vitaly MUTKO	Russie	2012
Commission d'Organisation des Tournois Olympiques de Football	Cheikh Salman Bin Ebrahim AL KHALIFA	Bahreïn	2013
Commission d'Organisation de la Coupe du Monde U-20 de la FIFA	Jeffrey WEBB	Îles Caïmans	2013
Commission d'Organisation de la Coupe du Monde U-17 de la FIFA	Rafael SALGUERO	Guatemala	2012
Commission du Football Féminin et de la Coupe du Monde Féminine de la FIFA™	Lydia NSEKERA	Burundi	2013
Commission d'Organisation de la Coupe du Monde Féminine U-20 de la FIFA	David CHUNG	Papouasie-Nouvelle-Guinée	2012
Commission d'Organisation de la Coupe du Monde Féminine U-17 de la FIFA	Hany ABO RIDA	Égypte	2012
Commission du Futsal	Worawi MAKUDI	Thaïlande	2013
Commission du Beach Soccer	Marco Polo DEL NERO	Brésil	2012
Commission du Football de Clubs de la FIFA	Jacques ANOUMA	Côte d'Ivoire	2012
Commission d'Organisation de la Coupe du Monde des Clubs de la FIFA	Mohamed RAOURAOUA	Algérie	2013
Commission des Arbitres	Jim BOYCE	Irlande du Nord	2013
Commission du Football	Michel PLATINI	France	2012
Commission Médicale	Michel D'HOOGHE	Belgique	1999
Commission du Statut du Joueur	Theo ZWANZIGER	Allemagne	2012
Commission des Questions juridiques	Ángel María VILLAR LLONA	Espagne	2007
Commission de Fair-play et de Responsabilité sociale	SAR le prince Ali BIN AL HUSSEIN	Jordanie	2012
Commission des Médias	Sunil GULATI	États-Unis	2013
Commission des Associations	Senes ERZIK	Turquie	2011
Commission Marketing et Télévision	Marios LEFKARITIS	Chypre	2012
Commission Stratégique	Joseph S. BLATTER	Suisse	2009
Commission de Développement	Issa HAYATOU	Cameroun	2012
Commission Sécurité et Intégrité	Jilong ZHANG	RP Chine	2013

Les organes juridictionnels de la FIFA sont la Commission de Discipline, la Commission d'Éthique et la Commission de Recours. Les présidents, vice-présidents et membres de tous les organes juridictionnels sont élus par le Congrès et ne peuvent être des membres du Comité Exécutif ou d'une commission permanente. La compétence et la fonction des organes juridictionnels sont régies par le Code disciplinaire de la FIFA et le Code d'éthique de la FIFA.

Organes juridictionnels	Président	Nationalité	Depuis
Commission de Discipline	Claudio SULSER	Suisse	2013
Commission d'Éthique – chambre d'instruction	Cornel BORBÉLY	Suisse	2014
Commission d'Éthique – chambre de jugement	Hans-Joachim ECKERT	Allemagne	2012
Commission de Recours	Larry MUSSENDEN	Bermudes	2007

### 2.2.2. Indépendance et intégrité

Un candidat à la fonction de président ou de vice-président de la Commission d'Audit et de Conformité ou d'une des deux chambres de la Commission d'Éthique ne peut être considéré comme **indépendant** si, durant les quatre années précédant son mandat, lui-même ou tout autre membre de sa famille (conjoint, enfants, parents, frères et sœurs, partenaire, parents du conjoint/partenaire, frères et sœurs ou enfants du partenaire) :

- a occupé un poste rémunéré ou a été sous contrat (directement ou indirectement) avec la FIFA et/ou tout membre, confédération, ligue ou club (y compris toute entreprise affiliée à ces organisations) ;
- a été employé par les conseillers juridiques externes de la FIFA ou par un auditeur de la FIFA (et a été impliqué dans l'audit de la FIFA) ;
- a occupé un poste rémunéré ou a été bénévole au sein d'organisations à but non lucratif auxquelles la FIFA et/ou tout membre, confédération, ligue ou club effectue annuellement un versement supérieur à USD 100 000.

La chambre d'instruction de la Commission d'Éthique vérifie, au moins tous les ans, que les critères d'indépendance sont bien satisfaits par les candidats à la fonction de président ou de vice-président de la Commission d'Audit et de Conformité, ou par le président et vice-président de la Commission d'Audit et de Conformité en exercice. La Commission d'Audit et de Conformité effectue ces enquêtes sur les candidats aux fonctions de présidents des chambres de la Commission d'Éthique, ou sur les présidents et vice-présidents des chambres de la Commission d'Éthique en exercice.

Les candidats à la fonction de Président, de vice-président, de membre féminin et d'autre membre du Comité Exécutif, mais aussi de président, de vice-président et de membre de la Commission d'Audit et de Conformité, ou encore de président, de vice-président et de membre d'un organe juridictionnel de la FIFA sont soumis à une **enquête d'habilitation** avant leur élection ou réélection.

Les enquêtes d'habilitation pour les candidats à la fonction de Président, de vice-président, de membre féminin et d'autre membre du Comité Exécutif, mais aussi de président, de vice-président et de membre de la Commission d'Audit et de Conformité, ou encore de président, de vice-président et de membre d'un organe juridictionnel de la FIFA, sont effectuées par la chambre d'instruction de la Commission d'Éthique.

Les enquêtes d'habilitation pour les candidats à la fonction de présidents, vice-présidents et membres des deux chambres de la Commission d'Éthique sont effectuées par la Commission d'Audit et de Conformité.

Les enquêtes d'habilitation pour les candidats aux fonctions de vice-présidents et les autres membres du Comité Exécutif sont effectuées par la confédération concernée avant leur élection ou réélection, conformément aux standards établis par le Règlement d'organisation de la FIFA. La confédération concernée fournira au secrétariat général de la FIFA le résultat de l'enquête d'habilitation qu'elle aura réalisée, pour information. L'enquête d'habilitation devra être réitérée avant une réélection ou l'extension d'un mandat. D'autres dispositions régissant les enquêtes d'habilitation sont stipulées dans le Règlement d'organisation de la FIFA.

### **2.2.3. Commission des Finances**

La Commission des Finances supervise la gestion financière et conseille le Comité Exécutif sur les questions financières et de gestion du patrimoine. Elle analyse le budget et les comptes annuels de la FIFA préparés par le Secrétaire Général et les soumet au Comité Exécutif pour approbation.

Outre son président et son vice-président, la Commission des Finances compte quatre membres, chaque confédération disposant d'un siège. La Commission des Finances conseille et assiste le Comité Exécutif de la FIFA au sujet des questions financières. Les principales tâches de la commission sont les suivantes :

- superviser la gestion financière de la FIFA ;
- conseiller le Comité Exécutif de la FIFA sur les questions financières et de gestion du patrimoine ;
- examiner le budget et les comptes annuels préparés par le Secrétaire Général de la FIFA et les approuver ou non ;
- soumettre le budget et les comptes annuels approuvés à l'approbation du Comité Exécutif de la FIFA ;
- traiter toute autre question relative aux finances de la FIFA.

Nom	Résidence	Nationalité	Poste	Depuis	Nombre de séances
Issa HAYATOU	Yaoundé (Cameroun)	Cameroun	Président	2014	3/4
David CHUNG	Auckland (Nouvelle-Zélande)	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Vice-président	2014	4/4
Jeffrey WEBB	Loganville (États-Unis)	Îles Caïmans	Membre	2012	4/4
Eugenio FIGUEREDO	Montevideo (Uruguay)	Uruguay	Membre	2014	2/4
Marios LEFKARITIS	Limassol (Chypre)	Chypre	Membre	2007	4/4
Cheikh Salman Bin Ebrahim AL KHALIFA	Manama (Bahreïn)	Bahreïn	Membre	2013	4/4

Le changement suivant est intervenu au sein de la Commission des Finances :

Nom	Remplacé par
Julio H. GRONDONA*	Eugenio FIGUEREDO

\* † 30 juillet 2014

#### 2.2.4. Commission d'Audit et de Conformité

La Commission d'Audit et de Conformité est responsable de la supervision financière et de la conformité. Elle garantit la conformité et la fiabilité de la comptabilité financière et vérifie les états financiers, les états financiers consolidés et le rapport des réviseurs externes. Elle conseille et assiste le Comité Exécutif sur les questions financières et de conformité, et analyse également, entre autres, l'efficacité de la gestion des risques.

Pour des raisons d'indépendance, son président, sa vice-présidente et ses membres ne peuvent appartenir au Comité Exécutif. Le Congrès de la FIFA élit le président, le vice-président et les membres pour un mandat de quatre ans. Les membres peuvent être désignés pour un nouveau mandat ou révoqués. Outre le président et la vice-présidente, la commission est constituée de huit membres au maximum.

L'actuel président et l'actuelle vice-présidente possèdent une grande expérience dans le domaine de la finance, et ce dans différents marchés. Tous ses membres sont compétents et expérimentés pour traiter toute question financière, réglementaire ou juridique. L'un des membres, M. S. Patel, possède l'expérience et les qualifications nécessaires, étant partenaire d'une grande entreprise de comptabilité.

La commission se réunit pour traiter les affaires aussi souvent que nécessaire. Le président rencontre régulièrement et séparément les directeurs de la FIFA et l'auditeur externe. Le Congrès de la FIFA peut à tout moment déléguer à la commission des tâches, outre celles mentionnées ci-dessous. Le président de la commission présente chaque année des rapports au Congrès de la FIFA et, sur demande du Comité Exécutif de la FIFA, informe le Président et le Comité Exécutif de la FIFA sur le travail de la commission, oralement ou par écrit.

Le Congrès de la FIFA peut révoquer tout membre de la commission. L'absence lors des séances de commission est particulièrement considérée comme un motif de révocation d'un membre.

Sur le plan opérationnel, les principales tâches de la commission sont les suivantes :

- superviser l'environnement de contrôle interne ;
- effectuer un examen annuel de l'efficacité de l'évaluation des risques, de la gestion des risques et du système de contrôle interne ;
- examiner les rapports et l'efficacité de l'audit interne ;
- traiter toute autre question relative au contrôle des finances de la FIFA ;
- examiner les rapports de l'auditeur externe en vue de veiller à ce que les actions appropriées soient menées en cas de défauts détectés dans les contrôles ou procédures internes ;
- examiner, au moins annuellement, les questions fiscales, dont la situation des réserves pour impôts sur le résultat et des audits des impôts gouvernementaux ainsi que les développements dans ce domaine.

Sur le plan du reporting financier, les principales tâches de la commission sont les suivantes :

- assurer l'exactitude des états financiers et autres informations financières publiées ;
- assurer la conformité aux normes comptables applicables ;
- travailler avec les auditeurs externes pour veiller à ce que les audits des états financiers annuels soient correctement effectués ;
- examiner les principales questions relatives aux politiques comptables et à la présentation des états financiers, notamment tout changement significatif ou application des principes comptables ;
- fournir à la Commission des Finances de la FIFA et au Comité Exécutif de la FIFA une opinion quant à l'approbation des états financiers ;
- contrôler et examiner au moins annuellement les transactions entre parties liées.

Sur le plan de la conformité, les principales tâches de la commission sont les suivantes :

- examiner la conformité de la FIFA avec le droit et les règles internes de la FIFA relatives à la conformité ;
- examiner la conformité des employés de la FIFA avec le droit, les règles d'éthique et les règles internes de la FIFA concernées ;
- examiner les processus et procédures relatifs au contrôle par le Secrétaire Général de la conformité des employés de la FIFA avec les règles d'éthique et les règles internes de la FIFA concernées ;
- examiner l'efficacité des règles internes de la FIFA relatives à la conformité ;
- examiner et évaluer les qualifications et l'indépendance des auditeurs externes ;

- prendre acte de tous les services de l'auditeur externe non liés à l'audit et de toute indemnisation pour ces services. Le président de la commission peut prendre acte de ces services par avance avant les séances régulières de la commission ;
- émettre des directives concernant les questions de conformité ;
- formuler des recommandations au sujet de tout changement, amendement ou modification des règles internes de la FIFA relatives à la conformité ;
- examiner les importantes évolutions législatives et réglementaires pouvant avoir un impact significatif sur la FIFA ;
- traiter tout cas de non-conformité présumée ;
- réaliser les tâches relatives à la procédure d'enquête d'habilitation.

Nom	Résidence	Nationalité	Poste	Depuis	Nombre de séances
Domenico SCALA	Oberwil (Suisse)	Italie / Suisse	Président	2012	4/4
Sindisiwe MABASO-KOYANA	Pretoria (Afrique du Sud)	Afrique du Sud	Vice-présidente	2013	4/4
Allan HANSEN	Middelfart (Danemark)	Danemark	Membre	2012	4/4
Rajesh PATEL	Ba (Fidji)	Fidji	Membre	2012	4/4
Richard K. LAI	Hagatna (Guam)	Guam	Membre	2012	4/4
Romer OSUNA	Luque (Paraguay)	Bolivie	Membre	2012	2/4
Suketu PATEL	Victoria (Seychelles)	Seychelles	Membre	2012	2/4
Canover WATSON*	Grand Cayman (Îles Caïmans)	Îles Caïmans	Membre	2013	2/4

\* a quitté la commission temporairement

### 2.2.5. Commission d'Éthique

La fonction de la Commission d'Éthique de la FIFA est régie par le Code d'éthique de la FIFA (cf. section 8.2). La Commission d'Éthique a été divisée en une chambre d'instruction et une chambre de jugement.

Elle peut prononcer les sanctions stipulées dans les Statuts de la FIFA, le Code d'éthique de la FIFA et le Code disciplinaire de la FIFA à l'encontre d'officiels, de joueurs, d'agents de joueurs et d'agents organisateurs.

À son entière discrétion et en toute indépendance, la chambre d'instruction peut décider d'enquêter sur les infractions potentielles aux dispositions du Code d'éthique de la FIFA que ce soit de sa propre initiative ou *ex officio*.

Le président de la chambre d'instruction peut, de sa propre initiative et à tout moment, décider d'initier une enquête préliminaire.

Nom	Résidence	Nationalité	Poste	Depuis	Nombre de séances
Hans-Joachim ECKERT	Aufhausen/Berg (Allemagne)	Allemagne	Président de la chambre de jugement	2012	1/1
Cornel BORBÉLY	Wetzikon (Suisse)	Suisse	Président de la chambre d'instruction*	2015	1/1
Alan John SULLIVAN	Sydney (Australie)	Australie	Vice-président de la chambre de jugement	2013	1/1
Robert TORRES	Hagatna (Guam)	Guam	Membre de la chambre d'instruction	2012	0/1
Jorge Iván PALACIO	Bogotá (Colombie)	Colombie	Membre de la chambre d'instruction	2012	1/1
Noël LE GRAËT	Paris (France)	France	Membre de la chambre d'instruction	2012	0/1
Ahmed YAHYA	Nouakchott (Mauritanie)	Mauritanie	Membre de la chambre d'instruction	2012	1/1
Vanessa ALLARD	Grand Cayman (Îles Caïmans)	Trinité-et-Tobago	Membre de la chambre d'instruction	2013	0/1
Nicholas DAVIDSON	Christchurch (Nouvelle-Zélande)	Nouvelle-Zélande	Membre de la chambre d'instruction	2013	1/1
Juan Pedro DAMIANI	Montevideo (Uruguay)	Uruguay	Membre de la chambre de jugement	2012	1/1
Abdoulaye Makhtar DIOP	Dakar (Sénégal)	Sénégal	Membre de la chambre de jugement	2012	0/1
Yngve HALLEN	Oslo (Norvège)	Norvège	Membre de la chambre de jugement	2012	1/1
Jack KARIKO	Port Moresby (Pap.-Nouv.-Guinée)	Pap.-Nouv.-Guinée	Membre de la chambre de jugement	2012	0/1
Chi LIU	Pékin (RP Chine)	RP Chine	Membre de la chambre de jugement	2013	1/1
Alan ROTHENBERG	Beverly Hills (États-Unis)	États-Unis	Membre de la chambre de jugement	2013	0/1

\* Vice-président de la chambre d'instruction de 2013 à 2015

Le membre suivant a quitté la Commission d'Éthique durant la période de rapport :

Nom	Remplacé par
Michael J. GARCIA	Cornel BORBÉLY

La Commission d'Éthique se compose d'un président, d'un vice-président et d'un nombre spécifique d'autres membres. La composition de la Commission d'Éthique doit respecter une distribution équitable des postes et prendre en compte les associations membres. La Commission d'Éthique doit être composée de manière à ce que ses membres, ensemble,

aient les connaissances, les capacités et l'expérience nécessaires au bon accomplissement de leurs tâches. Les présidents et vice-présidents des deux chambres doivent être habilités pour pratiquer le droit. La durée de mandat doit être de quatre ans. Les membres peuvent être réélus ou révoqués à tout moment, sachant que leur révocation peut uniquement être effectuée par le Congrès. Les présidents et vice-présidents des deux chambres de la Commission d'Éthique doivent remplir les critères d'indépendance décrits à l'art. 12 du Règlement du Congrès de la FIFA.

Devoirs et compétences de la chambre d'instruction :

1. À son entière discrétion et en toute indépendance, la chambre d'instruction peut décider d'enquêter sur les infractions potentielles aux dispositions du Code d'éthique de la FIFA que ce soit de sa propre initiative ou *ex officio*.
2. Si la chambre d'instruction estime qu'il n'existe pas de cas *prima facie*, elle peut clore le cas sans en référer à la chambre de jugement.
3. S'il existe un cas *prima facie*, la chambre d'instruction ouvre une procédure d'instruction et mène les enquêtes adéquates. Elle analyse les circonstances aggravantes et atténuantes de la même manière.
4. La chambre d'instruction informe les parties qu'une procédure d'instruction a été ouverte s'il existe un cas *prima facie*. Dans de rares cas, il peut être fait exception à cette règle pour des raisons de sécurité ou de sûreté, ou si la révélation de cette information venait à interférer dans le déroulement de l'enquête.
5. Une fois que l'instruction a été conclue, la chambre d'instruction prépare un rapport final sur la procédure d'instruction et le transmet à la chambre de jugement avec le dossier de l'enquête ; un ou plusieurs membre de la chambre d'instruction présentera le cas devant la chambre de jugement s'il est procédé à une audience. En cas de recommandation de prise de sanctions, le rapport final doit mentionner les comportements punissables ainsi que les possibles infractions à la réglementation.
6. Si une procédure a été close, la chambre d'instruction peut rouvrir l'instruction si de nouveaux faits ou preuves surviennent et suggèrent une infraction potentielle.

Devoirs et compétences de la chambre de jugement

1. La chambre de jugement analyse le dossier de l'enquête que lui a transmis la chambre d'instruction et décide de clore la procédure ou de rendre une décision sur le cas.
2. La chambre de jugement peut à tout moment renvoyer le dossier d'enquête à la chambre d'instruction et lui demander d'approfondir l'enquête et/ou de compléter son rapport.
3. La chambre de jugement peut elle-même entreprendre d'autres enquêtes.
4. La chambre de jugement envoie son rapport final ainsi que le dossier de l'enquête aux parties et leur demande de soumettre leurs positions.

5. Dans le cadre de la procédure de jugement, la chambre de jugement peut également statuer sur des infractions aux dispositions du Code disciplinaire de la FIFA ayant trait à un comportement incorrect d'un point de vue moral ou éthique.

### 2.2.6. Sous-commission de Rémunération

Le président de la Commission des Finances, le président de la Commission d'Audit et de Conformité et un membre indépendant (au sens de l'art. 12, al. 1 du Règlement du Congrès) désigné conjointement par les deux présidents forment la Sous-commission de Rémunération.

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

- définir les règles de rémunération qui établiront l'organe compétent et les procédures appropriées pour déterminer la rémunération et les principes et composantes de la rémunération ;
- déterminer la rémunération du Président de la FIFA, des membres du Comité Exécutif, du Secrétaire Général de la FIFA et de la direction de la FIFA ;
- rédiger le contrat du Président de la FIFA. Ce contrat doit être 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 doit être signé au nom de la FIFA par le Président de la FIFA et le président de la Commission des Finances ;
- contrôler la conformité aux règles de rémunération.

Nom	Résidence	Nationalité	Poste	Depuis	Nombre de séances
Issa HAYATOU	Yaoundé (Cameroun)	Cameroun	Président de la Commission des Finances	2014	1/2
Domenico SCALA	Oberwil (Suisse)	Italie / Suisse	Président de la Commission d'Audit et de Conformité	2013	2/2
Jean-Pierre PEDRAZZINI	Cologny (Suisse)	Suisse	Membre indépendant	2013	1/2

Le changement suivant est intervenu au sein de la Sous-commission de Rémunération :

Nom	Remplacé par
Julio H. GRONDONA*	Issa HAYATOU

\* † 30 juillet 2014

### 3. SÉCRÉTARIAT GÉNÉRAL

Le secrétariat général accomplit toutes les tâches administratives de la FIFA sous la direction du Secrétaire Général. Le Secrétaire Général est le responsable exécutif du secrétariat général et est désigné sur la base d'un accord régi par le droit privé.

Le Secrétaire Général est responsable de :

- l'exécution des décisions du Congrès et du Comité Exécutif conformément aux instructions du Président ;
- la gestion et la bonne tenue des comptes de la FIFA ;
- l'établissement des procès-verbaux du Congrès, du Comité Exécutif, du Comité d'Urgence et des commissions ad hoc ;
- la gestion de la correspondance de la FIFA ;
- la gestion des relations avec les confédérations, les membres et commissions ;
- l'organisation du secrétariat général ;
- l'embauche et la révocation du personnel du secrétariat général ;
- la signature de décisions au nom de toute commission de la FIFA, si tant est qu'aucune autre règle n'existe dans le règlement concerné.

Le Président de la FIFA nomme le personnel de la direction (directeurs) sur proposition du Secrétaire Général.

Les tâches, responsabilités et pouvoirs du secrétariat général de la FIFA et des employés de la FIFA sont régis par les Directives d'organisation interne de la FIFA, conformément aux Statuts de la FIFA.

## 4. PRINCIPAUX DIRIGEANTS

### Secrétaire Général de la FIFA

Le Français Jérôme Valcke a été nommé Secrétaire Général par le Comité Exécutif de la FIFA le 27 juin 2007. Il a rejoint la FIFA à l'été 2003 en tant que directeur de la division Marketing & TV.

Nationalité : France  
 Date de naissance : 6 octobre 1960  
 Langue maternelle : français  
 Autres langues : anglais, allemand et espagnol

### Carrière professionnelle

Jérôme Valcke a travaillé pour diverses entreprises durant sa carrière. Il débute en 1984 en tant que journaliste à Canal+ et accède au poste de directeur adjoint du service des sports en 1991. En 1997, Canal+ crée Sport+ et lui en confie la direction, qu'il garde jusqu'en 2002. De la fusion de Sport+ avec deux autres sociétés naît Sportfive dont il occupera pendant un an, de 2002 à 2003, le poste de « Chief Operating Officer » avant de rejoindre la FIFA en juin 2003 pour y prendre les fonctions de directeur de la division Marketing et Télévision.

Le secrétariat général est l'organe administratif dirigé par le personnel clé suivant :

Nom	Nationalité	Poste	Depuis
Joseph S. BLATTER	Suisse	Président	1998
Jérôme VALCKE	France	Secrétaire Général	2007
Markus KATTNER	Allemagne / Suisse	Secrétaire Général adjoint / directeur de la division Finances et Administration	2003
Christine BOTTA	Suisse	Directrice du Bureau du Président	2008
Walter DE GREGORIO	Suisse	Directeur de la division Communication et Affaires publiques	2011
Niclas ERICSON	Suède	Directeur de la division Télévision	2003
Mustapha FAHMY	Égypte	Directeur de la division Compétitions	2010
Ralf MUTSCHKE	Allemagne	Directeur de la division Sécurité	2012
Martin SCHLATTER	Suisse	Directeur du Musée de la FIFA	2014
Fred SCHWENTER	Suisse	Directeur de la division Ressources humaines et Services internes	2014
Thierry REGENASS	Suisse	Directeur de la division Association membres et Développement	2008
Marco VILLIGER	Suisse	Directeur de la division des Services juridiques	2007
Thierry WEIL	France	Directeur de la division Marketing	2007

## 5. CONFORMITÉ ET SUPERVISION

### 5.1. Unité Conformité de la FIFA

L'Unité Conformité de la FIFA est l'organe auquel la FIFA confie sa fonction de conformité, responsable de la gestion des risques, du système de contrôle interne, des tâches d'audit interne et des nouvelles tâches de gestion de la conformité. La supervision de l'Unité Conformité de la FIFA est basée sur deux membres clés de l'administration : le directeur de la division Finances et Administration et le directeur des Services juridiques. L'Unité Conformité de la FIFA présente ses rapports au Secrétaire Général de la FIFA et au président de la Commission d'Audit et de Conformité de la FIFA.

L'Unité Conformité de la FIFA aide les employés de la FIFA à se conformer au droit, aux règles d'éthique et aux règles internes de la FIFA concernées. Elle se concentre particulièrement sur l'identification, l'évaluation, le contrôle, le conseil et le rapport relatifs aux risques juridiques, d'image et de perte résultant d'une violation du droit ou desdites règles (risques de non-conformité).

L'Unité Conformité de la FIFA a les tâches, compétences et responsabilités suivantes :

- traiter, examiner et soumettre au Secrétaire Général de la FIFA (avec une proposition de mesures appropriées à mettre en œuvre) les cas de non-conformité présumée de membres de l'équipe de la FIFA (à l'exception du Secrétaire Général de la FIFA) ;
- assister, sur demande, le Secrétaire Général de la FIFA et la Commission d'Audit et de Conformité de la FIFA à l'égard de la réalisation de leurs responsabilités relatives à la conformité ;
- étudier les développements juridiques et réglementaires concernant la FIFA et en informer régulièrement le Secrétaire Général de la FIFA, la Commission d'Audit et de Conformité de la FIFA, et si nécessaire, d'autres officiels et employés de la FIFA ;
- conseiller sur le plan juridique, instruire et éduquer les employés de la FIFA dans le domaine de la conformité ;
- examiner à tout moment toute entité de l'organisation de la FIFA à l'égard de questions de conformité en vue de reconnaître, évaluer et prévenir les risques de non-conformité ;
- présenter au Secrétaire Général de la FIFA des rapports réguliers (ou immédiats en cas d'urgence) sur les cas de non-conformité présumée.

Afin d'honorer ses tâches, compétences et responsabilités, l'Unité Conformité de la FIFA dispose du droit d'accès illimité à toutes les entités de l'organisation de la FIFA ainsi que du droit d'inspection de celles-ci.

Dans le cadre de l'Unité Conformité de la FIFA, le directeur de la division Finances et Administration de la FIFA est responsable de toutes les questions opérationnelles et de reporting financier et le directeur des Services juridiques est responsable de toutes les questions juridiques. Les deux directeurs sont collectivement responsables de toutes les autres questions.

Les membres de l'Unité Conformité peuvent désigner des membres de leur personnel de la division Finances et Administration et de la division des Services juridiques en tant que personnel de l'Unité Conformité de la FIFA.

## **5.2. Système de contrôle interne**

Le système de contrôle interne (SCI) est basé sur le cadre internationalement reconnu de la COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), couvrant les opérations, le reporting financier et la conformité. La documentation des contrôles est un aspect important du SCI (art. 728a du Code suisse des Obligations) car si elle n'est pas assurée, l'efficacité des contrôles ne peut pas être prouvée. Le SCI est audité chaque année par les auditeurs financiers.

## 6. FILIALES

La FIFA possède des filiales dans quatre pays ainsi qu'un réseau de commissions locales indépendantes chargées d'organiser la compétition dans le pays dans lequel celle-ci doit avoir lieu. Les comptes annuels des filiales sont inclus dans les comptes consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle commence et jusqu'au jour où le contrôle cesse. De plus amples informations peuvent être consultées dans la Note 32 des états financiers consolidés.

## 7. RÉMUNÉRATION

La rémunération du Président de la FIFA, des membres du Comité Exécutif de la FIFA, du Secrétaire Général et du personnel clé est définie par la Sous-commission de Rémunération. Aucune autre partie que cette sous-commission n'est en droit de définir la rémunération des individus susmentionnés.

La rémunération annuelle du Comité Exécutif correspond à un montant fixe. Il n'y a pas de rémunération variable pour les membres du Comité Exécutif.

La Sous-commission de Rémunération a décidé de recourir à une analyse comparative comme base d'évaluation de l'actuel niveau de rémunération des plus hauts dirigeants de la FIFA (en particulier le Président et le Secrétaire Général). Cette analyse a été confiée en début d'année 2014 à une entreprise externe indépendante spécialisée dans les questions de ressources humaines et de rémunération.

Pour évaluer le niveau de rémunération, des données internationales d'analyse comparative (benchmarking) des meilleures pratiques ont été collectées en tenant compte des salaires de base ainsi que des éléments de rémunération variables à court et à long terme. Deux groupes de référence (A et B) ont ainsi été définis à partir d'entreprises actives à l'international et aussi semblables que possible à la FIFA.

Le groupe de référence A était composé d'importantes entreprises des domaines de la communication, de la publicité, des médias et des biens de consommation, d'entreprises dont la marque possède une notoriété internationale, et des partenaires marketing de la FIFA. Le groupe de référence B était composé d'entreprises au chiffre d'affaires similaire à celui de la FIFA, actives dans les domaines de la communication, de la publicité, des médias et des biens de consommation, et dont la marque possède une notoriété internationale.

En outre, des recommandations concrètes de la Fondation Ethos (Rémunérations 2012 des instances dirigeantes – 100 plus grandes sociétés cotées en Suisse, janvier 2014) ont été prises en considération au sujet de la structuration de la rémunération et comparées à la situation actuelle de la FIFA.

L'analyse comparative a montré que l'actuel niveau de rémunération des plus hauts dirigeants de la FIFA se situe dans le cadre des deux groupes de référence et que la majorité des recommandations d'Ethos sont satisfaites par la FIFA.

Les membres des commissions permanentes et des organes juridictionnels reçoivent des indemnités journalières lorsque ces instances se réunissent. Les présidents et vice-présidents des commissions permanentes et des organes juridictionnels reçoivent des indemnités journalières et une rémunération supplémentaire reflétant la charge de travail.

## 8. RÈGLES ET RÈGLEMENTS

### 8.1. Code de bonne conduite

La FIFA a élaboré un Code de bonne conduite qui a été pleinement approuvé par le Congrès et qui s'applique à tous les membres de la famille de la FIFA : les officiels (tout dirigeant, membre de commission, arbitre et arbitre assistant, 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 agents de joueurs 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 valeurs et principes de conduite les plus importants. En résumé, le Code de bonne conduite requiert de tout individu soumis à ce Code la plus grande intégrité, objectivité et conformité au Code et à l'esprit de la législation et des politiques de la FIFA, et ce à tout moment.

### 8.2. Code d'éthique

Le Code d'éthique de la FIFA, approuvé par le Comité Exécutif de la FIFA le 17 juillet 2012, s'applique pour tout comportement portant atteinte à l'intégrité et à l'image du football et de ses instances, et notamment les attitudes contraires à la loi, la morale et à l'éthique. Il se concentre sur les comportements généraux au sein du football association, qui ne sont pas en rapport – ou qui sont peu en rapport – avec des actions sur le terrain de jeu. Le Code d'éthique s'applique à tous les officiels, joueurs, agents organisateurs de matches et agents de joueurs. Il inclut également des dispositions détaillées sur son organisation et ses procédures.

La FIFA a également créé un Guide didactique en ligne sur le Code d'éthique de la FIFA, conçu pour aider les officiels des 209 associations membres à se familiariser avec les dispositions du Code d'éthique et garantir la conformité nécessaire. Disponible sur le site Internet officiel de la FIFA, FIFA.com, 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.

### 8.3. Règlement d'organisation de la FIFA

Le Règlement d'organisation de la FIFA régit l'organisation de la FIFA sur la base des Statuts de la FIFA ; il régit (i) les tâches, les compétences et les responsabilités des organes de la FIFA énumérés à l'art. 21 des Statuts de la FIFA (à l'exception du Congrès) et des membres de ces organes ainsi que (ii) certains aspects des organes juridictionnels énumérés à l'art. 61 des Statuts de la FIFA.

#### 8.4. Directives d'organisation interne de la FIFA

Les Directives d'organisation interne de la FIFA régissent l'organisation de la FIFA sur la base des Statuts de la FIFA, et réglementent les tâches, les compétences et les responsabilités (i) du secrétariat général de la FIFA et (ii) 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.

#### 8.5. Autres règlements

Lois du Jeu

- Lois du Jeu 2014/2015
- Lois du Jeu de Beach Soccer
- Lois du Jeu de Futsal 2014/2015

Règlements des compétitions de la FIFA

- Règlement des Tournois Olympiques de Football, Rio 2016
- Règlement de la Coupe du Monde U-17 de la FIFA, Chili 2015
- Règlement de la Coupe du Monde de Beach Soccer, Portugal 2015
- Règlement de la Coupe du Monde Féminine de la FIFA, Canada 2015™
- Règlement de la Coupe du Monde U-20 de la FIFA, Nouvelle-Zélande 2015
- Règlement de la Coupe du Monde Féminine U-20 de la FIFA, Canada 2014
- Règlement de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™
- Règlement médias et marketing de la compétition finale de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™
- Règlement des Tournois de Football des Jeux Olympiques de la Jeunesse, Nankin 2014
- Règlement de la Coupe du Monde Féminine U-17 de la FIFA, Costa Rica 2014
- Règlement de la Coupe du Monde des Clubs de la FIFA, Maroc 2014

Règlements concernant le développement de la FIFA

- Règlement général des programmes de développement de la FIFA
- Règlement *Goal*
- Règlement du Programme d'Assistance Financière de la FIFA (FAP)
- Règlement PERFORMANCE
- Directives et programmes de développement du football féminin 2015-2018
- Catalogue de cours de la FIFA
- Règlement du projet ballons adidas *Goal*
- Règlement du programme Win-Win
- Règlement du programme Challenger

#### Règlements divers

- Demande de participation à une compétition ou un match international
- Demande d'organisation d'une compétition ou d'un match international
- Règlement des matches internationaux
- Licence de visionnage public de la FIFA (tout territoire sauf la Colombie)
- Règlement de la FIFA sur le visionnage public non commercial (territoire : Colombie)
- Licence de visionnage public commercial de la FIFA (territoire : Colombie)
- Licence de visionnage public de la FIFA (tout territoire sauf le Mexique)
- Licence de visionnage public commercial de la FIFA (territoire : Mexique)
- Règlement de la FIFA sur le visionnage public non-commercial (territoire : Mexique)
- Stades de football – Recommandations et exigences techniques – 5<sup>e</sup> édition
- Règlement de l'organisation de l'arbitrage au sein des associations membres de la FIFA
- Règlement régissant l'admission des associations à la FIFA
- Règlement de l'équipement
- Guide de l'éclairage artificiel des terrains de football
- Règlement de la FIFA sur la sûreté et la sécurité des stades
- Règlement des matches internationaux de la FIFA
- Règlement antidopage de la FIFA
- Politique de la FIFA en matière de vérification du sexe
- Règlement de l'attribution de l'Ordre du Mérite de la FIFA
- Règlement sur la protection des données

#### Transferts, statut du joueur, clubs, règlement des agents

- Règlement de la Commission du Statut du Joueur et de la Chambre de Résolution des Litiges
- Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs
- Bulletin technique – Programme de protection des clubs de la FIFA
- Règlement de la FIFA sur la procédure pour l'octroi de licence aux clubs
- Commentaire sur le Règlement concernant le Statut et le Transfert des Joueurs
- Règlement des Agents de Joueurs
- Annexe 6 du Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs : Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs de Futsal
- Règlement relatif aux agents organisateurs de matches

Divers

- Règlement électoral pour la présidence de la FIFA
- Accord de coopération standard
- Règlement standard des chambres nationales de résolution des litiges
- Code électoral type
- Code disciplinaire de la FIFA

Tous les règlements sont disponibles sur FIFA.com.

#### **8.6. Considérations sur les parties liées**

La FIFA a adopté une politique de parties liées garantissant une conformité totale avec la divulgation requise des parties liées et des transactions de parties liées conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards). En outre, la politique met en place une transparence financière pour toute transaction, et ce quotidiennement.

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 des activités de développement. De plus, les Directives d'acquisition de la FIFA régissent les appels d'offres et autres procédures y afférentes. Tous les contrats importants requièrent la signature des considérations sur les parties liées par le chef de projet. Sur la base de ces directives, une procédure d'acquisition transparente, professionnelle et s'appuyant sur des critères objectifs, est systématiquement mise en œuvre.

## 9. CAPITAL ET RÉSERVES

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

La FIFA a été constituée en tant qu'association au sens des articles 60ss. du Code civil suisse. La FIFA est une organisation à but non lucratif et est tenue de dépenser ses résultats, réserves et fonds sur la base de ses objectifs, à savoir améliorer le football, le promouvoir à l'échelle mondiale et particulièrement à travers le développement de programmes pour jeunes et de développement. Comme la FIFA est une 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 – 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 FIFA. L'utilisation des réserves est limitée aux buts 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 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 reconstruction de FIFA.

## 10. AUDIT EXTERNE

Les auditeurs externes sont nommés par le Congrès de la FIFA. Le 1<sup>er</sup> juin 2011, le 61<sup>e</sup> Congrès de la FIFA a de nouveau désigné KPMG en tant qu'auditeurs pour le cycle 2011-2014. Les auditeurs sont nommés pour une période de quatre ans conformément à l'art. 74 des Statuts de la FIFA. Leur mandat peut être renouvelé. Les auditeurs externes sont responsables d'auditer les états financiers consolidés annuels de la FIFA et de soumettre un rapport d'audit au Congrès de la FIFA. Roger Neiningger, expert en audit et responsable-auditeur, se charge du mandat d'audit existant depuis le 1<sup>er</sup> juin 2011.

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 les auditeurs est sujet aux Directives d'acquisition ainsi qu'à l'approbation du président de la Commission d'Audit et de Conformité.

## 11. POLITIQUE D'INFORMATION

Des informations détaillées sur les activités de la FIFA peuvent être consultées via des rapports et documents publiés par la FIFA. La plupart de ces documents restent de nombreuses années disponibles au format électronique via le site Internet officiel de la FIFA, FIFA.com. Les archives de la FIFA sont situées au sein de son siège et sont ouvertes aux médias, aux étudiants et aux chercheurs.

Le site Internet de la FIFA, FIFA.com, contient des informations telles que :

- Rapports financiers annuels
- Rapports d'activité annuels
- Stratégie de développement durable pour la Coupe du Monde de la FIFA 2014™
- Articles contextuels sur de nombreux sujets
- Publications diverses (brochures, livres, etc.)

Les Lois du Jeu et autres règlements sont disponibles sur FIFA.com dans la section « La FIFA » > « Documents officiels ». À travers le site officiel FIFA.com, Internet joue un rôle essentiel dans la communication de la FIFA. Le site Internet officiel offre une couverture unique du monde du football et des compétitions de la FIFA, ainsi que des informations complètes sur la FIFA en tant qu'organisation. FIFA.com est disponible dans les quatre langues officielles de la FIFA (allemand, anglais, espagnol et français), ainsi qu'en arabe et en portugais.

**Contact :**

Fédération Internationale de Football Association  
FIFA-Strasse 20, Boîte postale, 8044 Zurich, Suisse  
Tél. : +41 (0)43 222 7777, Fax : +41 (0)43 222 7878  
fr.fifa.com





Des images qui ont fait le tour du monde : l'équipe nationale allemande brandit le trophée de la Coupe du Monde de la FIFA™ dans le ciel de Rio de Janeiro après avoir battu l'Argentine 1-0 en prolongations.

# COMPTES CONSOLIDÉS CONFORMÉMENT AUX NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE (IFRS) AU 31 DÉCEMBRE 2014

	Page
<b>État du résultat global consolidé</b>	<b>88</b>
<b>Bilan consolidé</b>	<b>89</b>
<b>Tableau des flux de trésorerie consolidé</b>	<b>90</b>
<b>État de variations des réserves consolidées</b>	<b>91</b>

## ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

<b>Principes comptables significatifs</b>	<b>92</b>
A Généralités et déclaration de conformité	92
B Principes de présentation	92
C Principes de consolidation	94
D Monnaies étrangères	94
E Compte de résultat	95
F Comptabilisation des produits	95
G Charges des compétitions	96
H Charges de développement	97
I Charges de leasings opérationnels	97
J Produits financiers et charges financières	97
K Impôts et taxes	98
L Trésorerie et équivalents de trésorerie	98
M Instruments financiers dérivés	98
N Opérations de couverture	99
O Créances	99
P Immobilisations corporelles	99
Q Immeubles de placement	100
R Actifs financiers non dérivés	100
S Passifs financiers non dérivés	101
T Dépréciations d'actifs	101
U Dettes financières	101
V Obligations envers le personnel	102
W Provisions	102
X Réserves	102
Y Utilisation d'estimations et jugements	103

<b>Notes relatives à l'état du résultat global consolidé</b>	<b>104</b>
1 Produits des droits de diffusion télévisée	104
2 Produits des droits marketing	105
3 Produits des droits de licence	106
4 Produits des droits d'hospitalité	106
5 Autres produits des compétitions	106
6 Charges des compétitions	107
7 Autres produits d'exploitation	109
8 Charges de développement	109
9 Gestion du football	112
10 Exploitation des droits	112
11 Charges de personnel	113
12 Autres charges d'exploitation	117
13 Produits financiers	118
14 Charges financières	118
15 Impôts et taxes	119
<b>Notes relatives au bilan consolidé</b>	<b>120</b>
16 Trésorerie et équivalents de trésorerie	120
17 Créances	120
18 Comptes de régularisation actifs	121
19 Immobilisations corporelles	122
20 Immeubles de placement	123
21 Actifs financiers	124
22 Dettes	124
23 Comptes de régularisation passifs	125
24 Provisions	126
25 Réserves	126
<b>Autres informations</b>	<b>128</b>
26 Gestion des risques financiers	128
27 Activités de couverture et instruments financiers dérivés	133
28 Litiges et engagements conditionnels	135
29 Engagements hors bilan	135
30 Leasings opérationnels	135
31 Transactions entre parties liées	136
32 Sociétés consolidées	137
33 Événements postérieurs à la date de clôture	137

Ces comptes consolidés sont publiés en anglais, allemand, français et espagnol. En cas de divergences, la version anglaise fait foi.

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

en milliers d'USD	Note	2014	2013
<b>Produits des compétitions</b>			
Produits des droits de diffusion télévisée	1	742 638	629 980
Produits des droits marketing	2	465 084	412 772
Produits des droits de licence	3	54 230	25 696
Produits des droits d'hospitalité	4	110 637	47 163
Autres produits des compétitions	5	537 368	104 494
<b>Total des produits des compétitions</b>		<b>1 909 957</b>	<b>1 220 105</b>
<b>Charges des compétitions</b>			
Charges relatives à la Coupe du Monde de la FIFA™	6	-788 040	-559 441
Programme de protection des clubs de la FIFA	6	-34 024	-36 071
Charges des autres compétitions de la FIFA	6	-79 448	-161 296
<b>Total des charges des compétitions</b>		<b>-901 512</b>	<b>-756 808</b>
<b>Marge brute sur les compétitions</b>		<b>1 008 445</b>	<b>463 297</b>
Autres produits d'exploitation	7	77 828	83 040
Charges de développement	8	-509 024	-182 906
Gestion du football	9	-66 809	-60 299
Exploitation des droits	10	-35 282	-20 423
Charges de personnel	11	-115 286	-101 998
Dépréciation	19-20	-13 627	-12 383
Autres charges d'exploitation	12	-120 778	-84 163
Impôts et taxes	15	-36 190	-17 163
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts</b>		<b>189 277</b>	<b>67 002</b>
Produits financiers	13	108 244	82 848
Charges financières	14	-156 791	-77 877
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>140 730</b>	<b>71 973</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>			
<b>Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat</b>			
Réévaluations des obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi	11	-18 434	12 263
<b>Éléments pouvant être reclassés en résultat</b>			
Part effective des changements de juste valeur des instruments de couverture	27	3 541	-10 395
Variation nette de la juste valeur des instruments de couverture transférée au compte de résultat	27	4 503	6 167
Écarts de conversion des monnaies étrangères		-38 994	-5 089
<b>Total des autres éléments du résultat global</b>		<b>-49 384</b>	<b>2 946</b>
<b>Total du résultat global de l'exercice</b>		<b>91 346</b>	<b>74 919</b>
<b>Résultat net de l'exercice</b>			
Allocation aux réserves spéciales		-140 730	-71 973
<b>Résultat annuel après allocation</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

**BILAN CONSOLIDÉ**

en milliers d'USD	Note	31 déc. 2014	31 déc. 2013
<b>Actifs</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16	1 083 069	1 245 004
Créances	17	181 098	264 212
Instruments financiers dérivés actifs	27	6 654	8 138
Actifs financiers	21	677 258	673 205
Comptes de régularisation actifs	18	179 527	232 785
<b>Actifs circulants</b>		<b>2 127 606</b>	<b>2 423 344</b>
Immobilisations corporelles	19	196 846	157 615
Immeubles de placement	20	26 889	0
Actifs financiers	21	580 367	583 859
<b>Actifs immobilisés</b>		<b>804 102</b>	<b>741 474</b>
<b>Total des actifs</b>		<b>2 931 708</b>	<b>3 164 818</b>
<b>Passifs</b>			
Dettes	22	66 115	117 278
Instruments financiers dérivés passifs	27	32 959	16 556
Comptes de régularisation passifs	23	1 214 981	1 403 738
<b>Passifs à court terme</b>		<b>1 314 055</b>	<b>1 537 572</b>
Comptes de régularisation passifs	23	78 420	183 062
Instruments financiers dérivés passifs	27	742	1 171
Provisions	24	15 593	11 461
<b>Passifs à long terme</b>		<b>94 755</b>	<b>195 694</b>
<b>Total des fonds étrangers</b>		<b>1 408 810</b>	<b>1 733 266</b>
Capital de l'association	25	4 104	4 104
Réserves de couverture	27	3 541	-4 503
Écarts de conversion		-44 152	-5 158
Réserves spéciales	25	1 559 405	1 437 109
<b>Réserves</b>		<b>1 522 898</b>	<b>1 431 552</b>
<b>Total des passifs</b>		<b>2 931 708</b>	<b>3 164 818</b>

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

en milliers d'USD	Note	2014	2013
Résultat net de l'exercice		140 730	71 973
Dépréciation	19-20	13 627	12 383
Résultat financier net	13-14	48 547	-4 971
Autres éléments non monétaires		9 767	19 678
Taxes sur le résultat	15	36 190	17 163
Diminution des créances		83 114	11 094
Diminution des comptes de régularisation actifs		53 258	70 338
(Diminution)/Augmentation des dettes		-51 162	50 534
Variations des instruments dérivés à la juste valeur		17 458	-3 878
(Diminution)/Augmentation des comptes de régularisation passifs		-311 833	363 271
Augmentation/(Diminution) des provisions	24	4 133	-2 930
Impôts et droits payés		-34 049	-6 163
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation</b>		<b>9 780</b>	<b>598 492</b>
Acquisition d'immobilisations corporelles	19	-52 611	-4 096
Investissements en actifs financiers	21	-638 507	-941 414
Remboursements et ventes d'actifs financiers	21	632 507	485 938
Intérêts reçus	13	22 115	4 431
Produits d'investissements		6	6 028
Acquisition d'immeubles de placement	20	-27 136	0
<b>Flux de trésorerie nets utilisés dans le cadre des activités d'investissement</b>		<b>-63 626</b>	<b>-449 113</b>
Intérêts payés	14	-2 436	-2 583
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement</b>		<b>-2 436</b>	<b>-2 583</b>
<b>(Diminution)/Augmentation nette sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie</b>		<b>-56 282</b>	<b>146 796</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>16</b>	<b>1 245 004</b>	<b>1 125 366</b>
Effet de la variation des cours de change		-105 655	-27 158
(Diminution)/Augmentation nette sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		-56 282	146 796
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre</b>	<b>16</b>	<b>1 083 067</b>	<b>1 245 004</b>

## ÉTAT DE VARIATIONS DES RÉSERVES CONSOLIDÉES

en milliers d'USD	Capital de l'association	Réserves de couverture	Réserves de conversion	Réserves spéciales	Total
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>4 104</b>	<b>-275</b>	<b>-69</b>	<b>1 352 873</b>	<b>1 356 633</b>
Part effective des changements de juste valeur des instruments de couverture	0	-10 395	0	0	-10 395
Variation nette de la juste valeur des instruments de couverture transférée au compte de résultat	0	6 167	0	0	6 167
Réévaluations des obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi	0	0	0	12 263	12 263
Écarts de conversion des monnaies étrangères	0	0	-5 089	0	-5 089
<b>Total des autres éléments du résultat global</b>	<b>0</b>	<b>-4 228</b>	<b>-5 089</b>	<b>12 263</b>	<b>2 946</b>
Résultat net de l'exercice	0	0	0	71 973	71 973
<b>Total du résultat global de l'exercice</b>	<b>0</b>	<b>-4 228</b>	<b>-5 089</b>	<b>84 236</b>	<b>74 919</b>
<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>4 104</b>	<b>-4 503</b>	<b>-5 158</b>	<b>1 437 109</b>	<b>1 431 552</b>

en milliers d'USD	Capital de l'association	Réserves de couverture	Écarts de conversion	Réserves spéciales	Total
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>4 104</b>	<b>-4 503</b>	<b>-5 158</b>	<b>1 437 109</b>	<b>1 431 552</b>
Part effective des changements de juste valeur des instruments de couverture	0	3 541	0	0	3 541
Variation nette de la juste valeur des instruments de couverture transférée au compte de résultat	0	4 503	0	0	4 503
Réévaluations des obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi	0	0	0	-18 434	-18 434
Écarts de conversion des monnaies étrangères	0	0	-38 994	0	-38 994
<b>Total des autres éléments du résultat global</b>	<b>0</b>	<b>8 044</b>	<b>-38 994</b>	<b>-18 434</b>	<b>-49 384</b>
Résultat net de l'exercice	0	0	0	140 730	140 730
<b>Total du résultat global de l'exercice</b>	<b>0</b>	<b>8 044</b>	<b>-38 994</b>	<b>122 296</b>	<b>91 346</b>
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>4 104</b>	<b>3 541</b>	<b>-44 152</b>	<b>1 559 405</b>	<b>1 522 898</b>

# ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

## PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS

### A GÉNÉRALITÉS ET DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

---

La Fédération Internationale de Football Association (FIFA), basée à Zurich (Suisse), est une organisation internationale, non gouvernementale, à but non lucratif, qui a le statut d'association selon le droit suisse. La FIFA est constituée de 209 associations affiliées à six confédérations. La mission principale de la FIFA est de promouvoir le football de toutes les façons qui lui semblent opportunes. La FIFA utilise ses réserves pour accomplir cette tâche principale.

La FIFA présente ses comptes annuels consolidés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS).

Conformément aux Statuts de la FIFA, l'exercice de la FIFA dure quatre ans et débute au 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivant la compétition finale de la Coupe du Monde de la FIFA™. Les présents comptes consolidés couvrent la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2014, tandis que l'actuel cycle de reporting financier s'étend du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 31 décembre 2014.

### B PRINCIPES DE PRÉSENTATION

---

Les comptes consolidés sont présentés en dollars américains (USD), la monnaie fonctionnelle de la FIFA.

Les comptes consolidés ont été établis selon le principe des coûts historiques, à l'exception des actifs et passifs suivants, qui sont évalués à leur juste valeur : instruments financiers dérivés et certains actifs financiers.

#### **Normes et interprétations nouvelles et amendées adoptées par la FIFA**

Les normes et interprétations suivantes sont entrées en vigueur en 2014 :

- Compensation des actifs/passifs financiers (amendements à IAS 32)
- Entités d'investissement (amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27)
- Publication de la valeur recouvrable des actifs non financiers (amendements à IAS 36)
- Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture (amendements à IAS 39)
- IFRIC 21 – Droits et taxes

Aucune de ces normes et interprétations n'a eu d'influence significative sur les états financiers consolidés de la FIFA pour 2014

**Normes et interprétations nouvelles et amendées pas encore adoptées**

Un certain nombre de nouvelles normes – et d'amendements à des normes et interprétations – sont effectives pour des périodes annuelles commençant après le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et n'ont pas été appliquées dans la préparation de ces états financiers consolidés.

Nouvelles normes :

- IFRS 14 – Comptes de report réglementaires, effective au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Application prévue par la FIFA lors de l'exercice 2016.
- IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients, effective au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Application prévue par la FIFA lors de l'exercice 2017.
- IFRS 9 – Instruments financiers, effective au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Application prévue par la FIFA lors de l'exercice 2018.

Révisions et amendements des normes et interprétations :

- Régimes de prestations définies : cotisations du personnel (amendements à IAS 19), effective au 1<sup>er</sup> juillet 2014. Application prévue par la FIFA lors de l'exercice 2015.
- Améliorations annuelles (2010-2012) des IFRS, effectives au 1<sup>er</sup> juillet 2014. Application prévue par la FIFA lors de l'exercice 2015.
- Améliorations annuelles (2011-2013) des IFRS, effectives au 1<sup>er</sup> juillet 2014. Application prévue par la FIFA lors de l'exercice 2015.
- Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune (amendements à IFRS 11), effective au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Application prévue par la FIFA lors de l'exercice 2016.
- Clarification sur les modes d'amortissement acceptables (amendements à IAS 16 et IAS 38), effective au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Application prévue par la FIFA lors de l'exercice 2016.
- Agriculture Plantes productrices (amendements à IAS 16 et IAS 41), effective au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Application prévue par la FIFA lors de l'exercice 2016.
- Utilisation de la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels (amendements à IAS 27), effective au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Application prévue par la FIFA lors de l'exercice 2016.
- Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise (amendements à IFRS 10 et IAS 28), effective au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Application prévue par la FIFA lors de l'exercice 2016.
- Améliorations annuelles (2012-2014) des IFRS, effectives au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Application prévue par la FIFA lors de l'exercice 2016.
- Entités d'investissement : application de l'exemption de consolidation (amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28). Application prévue par la FIFA lors de l'exercice 2016.
- Initiative Informations à fournir (amendements à IAS 1). Application prévue par la FIFA lors de l'exercice 2016.

Aucune des normes et interprétations ci-dessus ne devrait avoir d'influence significative sur les états financiers consolidés de la FIFA, hormis ce qui suit :

Le 28 mai 2014, le Bureau international des normes comptables (IASB) a publié IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients, une norme élaborée dans le cadre d'un projet commun d'envergure entre l'IASB et l'US Financial Accounting Standards Board (FASB). IFRS 15 remplace la norme existante IAS 18 – Produits des activités ordinaires, IAS 11 – Contrats de construction

ainsi que certaines interprétations liées aux produits, et établit par conséquent un nouveau modèle de comptabilisation des produits axé sur le contrôle. Ceci modifie le principe de base permettant de déterminer si les produits doivent être comptabilisés dans le temps ou à un moment précis et étend et améliore les informations à fournir dans la comptabilisation des produits. IFRS 15 est effective pour les périodes de reporting à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 ou après. La FIFA évalue actuellement les possibles conséquences de la nouvelle norme et de son application.

## C PRINCIPES DE CONSOLIDATION

---

Le terme « FIFA » est également utilisé ci-après pour le groupe consolidé, qui englobe la FIFA et ses sociétés consolidées.

Les sociétés consolidées sont toutes les entités que la FIFA contrôle. Une entité est contrôlée par le FIFA quand celle-ci est exposée ou a droit à des revenus variables en conséquence de son implication dans l'entité, et a le pouvoir d'influer sur ces revenus par le pouvoir qu'elle exerce sur l'entité. Les sociétés sont pleinement consolidées à partir de la date à laquelle le contrôle est transféré au groupe et jusqu'au jour où le contrôle cesse. Les sociétés individuelles consolidées sont présentées dans la note 32. Les participations sans contrôle sont immatérielles.

Les soldes et transactions internes au groupe, ainsi que les bénéfices non réalisés sur les transactions internes, sont éliminés lors de la consolidation. Les pertes non réalisées sont éliminées de la même façon que les bénéfices non réalisés, mais seulement s'il n'y a pas d'indice de perte de valeur (« impairment »).

## D MONNAIES ÉTRANGÈRES

---

### a) Transactions et soldes en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont converties aux taux de change en vigueur au moment où elles sont effectuées. Les actifs et les passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis aux taux de change en vigueur à la date du bilan. Les écarts de change qui résultent de ces opérations sont comptabilisés dans le compte de résultat.

### b) Comptes annuels des sociétés étrangères

Pour les sociétés consolidées étrangères de la FIFA, les actifs et passifs, y compris les ajustements à la juste valeur qui résultent de la consolidation, sont convertis en dollars américains aux taux de change en vigueur à la date du bilan. Les charges et produits de ces sociétés étrangères sont convertis en dollars américains aux taux de change moyens de la période. Les écarts de change qui résultent de la conversion des comptes des sociétés étrangères sont comptabilisés dans les autres éléments du compte de résultat global.

Les taux de change utilisés sont les suivants (par rapport au USD) :

	31 déc. 2014	Moyenne 2014	31 déc. 2013	Moyenne 2013
CHF	1,0012	1,0851	1,1148	1,0699
EUR	1,2161	1,3331	1,3793	1,3262
GBP	1,5567	1,6482	1,6485	1,5723
BRL	37,6775	42,7260	42,4115	46,9777
RUB	1,8248	2,7018	3,0483	3,1653

## E COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat consolidé contient les éléments suivants : produits des compétitions, charges des compétitions, autres produits d'exploitation, charges de développement et autres charges d'exploitation. Cette structure reflète les objectifs de la FIFA qui sont d'améliorer constamment le football et de le diffuser dans le monde, en particulier en mettant en œuvre des programmes pour jeunes et pour le développement. Les produits et charges des compétitions sont directement liés à l'organisation et à la réalisation de la Coupe du Monde de la FIFA™ et des autres compétitions de la FIFA. À des fins de comptabilité, la FIFA définit les autres compétitions de la FIFA comme toute autre compétition de football telle que la Coupe du Monde Féminine de la FIFA™, la Coupe des Confédérations de la FIFA, la Coupe du Monde des Clubs de la FIFA, la Coupe du Monde U-20 de la FIFA, la Coupe du Monde U-17 de la FIFA, la Coupe du Monde Féminine U-20 de la FIFA, la Coupe du Monde Féminine U-17 de la FIFA, les Tournois Olympiques de Football, la Coupe du Monde de Futsal de la FIFA, la Coupe du Monde de Beach Soccer de la FIFA, le Tournoi Juniors FIFA/Blue Stars et la FIFA Interactive World Cup.

## F COMPTABILISATION DES PRODUITS

Les produits des compétitions sont principalement liés à la vente des droits suivants :

- droits de diffusion télévisée
- droits marketing
- droits de licence
- droits d'hospitalité

Dans le cadre de ces contrats, la FIFA reçoit des redevances fixes ou des redevances sous la forme de paiements minimaux garantis ainsi que de paiements supplémentaires basés sur les ventes (participation aux bénéfices). Ces éléments de produits sont comptabilisés uniquement dans le cas où il est probable que la FIFA reçoive des paiements supplémentaires.

Les produits de la Coupe du Monde de la FIFA™ sont comptabilisés dans le compte de résultat selon la méthode du pourcentage d'avancement, s'ils peuvent être estimés de façon fiable. Le degré d'avancement de la Coupe du Monde de la FIFA™ est déterminé comme si elle se déroulait linéairement sur toute la durée de préparation du projet, soit quatre ans. Alors que ce principe s'applique généralement aux

redevances fixes et aux paiements minimaux garantis, les paiements supplémentaires basés sur les ventes (participation aux bénéfiques) sont inclus dans la méthode du pourcentage d'avancement lorsque le revenu est probable et peut être mesuré de façon fiable.

Les produits issus des droits d'hospitalité sont comptabilisés dans le compte de résultat selon la méthode du pourcentage d'avancement, s'ils peuvent être estimés de façon fiable. S'il est jugé peu probable que les avantages économiques des droits d'hospitalité reviennent à la FIFA, ces produits sont comptabilisés conformément aux paiements reçus.

Les ventes de billets de la Coupe des Confédérations de la FIFA, Brésil 2013 et de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ sont comptabilisées l'année de la tenue de la compétition concernée, tandis que les ventes de billets de la Coupe des Confédérations de la FIFA, Afrique du Sud 2009 et de la Coupe du Monde de la FIFA, Afrique du Sud 2010™ n'ont pas été comptabilisées car le Comité Organisateur Local, Afrique du Sud 2010 était le bénéficiaire du produit net s'y rapportant.

Les produits des services rendus sont comptabilisés durant la période lors de laquelle les services sont rendus.

Les produits des autres compétitions de la FIFA sont différés durant la période de préparation et comptabilisés dans le compte de résultat lorsque la compétition a lieu.

La FIFA reçoit des produits en nature de divers affiliés commerciaux. Les produits en nature se composent de services prédéfinis et de la fourniture de biens utilisés en relation avec la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™, ou des autres compétitions de la FIFA. Les produits sont comptabilisés lorsque les services/biens ont été reçus et que les coûts équivalents sont comptabilisés à la même période en tant que charges des compétitions.

## G CHARGES DES COMPÉTITIONS

---

Les charges des compétitions sont les sorties brutes de bénéfices économiques qui ont lieu dans le cadre de l'activité ordinaire d'organisation de compétitions.

Étant donné que la FIFA organise la Coupe du Monde de la FIFA™ tous les quatre ans, les charges de cette compétition sont comptabilisées proportionnellement au degré d'avancement de la compétition, comme défini pour la comptabilisation des produits des compétitions. Les frais engendrés par la compétition sont estimés suivant les budgets approuvés de l'ensemble des projets relatifs à l'événement et comportent une incertitude liée à l'estimation.

Pendant la période de préparation de quatre ans, les écarts entre les charges des compétitions comptabilisées et les charges des compétitions encourues sont comptabilisés en tant que charges des compétitions à payer et payées d'avance, respectivement.

Les charges des autres compétitions de la FIFA sont différées durant la période de préparation et comptabilisées dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle la compétition a lieu.

## H CHARGES DE DÉVELOPPEMENT

---

La FIFA offre une aide financière aux associations membres et confédérations en échange du respect passé ou futur de certaines conditions liées à leurs activités. Pendant la période quadriennale analysée, la FIFA fournit des fonds à chaque association membre et confédération au travers du Programme d'Assistance Financière (FAP). Le programme *Goal* fournit aux associations membres ayant des besoins spécifiques un financement pour des projets sur mesure. Les charges sont comptabilisées dans le compte de résultat une fois que la FIFA a approuvé le projet en question.

Pour les autres programmes de développement, les dépenses sont comptabilisées dès qu'elles sont encourues.

## I CHARGES DE LEASINGS OPÉRATIONNELS

---

Les paiements de contrats de leasing opérationnel sont comptabilisés dans le compte de résultat selon une méthode linéaire sur la durée du contrat respectif.

## J PRODUITS FINANCIERS ET CHARGES FINANCIÈRES

---

Les produits financiers comprennent les intérêts actifs sur les prêts et placements, les gains de change, les bénéfices sur les instruments financiers dérivés qui ne sont pas comptabilisés comme des instruments de couverture, ainsi que les bénéfices résultant de la modification de la juste valeur d'actifs financiers désignés à leur juste valeur par le biais du compte de résultat. Les charges financières comprennent les intérêts sur les dettes financières, les pertes de change, les pertes sur les instruments financiers dérivés qui ne sont pas comptabilisés comme des instruments de couverture et les pertes résultant de la modification de la juste valeur d'actifs financiers désignés à leur juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les produits d'intérêts sont comptabilisés dans le compte de résultat selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dividendes sont comptabilisés au moment où ils sont déclarés.

## K IMPÔTS ET TAXES

---

La FIFA a été constituée en tant qu'association au sens des articles 60ss. du Code civil suisse. Conformément à l'article 2 de ses Statuts, la FIFA a pour but d'améliorer constamment le football et de le diffuser dans le monde entier en mettant en œuvre des programmes pour les jeunes et pour le développement. La FIFA est une organisation à but non lucratif et est obligée de dépenser la totalité de ses réserves dans ce but.

La FIFA est imposée en Suisse selon les règles fiscales suisses ordinaires régissant les associations. Le caractère non lucratif de la FIFA et le cycle comptable de quatre ans sont pris en compte. Les sociétés consolidées sont également imposées selon les règles fiscales qui leur sont applicables.

Ce poste comprend tous les impôts et taxes non recouvrables à la charge de la FIFA ou de ses sociétés consolidées.

Ainsi, un rapprochement du taux d'imposition effectif avec le résultat consolidé avant impôts n'aurait pas de sens. Il n'a donc pas été effectué. Aucun impôt n'a été comptabilisé dans les autres éléments du résultat global.

## L TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

---

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les caisses, les comptes postaux et bancaires, les comptes à vue ainsi que les placements à terme dont l'échéance à la date d'acquisition est inférieure ou égale à 90 jours.

## M INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

---

La FIFA utilise les instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de taux de change provenant des activités d'exploitation et d'investissement. La FIFA ne détient ni n'émet d'instruments financiers dérivés à des fins commerciales. Toutefois, les instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions pour être considérés comme des instruments de couverture sont comptabilisés comme des instruments négociables.

Les instruments financiers dérivés sont initialement inscrits au bilan à leur juste valeur. À la suite d'une comptabilisation initiale, tous les instruments dérivés sont également désignés à leur juste valeur. Les gains et les pertes résultant de la réévaluation des instruments financiers dérivés qui ne remplissent pas les conditions pour être considérés comme des instruments de couverture sont immédiatement comptabilisés dans le compte de résultat.

La juste valeur des contrats de change à terme est leur valeur boursière à la date de clôture, c'est-à-dire la valeur actuelle du prix à terme coté.

## N OPÉRATIONS DE COUVERTURE

---

Lorsqu'un instrument financier dérivé couvre le risque de variation des flux de trésorerie futurs relatifs à des transactions très probables, la part de perte ou de gain résultant de la réévaluation de l'instrument financier dérivé considérée comme efficace est directement comptabilisée dans les réserves de couverture. La part inefficace de ce même gain ou perte est immédiatement comptabilisée dans le compte de résultat.

Les gains et les pertes cumulés sur l'instrument de couverture sont reclassés au compte de résultat dans la même période que celle où le flux de trésorerie prévisionnel de couverture affecte le compte de résultat.

Lorsqu'un instrument financier dérivé ou une relation de couverture est dénoncé avant l'échéance, mais que la transaction couverte est quand même censée avoir lieu, les gains ou les pertes cumulés sur l'instrument de couverture comptabilisés aux réserves de couverture restent dans les réserves de couverture et sont comptabilisés selon les principes ci-dessus. Si la transaction couverte n'est plus censée avoir lieu, les gains et les pertes cumulés sur l'instrument de couverture comptabilisés aux fonds propres sont immédiatement comptabilisés dans le compte de résultat.

## O CRÉANCES

---

Les créances résultant de la vente de droits et les autres créances sont inscrites au bilan à leur coût amorti, qui est égal à leur valeur nominale pour les créances à court terme, déduction faite des corrections de valeur pour créances douteuses. Des corrections de valeur sont faites pour les prêts et créances douteux connus et spécifiquement identifiés.

Les créances clients et dettes fournisseurs sont compensées et le montant net est inscrit au bilan lorsque la FIFA a le droit de compenser les montants et les transactions comptabilisés et que les transactions doivent être réglées sur une base nette.

## P IMMOBILISATIONS CORPORELLES

---

Les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition, déduction faite des amortissements cumulés et des pertes de valeur. Lorsque des éléments d'une immobilisation corporelle ont des durées d'utilisation estimées différentes, ils sont comptabilisés comme des immobilisations corporelles séparées. Les dépenses d'entretien et de réparation sont comptabilisées dans le compte de résultat quand elles sont encourues.

Les amortissements sont portés au compte de résultat selon la méthode de l'amortissement linéaire et sont calculés sur la durée d'utilisation estimée des immobilisations corporelles. Les terrains ne sont pas amortis. Les durées d'utilisation estimées sont les suivantes :

Immeubles d'exploitation	20-50 ans
Mobilier de bureau et autres équipements	3-20 ans

## Q IMMEUBLES DE PLACEMENT

---

Les immeubles de placements sont évalués en utilisant le modèle du coût : ils sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition, déduction faite des amortissements cumulés et des pertes de valeur. Toute perte ou gain généré par la cession d'un immeuble de placement (calculé comme la différence entre le produit net de la cession et la valeur comptable du bien) est comptabilisé en résultat net.

Les amortissements sont portés au compte de résultat selon la méthode de l'amortissement linéaire et sont calculés sur la durée d'utilisation estimée des immeubles de placement. Les terrains ne sont pas amortis. La durée d'utilité estimée des immeubles de placement est de 40 ans.

## R ACTIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

---

La FIFA présente les actifs financiers non dérivés dans les catégories suivantes : prêts et créances, actifs financiers à leur juste valeur par le biais du compte de résultat et actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance.

L'objectif de placement de la FIFA à long terme est la conservation de la valeur de ses actifs financiers pour le cycle budgétaire quadriennal concerné. De ce fait, les obligations acquises à partir de 2011 sont classées dans la catégorie « détenus jusqu'à l'échéance ».

Les prêts et créances sont générés par la FIFA quand elle fournit de l'argent ou des services à des tiers. Initialement, ils sont comptabilisés à leur juste valeur auxquels s'ajoutent les éventuels coûts de transaction qui peuvent leur être directement attribués. Par la suite, ils sont valorisés à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des pertes de valeur.

Les titres négociables sont classés à leur juste valeur par le biais du compte de résultat. Ces actifs financiers sont valorisés à leur juste valeur, les changements affectant cette dernière étant comptabilisés dans le compte de résultat.

Si la FIFA a la ferme intention et la capacité de détenir des obligations jusqu'à leur échéance, ces actifs financiers sont classés dans la catégorie « détenus jusqu'à l'échéance ». Ils sont valorisés à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des pertes de valeur.

Toute obligation ou action qui n'a pas de valeur boursière sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être mesurée de façon fiable, est valorisée au coût, déduction faite des pertes de valeur.

Les actifs et passifs financiers sont compensés et présentés en net au bilan lorsque la FIFA a le droit de compenser les montants comptabilisés et que les transactions doivent être réglées sur une base nette.

## S PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

---

Les passifs financiers non dérivés tels que les dettes sont valorisés à leur coût amorti, ce qui correspond à la valeur nominale pour les dettes à court terme.

## T DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS

---

La valeur comptable des immobilisations corporelles, financières et d'immeubles de placement de la FIFA valorisée à leur coût amorti est examinée à chaque date du bilan afin de déterminer s'il existe des indices de perte de valeur. Si de tels indices existent, c'est alors la valeur recouvrable de l'actif non financier qui est estimée, c'est-à-dire la valeur la plus élevée entre la juste valeur moins les frais de cession et la valeur d'utilité. Une perte de valeur est comptabilisée dans le compte de résultat lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable.

Un actif financier valorisé au coût amorti est déprécié s'il existe des indices de perte de valeur résultant d'un événement survenu après la comptabilisation initiale, et si cette perte de valeur (ex. défaut de paiement d'un débiteur) a un impact sur les flux de trésorerie estimés futurs de l'actif. La perte de valeur de cet actif financier est calculée comme étant la différence entre sa valeur comptable et la valeur actuelle des flux de trésorerie estimés futurs, escomptés au taux d'intérêt effectif initial de l'actif. Les pertes sont comptabilisées dans le compte de résultat et portées dans un compte de correction de valeur en diminution des prêts et créances ou des titres détenus jusqu'à l'échéance.

Si un événement survenu après la comptabilisation de la dépréciation entraîne la diminution de la perte de valeur, cette diminution est reprise par le biais du compte de résultat.

## U DETTES FINANCIÈRES

---

Les dettes financières sont inscrites au bilan à leur juste valeur, déduction faite des coûts de transaction qui peuvent leur être attribués. À la suite de la comptabilisation initiale, les dettes financières sont valorisées selon la méthode du coût amorti. La différence entre le coût d'acquisition et le montant à rembourser est amortie pendant la durée de l'emprunt en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

## V OBLIGATIONS ENVERS LE PERSONNEL

---

Le plan de prévoyance suisse est comptabilisé comme un régime à prestations définies. L'impact financier de ce plan sur les comptes consolidés est déterminé selon la méthode des unités de crédit projetées et en appliquant des hypothèses actuarielles basées sur les meilleures estimations à la date du bilan.

Les profits et pertes actuariels sur les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi, composés des effets des modifications des hypothèses et des ajustements liés à l'expérience, ainsi que de la différence entre les produits théoriques et effectifs des actifs du régime, sont comptabilisés dans les autres éléments du compte de résultat global. Les coûts relatifs à l'administration du plan de prévoyance sont comptabilisés dans les autres charges de personnel.

## W PROVISIONS

---

Une provision est constituée lorsque la FIFA a une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé et qu'il est probable que des sorties futures de ressources seront nécessaires pour régler cette obligation. Si l'impact est important, la provision est déterminée en escomptant les flux de trésorerie futurs attendus à un taux d'actualisation avant impôts qui reflète l'évaluation par le marché de la durée, de la valeur de l'argent et, le cas échéant, des risques spécifiques liés au passif.

## X RÉSERVES

---

Les réserves comprennent le capital de l'association, les réserves indisponibles, les réserves de couverture et les réserves de conversion. Comme la FIFA est une association, aucun dividende n'est payé.

Sur la base de l'article 73 des Statuts de la FIFA, les recettes et les dépenses de la FIFA doivent être équilibrées sur l'ensemble de la période financière. Les principaux buts de la FIFA devront être garantis à l'avenir par la constitution de réserves. Ainsi, le résultat net de l'exercice est alloué aux réserves. Ces réserves sont présentées dans la rubrique réserves spéciales au bilan.

En cas de dissolution de la FIFA, ses fonds ne sont pas distribués, mais transférés à la cour suprême du pays où elle a son siège. La cour suprême doit les investir dans des titres de premier ordre jusqu'au rétablissement de la fédération.

## Y UTILISATION D'ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

---

L'établissement des comptes exige de la direction qu'elle émette des jugements, des estimations et des hypothèses qui ont un impact sur l'application des normes comptables et les montants présentés pour les actifs, les passifs, les produits et les charges. Les résultats effectifs peuvent être différents de ces estimations. Les comptes consolidés de la FIFA incluent des estimations et des hypothèses pouvant influencer les comptes des exercices subséquents. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont revues en permanence. Les modifications apportées aux estimations comptables sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel l'estimation est modifiée et dans les exercices subséquents concernés.

En particulier, les informations concernant les domaines significatifs en matière d'estimation, les incertitudes et les jugements critiques dans l'application des normes comptables ayant le plus d'impact sur le montant comptabilisé dans les comptes consolidés sont décrites dans les notes suivantes :

- Note 6 – Charges des compétitions : estimations et jugements comptables
- Note 11 – Charges de personnel : estimations et jugements comptables

Un certain nombre de normes comptables utilisées et d'informations publiées par la FIFA requièrent une évaluation à la juste valeur. Lors de l'évaluation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif, le groupe utilise autant que possible des données de marché observables. Les justes valeurs sont classées dans différents niveaux selon une hiérarchie de la juste valeur basée sur les données utilisées dans les techniques d'évaluation comme suit :

- Niveau 1 : prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs et des passifs identiques.
- Niveau 2 : données autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif, soit directement (c'est-à-dire en tant que prix) soit indirectement (c'est-à-dire dérivés de prix).
- Niveau 3 : données pour l'actif ou le passif qui ne sont pas basés sur des données de marché observables (données d'entrées non observables).

Si les données utilisées pour évaluer la juste valeur d'un actif ou d'un passif peuvent être classées dans différents niveaux de la hiérarchie de la juste valeur, la juste valeur obtenue est classée dans son ensemble au même niveau hiérarchique que la donnée d'entrée du plus bas niveau qui est significative pour la juste valeur dans son ensemble.

## NOTES RELATIVES À L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

### 1 PRODUITS DES DROITS DE DIFFUSION TÉLÉVISÉE

en milliers d'USD	2014	2013
<b>Produits des droits de diffusion télévisée – Coupe du Monde de la FIFA™</b>		
– Europe	295 662	302 639
– Asie et Afrique du Nord	218 247	152 158
– Amérique du Sud et centrale	97 050	92 650
– Amérique du Nord et Caraïbes	58 812	63 952
– Reste du monde	22 828	14 800
– Autres recettes	108 888	1 606
– Commissions de vente	-65 162	-26 700
<b>Total des produits des droits de diffusion télévisée – Coupe du Monde de la FIFA™</b>	<b>736 325</b>	<b>601 105</b>
Autres compétitions de la FIFA	6 313	28 875
<b>Total des produits des droits de diffusion télévisée</b>	<b>742 638</b>	<b>629 980</b>

#### Autres recettes

Les autres recettes comprennent les produits de services des diffuseurs de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™.

Une part substantielle des produits provenant de la vente des droits télévisés est libellée en EUR. La majorité des produits libellés contractuellement dans des devises autres que le dollar américain (USD) sont couverts. Il convient de déduire le montant de kUSD 12 916 (2013 : déduction de kUSD 6 807) aux produits afin de refléter les effets de la comptabilité de couverture (voir également note 27).

#### Commissions de vente

Les droits de diffusion, notamment dans une partie de l'Afrique et une partie de l'Asie, sont vendus avec la coopération d'agences.

#### Autres compétitions de la FIFA

Les produits de la vente des droits de diffusion télévisée pour les autres compétitions de la FIFA englobent les produits de la vente des droits de diffusion télévisée et des services offerts aux diffuseurs en relation avec la Coupe du Monde Féminine U-20 de la FIFA, Canada 2014 et la Coupe du Monde Féminine U-17 de la FIFA, Costa Rica 2014.

## 2 PRODUITS DES DROITS MARKETING

en milliers d'USD	2014	2013
<b>Produits des droits marketing – Coupe du Monde de la FIFA™</b>		
– Partenaires de la FIFA	177 125	177 125
– Sponsors de la Coupe du Monde de la FIFA	131 004	131 343
– Supporters nationaux	45 993	46 016
– FIFA Fan Fest™	6 920	6 922
– Transactions en nature	105 079	46 304
– Commissions de vente	–4 435	–4 075
<b>Total des produits des droits marketing – Coupe du Monde de la FIFA™</b>	<b>461 686</b>	<b>403 635</b>
Autres compétitions de la FIFA	3 398	9 137
<b>Total des produits des droits marketing</b>	<b>465 084</b>	<b>412 772</b>

### Transactions en nature

La FIFA reçoit des produits en nature de divers affiliés commerciaux. Les produits en nature se composent de services prédéfinis et de la fourniture de biens utilisés en relation avec la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™, ou des autres compétitions et activités de développement de la FIFA. Les produits sont comptabilisés lorsque les services/biens ont été reçus et que les coûts équivalents sont comptabilisés à la même période en tant que charges des compétitions ou que charges liées au développement. Pour l'année 2014, la valeur des services et des biens reçus se monte à kUSD 105 078 (2013 : kUSD 46 304).

### Autres compétitions de la FIFA

Les produits des autres compétitions de la FIFA comprennent les paiements des Supporters nationaux en relation avec la Coupe du Monde Féminine U-20 de la FIFA, Canada 2014 et la Coupe du Monde Féminine U-17 de la FIFA, Costa Rica 2014. La majeure partie de ces paiements est transférée aux Comités Organisateurs Locaux. Les coûts y afférents sont comptabilisés en tant que charges des compétitions (cf. note 6).

### 3 PRODUITS DES DROITS DE LICENCE

en milliers d'USD	2014	2013
Coupe du Monde de la FIFA™	53 735	24 441
Autres compétitions de la FIFA	1 542	1 736
Commissions de vente	-1 047	-481
<b>Total des produits des droits de licence</b>	<b>54 230</b>	<b>25 696</b>

Les produits des droits de licence incluent les paiements garantis minimum et des royalties supplémentaires en relation avec la vente des produits sous licence de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™.

### 4 PRODUITS DES DROITS D'HOSPITALITÉ

en milliers d'USD	2014	2013
Coupe du Monde de la FIFA™	110 637	46 363
Autres compétitions de la FIFA	0	800
<b>Total des produits des droits d'hospitalité</b>	<b>110 637</b>	<b>47 163</b>

En raison de l'immense succès rencontré par le programme d'hospitalité, et au vu des accords existants, la FIFA perçoit un paiement supplémentaire d'un montant de USD 61 millions pour la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™.

### 5 AUTRES PRODUITS DES COMPÉTITIONS

en milliers d'USD	2014	2013
Produits de la Coupe du Monde des Clubs de la FIFA	40 000	40 000
Produits des Tournois Olympiques de Football, Londres 2012	0	2 202
Droits sur les matches des compétitions qualificatives	1 086	5 495
Amendes/appels des compétitions qualificatives	3 998	3 890
Billetterie	476 585	50 124
Divers produits des compétitions	15 699	2 783
<b>Total des autres produits des compétitions</b>	<b>537 368</b>	<b>104 494</b>

La Coupe du Monde des Clubs de la FIFA a été organisée par la Fédération Royale Marocaine de Football. La FIFA a désigné Dentsu comme promoteur et producteur exclusif de cette compétition.

Les recettes de billetterie 2014 sont liées à la Coupe du Monde de la FIFA™ tandis que les recettes de la billetterie 2013 sont liées à la Coupe des Confédérations de la FIFA.

## 6 CHARGES DES COMPÉTITIONS

en milliers d'USD	2014	2013
Coupe du Monde de la FIFA™	788 040	559 441
Programme de protection des clubs de la FIFA	34 024	36 071
Autres compétitions de la FIFA	79 448	161 296
<b>Total des charges des compétitions</b>	<b>901 512</b>	<b>756 808</b>

### Charges relatives à la Coupe du Monde de la FIFA 2014™

en milliers d'USD	2014	2013	2012	2011	Total
Coupe du Monde de la FIFA™	788 040	559 441	448 339	427 944	2 223 764

Les charges cumulées relatives à la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ se montent à USD 2 224 millions.

Le Comité Organisateur de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ a reçu un soutien financier de la FIFA d'un montant de USD 453 millions.

La production télévisée (USD 370 millions) inclut les coûts de production du signal TV depuis douze sites, mais aussi les coûts du Centre international de diffusion, situé à Rio de Janeiro.

L'ensemble de la dotation versée aux 32 associations membres participantes était de USD 358 millions, le champion du monde recevant USD 35 millions.

En raison du succès de l'événement, la FIFA a décidé de contribuer à hauteur de USD 100 millions au fonds d'héritage de la Coupe du Monde de la FIFA 2014™.

### Estimations et jugements comptables

Les charges relatives à la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ sont comptabilisées proportionnellement au degré d'avancement de la compétition. Les charges sur la période de quatre ans doivent être estimées pour pouvoir calculer le degré d'avancement. Cette estimation est effectuée par une analyse régulière et systématique de chaque projet relatif à une compétition. Les dépassements ou économies de coûts identifiables sont inclus dans les charges estimées de la compétition. La conséquence d'un changement dans les estimations des coûts globaux de la Coupe du Monde de la FIFA™ entraîne un changement dans les estimations comptables et influe donc sur la période durant laquelle le changement est effectué ainsi que sur toutes les périodes suivantes. Si la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ est terminée, l'allocation définitive des coûts encourus reste sujette, à plusieurs égards, à des négociations finales et les augmentations respectives incluent par conséquent des incertitudes d'estimations (cf. note 23).

### Programme de protection des clubs de la FIFA

Ainsi, le Programme de protection des clubs garantit qu'un club sera indemnisé si son joueur se blesse de manière accidentelle alors qu'il est avec son équipe nationale « A » pour disputer un match à une date figurant au calendrier international des matches sur la période allant du 1<sup>er</sup> septembre 2012 au 31 décembre 2014. La FIFA a décidé d'indemniser le club – jusqu'à un montant maximal – pour ses pertes subies durant la période d'incapacité totale temporaire du joueur. Les coûts du Programme de protection des clubs de la FIFA sont pour la FIFA des coûts qui sont comptabilisés dans l'année au cours de laquelle ils sont encourus.

### Charges relatives aux autres compétitions de la FIFA

en milliers d'USD	2014	2013
Coupe du Monde des Clubs de la FIFA, Maroc 2014	23 378	0
Coupe du Monde Féminine U-20 de la FIFA, Canada 2014	19 271	0
Coupe du Monde Féminine U-17 de la FIFA, Costa Rica 2014	17 682	0
Tournoi de Football des Jeux Olympiques de la Jeunesse, Nankin 2014	1 890	0
Coupe du Monde U-20 de la FIFA, Turquie 2013	1 829	22 974
Coupe du Monde des Clubs de la FIFA, Maroc 2013	974	24 393
Coupe des Confédérations de la FIFA, Brésil 2013	592	69 787
Coupe du Monde de Beach Soccer de la FIFA, Tahiti 2013	164	10 765
Coupe du Monde U-17 de la FIFA, E.A.U. 2013	36	22 230
Tournoi Juniors FIFA/Blue Stars	1 376	1 389
Autres compétitions	12 256	9 758
<b>Total des charges des autres compétitions de la FIFA</b>	<b>79 448</b>	<b>161 296</b>

Les charges relatives aux autres compétitions de la FIFA sont généralement encourues et comptabilisées l'année de la tenue de la compétition concernée. Les charges relatives aux autres compétitions de la FIFA comprennent le soutien financier au Comité Organisateur Local, la dotation, les frais de déplacement et d'hébergement des officiels de la FIFA et des équipes participantes ainsi que d'autres charges. Une partie des charges est encourue sous la forme de transactions en nature.

## 7 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

en milliers d'USD	2014	2013
Programme Qualité de la FIFA	15 228	12 600
Produit de la vente de films et de droits vidéo	9 937	5 782
Licences de marque	43 998	58 129
Produits des locations	1 430	929
Droits sur les matches amicaux	2 773	1 956
Autres	4 462	3 644
<b>Total des autres produits d'exploitation</b>	<b>77 828</b>	<b>83 040</b>

La rubrique Programme Qualité de la FIFA comprend les produits provenant des programmes de tests des ballons et des pelouses artificielles. La rubrique Licences de marque recouvre les licences accordées pour l'utilisation de la marque « FIFA ».

## 8 CHARGES DE DÉVELOPPEMENT

en milliers d'USD	2014	2013
Programme d'Assistance Financière (FAP) – associations membres	54 369	53 673
Programme d'Assistance Financière (FAP) – confédérations	15 000	15 000
Paiements FAP exceptionnels	261 450	0
Programmes de développement (confédérations)	15 001	15 000
Programme <i>Goal</i>	36 634	27 295
PERFORMANCE	15 316	22 780
Football for Hope	18 073	7 123
Programme d'assistance à l'arbitrage (RAP)	12 750	9 154
Programme Challenger	16 370	0
Football for Health (F-MARC)	3 117	3 723
Éducation	5 354	5 353
Football féminin	2 996	2 137
Projets de solidarité	8 750	1 964
Autres projets	43 844	19 704
<b>Total des charges de développement</b>	<b>509 024</b>	<b>182 906</b>

### **Programme d'Assistance Financière (FAP)**

FAP est un programme d'assistance financière en vertu duquel USD 1 million est attribué à chaque association membre et USD 10 millions à chaque confédération sur la période de quatre ans en vue d'améliorer leurs infrastructures administratives et techniques (se référer aux principes comptables H. Charges de développement). La FIFA fournit cette assistance pour les projets qui répondent aux critères suivants :

- développer et mettre en œuvre une infrastructure sportive ou administrative moderne, rentable et fonctionnelle ;
- faciliter le recrutement, l'entraînement et la rémunération des employés administratifs et techniques des associations membres ;
- promouvoir le football chez les jeunes ;
- former et perfectionner les employés des associations membres, ainsi que d'autres personnes qui leur sont affectées pour des tâches techniques et administratives ;
- promouvoir le développement technique et sportif ;
- soutenir les associations membres qui organisent et participent à des compétitions de football officielles.

Toutes les associations membres et les confédérations doivent transmettre chaque année à la FIFA leurs comptes annuels audités. De plus, la FIFA fait réaliser chaque année un audit central de 40 associations membres et d'une confédération par KPMG afin de vérifier que tous les versements d'assistance financière sont conformes au Règlement FAP. Au 31 décembre 2014, les fonds alloués mais pas encore payés s'élevaient à USD 13,6 millions (en 2013 : USD 14,2 millions).

### **Paiements FAP exceptionnels**

En raison du succès financier qu'a été la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™, la FIFA a été en mesure d'agréments son Programme d'Assistance Financière de paiements exceptionnels. Le premier paiement de USD 156,75 millions aux 209 associations membres et USD 42 millions aux confédérations a été annoncé au Congrès de la FIFA en juin 2014. Le deuxième paiement de USD 62,7 millions aux 209 associations membres a été approuvé par les membres du Comité Exécutif et de la Commission des Finances en décembre 2014. Le soutien financier extraordinaire s'élève au total à USD 261,45 millions, dont USD 58,5 millions ont été payés en 2014. Les dispositions du Règlement FAP et du Règlement général des programmes de développement de la FIFA s'appliquent également aux paiements FAP exceptionnels. L'utilisation des fonds par les associations membres et les confédérations est donc limitée par le règlement et peut faire l'objet d'audits externes.

### **Programmes de développement des confédérations**

Pour le cycle 2011-2014, chaque confédération recevra une assistance financière supplémentaire de USD 2,5 millions par an. L'utilisation de ces fonds doit s'effectuer conformément au Règlement FAP. En outre, ce programme est également sujet à des audits locaux et centraux comme cela est décrit ci-dessus.

### **Programme Goal**

Goal est un programme de développement créé par la FIFA en faveur des associations membres. Goal offre un financement pour des projets sur mesure qui répondent à des besoins dans les domaines suivants :

- administration : la mise sur pied de fédérations nationales et régionales, avec infrastructures administratives et sportives ;
- formation : administrateurs, entraîneurs, arbitres et médecins du sport ;
- football juniors : formation d'entraîneurs d'équipes juniors, écoles de football et centres de formation régionaux et nationaux, promotion des jeunes talents ;
- infrastructures : rénovation et construction de terrains de football, de centres d'entraînement et de formation, et de bureaux.

Le montant maximum alloué par projet est de USD 500 000.

### **PERFORMANCE**

Le principal objectif est de renforcer et optimiser le football, les schémas administratifs et de direction pour une meilleure organisation, de professionnaliser et commercialiser les activités afin de devenir plus efficace, plus fiable et plus autonome.

### **Programme d'assistance à l'arbitrage (RAP)**

Le Programme d'assistance à l'arbitrage comprend plusieurs programmes qui soutiennent la formation des arbitres, par exemple, au moyen de différents séminaires et cours.

### **Programme Challenger**

Vingt-sept associations ont bénéficié d'un projet de terrain en gazon artificiel financé à travers le programme Challenger.

### **Projets de solidarité**

La FIFA a accordé un montant total de kUSD 8 750 aux associations membres qui ont été touchées par des catastrophes naturelles et des épidémies (inondations, ouragans, épidémie du virus Ébola, etc.).

### **Football for Hope**

Football for Hope soutient à travers le monde des programmes qui allient le football au développement social, en mettant à disposition des financements et de l'équipement et en proposant des projets de formation, de développement des compétences et de transmission de savoir-faire dans divers domaines dont le contrôle et l'évaluation, l'élaboration de cursus et la communication. Chaque année, Football for Hope soutient de nombreux nouveaux projets qui visent spécifiquement à traiter des défis sociaux dans les communautés locales. Depuis sa création, Football for Hope a soutenu plus de cent projets dans plus de cinquante pays.

### **Éducation**

La FIFA soutient le Centre International d'Étude du Sport (CIES) de l'Université de Neuchâtel (Suisse) et la Fondation ETH Zurich au moyen de contributions financières annuelles.

### Football féminin

En 2014, quelque 15 000 filles et femmes ont participé à 143 festivals à travers le monde, dont au Bhoutan, aux Fidji, au Pérou et en Ouganda. La FIFA a également organisé 53 séminaires pour entraîneurs et a soutenu 43 ligues féminines. Dans l'ensemble, 259 projets ont été consacrés au football féminin en 2014.

### Football for Health (F-MARC)

Football for Health comprend plusieurs programmes dans le domaine médical : recherche médicale, contrôles de dopage, programme « FIFA 11 pour la Santé ».

## 9 GESTION DU FOOTBALL

en milliers d'USD	2014	2013
Commissions et Congrès	35 514	32 561
Questions juridiques	31 295	27 738
<b>Total gestion du football</b>	<b>66 809</b>	<b>60 299</b>

Les coûts des commissions et du Congrès incluent les coûts engagés pour le 64<sup>e</sup> Congrès de la FIFA à São Paulo, au Brésil, en juin 2014, plus les coûts des séances des vingt-six commissions permanentes et des trois organes juridictionnels de la FIFA que sont la Commission de Discipline, la Commission de Recours et la Commission d'Éthique. Les frais de déplacement et d'hébergement des membres des commissions ainsi que des délégués officiels des 209 associations membres, des six confédérations et des invités au Congrès de la FIFA sont pris en charge par la FIFA.

## 10 EXPLOITATION DES DROITS

en milliers d'USD	2014	2013
Marketing	12 475	6 469
Droits médias et de diffusion télévisée	21 022	10 984
Licences	1 785	2 970
<b>Total exploitation des droits</b>	<b>35 282</b>	<b>20 423</b>

Les coûts d'exploitation des droits correspondent aux coûts engagés par la division Télévision & Marketing de la FIFA pour la commercialisation des droits marketing et de diffusion.

## 11 CHARGES DE PERSONNEL

en milliers d'USD	2014	2013
Salaires	88 559	75 957
Charges sociales	17 944	16 985
Autres charges de personnel	3 157	2 401
Autres	5 626	6 655
<b>Total des charges de personnel</b>	<b>115 286</b>	<b>101 998</b>

Le nombre moyen d'employés pendant l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2014 était de 474 (2013 : 452).

En Suisse, la FIFA a établi un plan de prévoyance pour tous ses employés qui est géré par une société d'assurance. Celui-ci est régi par la Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LPP), qui stipule que les régimes de prévoyance doivent être gérés par des entités indépendantes et juridiquement autonomes. Les actifs du régime sont détenus dans une fondation séparée et ne peuvent pas revenir à l'employeur. Les plans de prévoyance sont surveillés par un régulateur et par une autorité fédérale de surveillance.

La FIFA participe à une fondation collective suisse, qui gère les plans de prévoyance de divers employeurs n'ayant pas de liens entre eux. Le plan de prévoyance de la FIFA est entièrement séparé de ceux des autres employeurs participant à la fondation. Le plan de prévoyance a réassuré tous les risques démographiques et transféré intégralement les activités d'investissement à la société d'assurance.

L'organe de direction suprême de la fondation collective est le Conseil de fondation. Tous les organes de direction et d'administration ont l'obligation d'agir dans l'intérêt des participants au plan de prévoyance.

L'organe directeur du plan de prévoyance (le « FIFA pension fund committee ») est composé d'un nombre égal de représentants de l'employeur et des employés. Il est financé par les cotisations de l'employeur et des employés et possède certaines caractéristiques de prestations définies, telles que les intérêts garantis sur l'épargne et la conversion de l'épargne à la fin de la vie active dans une rente à vie. Les cotisations des employés sont déterminées sur la base du salaire assuré et sont comprises entre 5% et 9% du salaire assuré selon le schéma choisi par le bénéficiaire. Les cotisations de l'employeur sont fixées à 9% du salaire assuré.

Si un employé quitte la FIFA ou le plan de prévoyance avant d'avoir atteint l'âge de la retraite, la loi prévoit le transfert des prestations acquises dans le nouveau plan de prévoyance. Ces prestations comprennent les cotisations de l'employé et de l'employeur, plus les intérêts, l'argent initialement apporté dans le plan de prévoyance par le bénéficiaire ainsi qu'un montant supplémentaire stipulé par la loi. Lors de l'arrivée à l'âge de la retraite, le participant au plan de prévoyance peut décider de retirer les prestations soit sous la forme d'une rente soit (entièrement ou partiellement) sous forme de capital. La législation en matière de prévoyance exige que les rentes soient adaptées à l'inflation en fonction de la situation financière du plan de prévoyance.

Les primes d'assurance sont revues sur une base annuelle – de ce fait, la FIFA est régulièrement exposée à des augmentations de primes potentielles. De plus, le risque existe que la société d'assurance annule la police d'assurance, ce qui peut donner lieu à des primes futures plus élevées.

#### Variation de l'obligation au titre des avantages postérieurs à l'emploi en 2014

en milliers d'USD	Valeur actuelle de l'obligation	Juste valeur des actifs du régime	Obligation nette au titre des avantages postérieurs à l'emploi
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>140 768</b>	<b>-121 957</b>	<b>18 811</b>
<b>Inclus dans le compte de résultat :</b>			
– Coût des services rendus au cours de l'exercice	9 631	0	9 631
– Amendements au plan de prévoyance	238	0	238
– Charges / (produits) d'intérêts	2 804	-2 437	367
– Frais d'administration généraux	0	184	184
– Différences de change	-16 744	13 137	-3 607
<b>Total</b>	<b>-4 071</b>	<b>10 884</b>	<b>6 813</b>
<b>Réévaluations :</b>			
– Rendement sur les actifs du régime, hors produits d'intérêts	0	-573	-573
– (Gains) / pertes résultant de la modification des hypothèses financières	26 849	0	26 849
– Écart actuariel	-7 842	0	-7 842
<b>Total</b>	<b>19 007</b>	<b>-573</b>	<b>18 434</b>
<b>Cotisations :</b>			
– Participants au plan de prévoyance	3 037	-3 037	0
– Employeur	0	-6 986	-6 986
– Prestations versées	-3 682	3 682	0
<b>Total</b>	<b>-645</b>	<b>-6 341</b>	<b>-6 986</b>
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>155 059</b>	<b>-117 987</b>	<b>37 072</b>
<b>Dont</b>			
– À des membres actifs	145 202		
– À des retraités	9 858		

L'obligation nette au titre des avantages postérieurs à l'emploi est incluse et présentée parmi les charges à payer. L'obligation nette au titre des avantages postérieurs à l'emploi comprise dans le compte de résultat est intégrée aux charges de personnel.

Étant donné que les risques d'investissement découlant du plan de prévoyance sont réassurés auprès d'une société d'assurance vie, les actifs du régime se composent de créances de la société d'assurance.

Les contributions prévisionnelles à verser dans le plan pour l'année 2015 se monte à kUSD 6 575.

### Variation de l'obligation au titre des avantages postérieurs à l'emploi en 2013

en milliers d'USD	Valeur actuelle de l'obligation	Juste valeur des actifs du régime	Obligation nette au titre des avantages postérieurs à l'emploi
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>132 885</b>	<b>-107 100</b>	<b>25 785</b>
<b>Inclus dans le compte de résultat :</b>			
– Coût des services rendus au cours de l'exercice	10 509	0	10 509
– Charges / (produits) d'intérêts	2 376	-1 930	446
– Frais d'administration généraux	0	197	197
– Différences de change	4 487	-3 567	920
<b>Total</b>	<b>17 372</b>	<b>-5 300</b>	<b>12 072</b>
<b>Réévaluations :</b>			
– Rendement sur les actifs du régime, hors produits d'intérêts	0	-453	-453
– (Gains) / pertes résultant de la modification des hypothèses démographiques	-6 065	0	-6 065
– (Gains) / pertes résultant de la modification des hypothèses financières	-5 992	0	-5 992
– Écart actuariel	247	0	247
<b>Total</b>	<b>-11 810</b>	<b>-453</b>	<b>-12 263</b>
<b>Cotisations :</b>			
– Participants au plan de prévoyance	2 730	-2 730	0
– Employeur	0	-6 783	-6 783
– Prestations versées	-409	409	0
<b>Total</b>	<b>2 321</b>	<b>-9 104</b>	<b>-6 783</b>
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>140 768</b>	<b>-121 957</b>	<b>18 811</b>
<b>Dont</b>			
– À des membres actifs	130 964		
– À des retraités	9 804		

## Principales hypothèses actuarielles

	31 déc. 2014	31 déc. 2013
Taux d'actualisation	1,10%	2,00%
Augmentations de salaires futures	2,00%	2,00%
Augmentations de rentes futures	0,50%	0,50%
Taux d'inflation	1,00%	1,00%

Les hypothèses concernant la mortalité future telles qu'indiquées ci-après sont basées sur les tables de mortalité Swiss LPP 2010, qui incluent les taux de mortalité générationnels permettant de faire des prévisions futures concernant l'augmentation de l'espérance de vie.

	31 déc. 2014	31 déc. 2013
<b>Espérance de vie à 63/62 ans pour les retraités actuels :</b>		
– hommes	23,26	23,16
– femmes	26,81	26,71
<b>Espérance de vie à 63/62 ans pour les employés qui partiront à la retraite 20 ans après la fin de la période sous revue :</b>		
– hommes	25,06	24,99
– femmes	28,56	28,48

## Sensibilité de l'obligation au titre des avantages postérieurs à l'emploi à la modification de l'hypothèse principale pondérée au 31 décembre 2014

	Impact sur les obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi		
	Modification de l'hypothèse	Augmentation de l'hypothèse	Diminution de l'hypothèse
Taux d'actualisation	0,25%	Diminution de 4,88%	Augmentation de 5,27%
Augmentations de salaires futures	0,25%	Augmentation de 0,37%	Diminution de 0,36%
Augmentations de rentes futures	0,25%	Augmentation de 2,40%	Diminution de 2,29%

### Sensibilité de l'obligation au titre des avantages postérieurs à l'emploi à la modification de l'hypothèse principale pondérée au 31 décembre 2013

	Impact sur les obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi		
	Modification de l'hypothèse	Augmentation de l'hypothèse	Diminution de l'hypothèse
Taux d'actualisation	0,25%	Diminution de 3,95%	Augmentation de 4,26%
Augmentations de salaires futures	0,25%	Augmentation de 0,33%	Diminution de 0,32%
Augmentations de rentes futures	0,25%	Augmentation de 1,90%	Diminution de 1,80%

Les analyses de sensibilité ci-dessus sont basées sur la modification d'une hypothèse alors que toutes les autres hypothèses restent inchangées. Dans la pratique, il est peu probable que cela se produise et les modifications de certaines hypothèses peuvent être corrélées. Lors du calcul de la sensibilité de l'obligation au titre des avantages postérieurs à l'emploi aux principales hypothèses actuarielles, la même méthode (valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies calculée à l'aide de la méthode de l'unité de crédit projetée à la fin de la période sous revue) a été appliquée que pour le calcul de l'obligation nette au titre des avantages postérieurs à l'emploi comptabilisée au bilan.

La durée moyenne pondérée de l'obligation au titre des avantages postérieurs à l'emploi est de 14,29 ans (2013 : 11,98 ans).

#### Estimations et jugements comptables

Les taux et paramètres appliqués ci-dessus se basent sur l'expérience passée. L'évolution future du marché des capitaux et du marché du travail pourrait rendre nécessaire l'ajustement de ces taux, ce qui pourrait affecter de manière significative le calcul de l'obligation nette au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

## 12 AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

en milliers d'USD	2014	2013
Informatique	15 984	7 103
Bâtiments et entretien	31 853	21 762
Communication	37 361	30 793
Autres	35 580	24 505
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>	<b>120 778</b>	<b>84 163</b>

Une partie de l'augmentation des charges relatives à l'élément « Bâtiments et entretien » est liée aux coûts afférents au Musée du football mondial de la FIFA, qui ne peuvent être capitalisés.

### 13 PRODUITS FINANCIERS

en milliers d'USD	2014	2013
Produits d'intérêts de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	20 946	10 269
<b>Total des produits d'intérêts</b>	<b>20 946</b>	<b>10 269</b>
Gains de change	73 404	60 656
<b>Total des gains de change</b>	<b>73 404</b>	<b>60 656</b>
Produits issus d'actifs financiers désignés à leur juste valeur	6	5
Produits issus d'investissements détenus jusqu'à leur échéance	13 888	11 918
<b>Total des produits des actifs financiers</b>	<b>13 894</b>	<b>11 923</b>
<b>Total des produits financiers</b>	<b>108 244</b>	<b>82 848</b>

Les gains et pertes de change sont essentiellement le fruit de l'évaluation des actifs nets libellés en monnaies étrangères telles que le CHF, le BRL, l'EUR et le RUB.

### 14 CHARGES FINANCIÈRES

en milliers d'USD	2014	2013
Charges d'intérêts	1 462	3 552
<b>Total des charges d'intérêts</b>	<b>1 462</b>	<b>3 552</b>
Pertes de change	154 814	71 073
<b>Total des pertes de change</b>	<b>154 814</b>	<b>71 073</b>
Pertes des actifs financiers à leur juste valeur	247	302
Pertes issues d'investissements détenus jusqu'à leur échéance	268	2 950
<b>Total des pertes des actifs financiers</b>	<b>515</b>	<b>3 252</b>
<b>Total des charges financières</b>	<b>156 791</b>	<b>77 877</b>

## 15 IMPÔTS ET TAXES

en milliers d'USD	2014	2013
Impôts et taxes	36 190	17 163
<b>Total des impôts et taxes</b>	<b>36 190</b>	<b>17 163</b>

La FIFA est imposée en Suisse selon les règles fiscales applicables aux associations. Conformément aux règles fiscales, les comptes annuels statutaires sont la base de l'imposition. Les comptes annuels statutaires de la FIFA prennent dûment en compte le but non lucratif de l'organisation, l'obligation de réinjecter tous les bénéfices, réserves et fonds au développement du football, la perspective à long terme qu'impliquent les projets de développement, le cycle comptable quadriennal, ainsi que les risques financiers inhérents à la compétition phare qu'est la Coupe du Monde de la FIFA™ (cf. également note 26 – Gestion des risques financiers). Les réserves spéciales de la FIFA sont examinées de façon régulière afin d'évaluer si elles sont commercialement justifiées en vertu des règles fiscales applicables. L'augmentation des impôts et taxes comptabilisés en 2014 et 2013 s'explique par la comptabilisation des estimations de conséquences fiscales basées sur le niveau accru de réserves spéciales.

Les filiales de la FIFA sont taxées sur la base des réglementations fiscales locales.

Ce poste comprend tous les impôts et taxes non recouvrables à la charge de la FIFA ou de ses sociétés consolidées. La majorité des impôts et taxes sont payés aux autorités fiscales suisses.

Il n'y a pas de pertes fiscales reportées.

## NOTES RELATIVES AU BILAN CONSOLIDÉ

### 16 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

en milliers d'USD	31 déc. 2014	Taux d'intérêt moyen pondéré	31 déc. 2013	Taux d'intérêt moyen pondéré
Caisse, comptes courants postaux et bancaires	712 731		771 091	
Dépôts à vue et dépôts à terme fixe inférieurs à 3 mois	370 338		473 913	
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>1 083 069</b>	<b>0,22%</b>	<b>1 245 004</b>	<b>0,31%</b>

Les dépôts à terme fixe ont une durée moyenne de 34 jours (2013 : 73 jours).

### 17 CRÉANCES

en milliers d'USD	31 déc. 2014	31 déc. 2013
<b>Créances résultant de l'exploitation des droits</b>		
– Dues par des tiers	163 958	215 835
– Provisions pour pertes sur créances	–2 928	–5 204
<b>Total des créances résultant de l'exploitation des droits</b>	<b>161 030</b>	<b>210 631</b>
<b>Autres créances</b>		
– Dues par les associations membres et confédérations	11 065	12 997
– Dues par d'autres parties liées	118	257
– Dues par des tiers	10 347	20 050
– Provisions pour pertes sur créances	–1 462	–1 574
<b>Total des autres créances</b>	<b>20 068</b>	<b>31 730</b>
<b>Prêts à court terme</b>		
– Dus par des tiers	0	21 851
<b>Total des prêts à court terme</b>	<b>0</b>	<b>21 851</b>
<b>Total des créances (net)</b>	<b>181 098</b>	<b>264 212</b>

La majorité des créances ouvertes issues de l'exploitation des droits portent sur des paiements contractuels de diffuseurs et sponsors de la Coupe du Monde de la FIFA 2018™ qui sont dus en 2015.

**Provision pour pertes sur créances**

en milliers d'USD	2014	2013
<b>Provision pour pertes sur créances</b>		
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier	6 778	3 880
Utilisation	-4 860	0
Additions	2 508	2 909
Impact du taux de change	-36	-11
<b>Solde au 31 décembre</b>	<b>4 390</b>	<b>6 778</b>

**Échéance des créances**

en milliers d'USD	31 déc. 2014	31 déc. 2013
<b>Créances</b>		
Non dues	156 993	249 107
Échues – moins de 30 jours	10 071	4 529
Échues – moins de 60 jours	3 086	8 114
Échues – plus de 60 jours	15 338	9 240
<b>Total des créances</b>	<b>185 488</b>	<b>270 990</b>

**18 COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIFS**

en milliers d'USD	Note	31 déc. 2014	31 déc. 2013
<b>Produit à recevoir</b>			
– Coupe du Monde de la FIFA 2014™	1–4	76 025	145 964
– Autres compétitions de la FIFA	1–5	3 000	921
– Autre produit à recevoir		5 299	6 466
<b>Total du produit à recevoir</b>		<b>84 324</b>	<b>153 351</b>
<b>Charges payées d'avance</b>			
– Coupe du Monde de la FIFA 2014™	6	7 378	10 876
– Coupe du Monde de la FIFA 2018™		39 750	28 750
– Autres compétitions de la FIFA	6	37 060	30 479
– Programmes de développement	8	251	2 082
– Autres charges payées d'avance		10 764	7 247
<b>Total des charges payées d'avance</b>		<b>95 203</b>	<b>79 434</b>
<b>Total des comptes de régularisation actifs</b>		<b>179 527</b>	<b>232 785</b>

## 19 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

en milliers d'USD	Immeubles d'exploitation	Immeubles en construction	Terrains	Mobilier de bureau et autres équipements	Total
<b>Prix d'acquisition</b>					
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	227 922	0	15 124	22 458	265 504
Acquisitions	117	0	0	3 979	4 096
<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>228 039</b>	<b>0</b>	<b>15 124</b>	<b>26 437</b>	<b>269 600</b>
Acquisitions	15	52 394	0	202	52 611
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>228 054</b>	<b>52 394</b>	<b>15 124</b>	<b>26 639</b>	<b>322 211</b>
<b>Amortissements cumulés</b>					
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	85 605	0	0	13 998	99 603
Amortissements	11 155	0	0	1 227	12 382
<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>96 760</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15 225</b>	<b>111 985</b>
Amortissements	11 007	0	0	2 373	13 380
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>107 767</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17 598</b>	<b>125 365</b>
<b>Valeur comptable</b>					
État au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	142 317	0	15 124	8 460	165 901
État au 31 décembre 2013	131 279	0	15 124	11 212	157 615
<b>État au 31 décembre 2014</b>	<b>120 287</b>	<b>52 394</b>	<b>15 124</b>	<b>9 041</b>	<b>196 846</b>

L'élément « Immeubles d'exploitation » comprend le Home of FIFA, la FIFA House et trois autres bâtiments à Zurich. Les coûts capitalisés pour l'élément « Immeubles en construction » portent sur le Musée du football mondial de la FIFA.

## 20 IMMEUBLES DE PLACEMENT

en milliers d'USD	Immeubles d'exploitation	Terrains	Mobilier de bureau et autres équipements	Total
<b>Prix d'acquisition</b>				
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	0	0	0	0
<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Acquisitions	23 807	2 080	1 249	27 136
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>23 807</b>	<b>2 080</b>	<b>1 249</b>	<b>27 136</b>
<b>Amortissements cumulés</b>				
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	0	0	0	0
<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Amortissements	162	0	85	247
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>162</b>	<b>0</b>	<b>85</b>	<b>247</b>
<b>Valeur comptable</b>				
État au 31 décembre 2013	0	0	0	0
<b>État au 31 décembre 2014</b>	<b>23 645</b>	<b>2 080</b>	<b>1 164</b>	<b>26 889</b>

Le 28 octobre 2014, la FIFA a acquis l'hôtel Ascot à Zurich, qui est classé en tant qu'immeuble de placement.

Au 31 décembre 2014, la juste valeur de l'immeuble de placement correspond en substance à la valeur comptable déclarée. L'estimation de la juste valeur est déterminée par la FIFA sur la base de l'« utilisation optimale » du bien. L'« utilisation optimale » se réfère à l'utilisation d'un bien qui maximiserait la valeur de ce bien. Elle peut différer de l'utilisation effective ou prévue de ce bien.

## 21 ACTIFS FINANCIERS

en milliers d'USD	31 déc. 2014	31 déc. 2013
Obligations	140 188	440 951
Dépôts	537 070	232 254
<b>Part à court terme des actifs financiers</b>	<b>677 258</b>	<b>673 205</b>
Obligations	569 325	570 666
Actions	1 042	1 289
Autres	10 000	11 904
<b>Part à long terme des actifs financiers</b>	<b>580 367</b>	<b>583 859</b>
<b>Total des actifs financiers</b>	<b>1 257 625</b>	<b>1 257 064</b>

Sur la base de la stratégie d'investissement mise en œuvre en 2011, une partie des actifs financiers a été investie dans des obligations à court et long terme.

## 22 DETTES

en milliers d'USD	31 déc. 2014	31 déc. 2013
– Dues aux associations membres et confédérations	29 374	38 583
– Dues à des parties liées	2 518	2 097
– Dues à des tiers	34 223	76 598
<b>Total des dettes</b>	<b>66 115</b>	<b>117 278</b>

## 23 COMPTES DE RÉGULARISATION PASSIFS

en milliers d'USD	Note	31 déc. 2014	31 déc. 2013
<b>Charges à payer</b>			
– Coupe du Monde de la FIFA 2014™	6	304 799	768 485
– Autres compétitions de la FIFA	6	6 954	18 819
– Programmes de développement	8	440 951	119 257
– Autres charges à payer		105 757	79 524
<b>Total des charges à payer</b>		<b>858 461</b>	<b>986 085</b>
<b>Produits perçus d'avance</b>			
– Coupe du Monde de la FIFA 2014™	1–3	0	403 519
– Coupe du Monde de la FIFA 2018™	1–3	326 886	0
– Autres compétitions de la FIFA	1–3	8 548	6 966
– Autres produits perçus d'avance		21 086	7 168
<b>Total des produits perçus d'avance</b>		<b>356 520</b>	<b>417 653</b>
<b>Total des comptes de régularisation passifs – court terme</b>		<b>1 214 981</b>	<b>1 403 738</b>
<b>Produits perçus d'avance à long terme</b>			
– Coupe du Monde de la FIFA 2018™	1–3	0	134 342
– Coupe du Monde de la FIFA 2022–2026™	1–3	78 420	48 720
<b>Total produits perçus d'avance à long terme</b>		<b>78 420</b>	<b>183 062</b>
<b>Total des comptes de régularisation passifs</b>		<b>1 293 401</b>	<b>1 586 800</b>

## 24 PROVISIONS

en milliers d'USD	2014	2013
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>11 461</b>	<b>14 391</b>
Constitution de provisions en cours d'année	4 525	844
Provisions utilisées au cours de l'année	-393	-422
Ajustements	0	-3 352
<b>Solde au 31 décembre</b>	<b>15 593</b>	<b>11 461</b>

Les provisions couvrent le coût à venir du plan de retraite des membres du Comité Exécutif de la FIFA. Un paiement annuel de retraite sera effectué en faveur des membres de longue date du Comité Exécutif de la FIFA partant à la retraite. Dans le cadre de ce plan de prévoyance, les membres du Comité Exécutif reçoivent une rente de prévoyance s'ils ont servi comme membre du Comité pendant huit ans ou plus. Le paiement des rentes est limité au nombre d'années durant lesquelles le membre concerné a servi au sein du Comité Exécutif. Seuls les membres du Comité Exécutif de la FIFA bénéficient de ce plan. Les membres de la famille du membre du Comité Exécutif ne sont pas habilités à recevoir de paiements. Le paiement de la rente commence dans l'année fiscale qui suit l'année de la retraite.

Il n'existe pas d'autre obligation légale ou implicite qui ait qualité pour générer l'enregistrement d'une provision.

## 25 RÉSERVES

### Capital de l'association

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

### Réserves de couverture

Les réserves de couverture comprennent la part effective de la variation nette cumulée de la juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie dans les cas où la transaction couverte n'a pas encore eu lieu (cf. note 27).

### Réserves spéciales

Conformément aux articles 2 et 73 de ses Statuts, 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 – 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 de la FIFA.

L'utilisation des réserves est limitée aux buts 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.

Les réserves spéciales tiennent compte des gains et pertes résultant de la réévaluation au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

#### **Réserves de conversion**

Les réserves de conversion sont composées de toutes les différences de monnaies étrangères résultant de la conversion des comptes d'opérations étrangères.

#### **Gestion du capital**

La FIFA a été constituée en tant qu'association au sens des articles 60ss. du Code civil suisse. Conformément à l'article 2 de ses Statuts, la FIFA a pour but d'améliorer constamment le football et de le diffuser dans le monde entier en mettant en œuvre des programmes pour les jeunes et pour le développement. La FIFA est une organisation à but non lucratif et est obligée de dépenser la totalité de ses bénéfices, réserves et fonds dans ce but. Comme la FIFA est une association, aucun dividende n'est payé.

En cas de dissolution de la FIFA, ses fonds ne sont pas distribués, mais transférés à la cour suprême du pays où elle a son siège. La cour suprême doit les investir dans des titres de premier ordre jusqu'au rétablissement de la fédération.

L'objectif de la FIFA est de conserver un solide niveau de réserves jusqu'à la fin du cycle 2015-2018 afin de couvrir les risques inhérents à la Coupe du Monde de la FIFA™ (cf. note 26) et de financer les activités à but non lucratif, en particulier les futures activités de développement et événements de la FIFA.

## AUTRES INFORMATIONS

### 26 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

#### a) Classement comptables et évaluations à la juste valeur

31 décembre 2014 en milliers d'USD	Note	Valeur comptable				Juste valeur											
		Détenus à des fins de transaction	Instruments de couverture à la juste valeur	Détenus jusqu'à l'échéance	Prêts et créances	Passifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat	Autres passifs financiers	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total					
<b>Actifs financiers évalués à la juste valeur</b>																	
Actifs financiers dérivés – couverture des flux de trésorerie																	
	27	0	3 541	0	0	0	0	0	0	0	0	3 541		3 541			
	27	3 113	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 113		3 113			
	21	1 042	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 042	1 042				1 042
		<b>4 155</b>	<b>3 541</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7 696</b>					<b>7 696</b>
<b>Actifs financiers pas évalués à la juste valeur</b>																	
	16	0	0	0	1 083 069	0	0	1 083 069	0	0	0	1 083 069					1 083 069
	17	0	0	0	181 098	0	0	181 098	0	0	0	181 098					181 098
	21	0	0	0	537 070	0	0	537 070	0	0	0	537 070					537 070
	21	0	0	709 513	0	0	0	709 513	0	0	0	709 513	718 920				718 920
	21	0	0	0	10 000	0	0	10 000	0	0	0	10 000					10 000
	18	0	0	0	84 324	0	0	84 324	0	0	0	84 324					84 324
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 895 561</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 605 074</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 605 074</b>					<b>2 614 481</b>
<b>Passifs financiers évalués à la juste valeur</b>																	
	27	0	0	0	0	33 701	0	33 701	0	0	0	33 701	33 701				33 701
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33 701</b>	<b>0</b>	<b>33 701</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33 701</b>					<b>33 701</b>
<b>Passifs financiers pas évalués à la juste valeur</b>																	
	22	0	0	0	0	0	0	66 115	0	0	0	66 115					66 115
	23	0	0	0	0	0	0	858 461	0	0	0	858 461					858 461
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>924 576</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>924 576</b>					<b>924 576</b>

Information sur la juste valeur : les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat sont négociés sur des marchés actifs et la juste valeur sur cours du marché non ajustés à la date du bilan (de niveau 1). Les instruments dérivés utilisés pour des opérations de couverture ne sont pas négociés sur des marchés actifs et la juste valeur au bilan est déterminée à l'aide de techniques de comparaison de marchés (niveau 2) avec des données de marché observables. Aucun transfert n'a été effectué entre les niveaux 1 et 2 au cours des exercices 2013 et 2014. La FIFA n'a pas publié les justes valeurs des instruments financiers tels que les créances et les dettes à court terme, étant donné que leurs valeurs comptables sont une approximation raisonnable de la juste valeur.

	Note	Valeur comptable					Juste valeur							
		Détenus à des fins de transaction	Instruments de couverture à la juste valeur	Détenus jusqu'à l'échéance	Prêts et créances	Passifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat	Autres passifs financiers	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total		
<b>31 décembre 2013</b>														
<b>en milliers d'USD</b>														
<b>Actifs financiers évalués à la juste valeur</b>														
Actifs financiers dérivés – couverture des flux de trésorerie	27	0	1 091	0	0	0	0	0	0	0	0	1 091	1 091	1 091
Actifs financiers dérivés – swaps	27	7 047	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7 047	7 047	7 047
Actions	21	1 289	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 289	1 289	1 289
<b>Total</b>		<b>8 336</b>	<b>1 091</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9 427</b>		<b>9 427</b>
<b>Actifs financiers pas évalués à la juste valeur</b>														
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16	0	0	0	1 245 004	0	0	0	0	0	0	1 245 004		1 245 004
Créances	17	0	0	0	264 212	0	0	0	0	0	0	264 212		264 212
Dépôts	21	0	0	0	232 254	0	0	0	0	0	0	232 254		232 254
Obligations	21	0	0	1 011 617	0	0	0	0	0	0	0	1 011 617	1 010 051	1 010 051
Autres	21	0	0	0	11 904	0	0	0	0	0	0	11 904		11 904
Produits à recevoir	18	0	0	0	153 351	0	0	0	0	0	0	153 351		153 351
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 011 617</b>	<b>1 906 725</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 918 342</b>		<b>2 916 776</b>
<b>Passifs financiers évalués à la juste valeur</b>														
Passifs financiers dérivés – couverture des flux de trésorerie	27	0	5 593	0	0	0	0	0	0	0	0	5 593	5 593	5 593
Passifs financiers dérivés – swaps	27	0	0	0	0	12 134	0	0	0	0	0	12 134	12 134	12 134
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>5 593</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12 134</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17 727</b>		<b>17 727</b>
<b>Passifs financiers pas évalués à la juste valeur</b>														
Dettes	22	0	0	0	0	0	0	0	0	117 278	0	117 278		117 278
Charges à payer	23	0	0	0	0	0	0	0	0	986 085	0	986 085		986 085
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 103 363</b>	<b>0</b>	<b>1 103 363</b>		<b>1 103 363</b>

## **b) Gestion des risques financiers**

La FIFA est exposée dans le cours normal de ses affaires aux risques liés aux fluctuations de taux de change et d'intérêts, ainsi qu'aux risques de crédit et de liquidité.

### **Risque de crédit**

Conformément à sa stratégie Marketing et TV, la FIFA a vendu directement aux diffuseurs les droits de diffusion télévisée sur les marchés clés des compétitions finales des Coupes du Monde de la FIFA™ 2010 et 2014.

Les produits des droits de diffusion télévisée et des droits marketing proviennent de grands groupes multinationaux et de diffuseurs publics. Une partie des produits à recevoir est également couverte par des garanties bancaires. De plus, les contrats contiennent une clause de défaut qui met un terme au contrat dès qu'une partie est en défaut. Si l'un des affiliés commerciaux est en défaut, la FIFA ne doit pas rembourser les services ni les contributions reçues. La FIFA a également le droit de remplacer les contrats annulés par de nouveaux contrats de marketing ou de diffusion.

D'importants risques de crédits pourraient survenir si plusieurs des affiliés commerciaux de la FIFA n'étaient pas capables de remplir leurs obligations contractuelles et que la FIFA ne pouvait les remplacer à temps. La direction de la FIFA surveille très étroitement et régulièrement la capacité de crédit de ses affiliés commerciaux. Au vu de leurs bonnes notations de crédit et de la diversification de leur portefeuille, la direction de la FIFA estime peu probable qu'ils ne puissent honorer leurs obligations.

Les investissements à revenu fixe ayant des durées de vie résiduelles inférieures à 12 mois ne sont effectués qu'auprès d'emprunteurs ayant une notation à court terme de type « A-3 » ou supérieure. Les investissements sous forme d'obligations ne sont effectués que sous forme d'obligations cotées et échangeables délivrées par des emprunteurs ayant une notation de type « BBB- » ou supérieure. Les transactions sur instruments dérivés ne sont effectuées qu'avec des contreparties ayant une bonne notation de crédit.

### **Risque de taux d'intérêt**

La FIFA est exposée au risque de taux d'intérêt du fait de ses placements à terme en dépôts à terme fixe. Étant donné que le taux d'intérêt pour tous les dépôts à terme est fixé en fin d'année, il n'y a pas d'exposition directe au risque de taux d'intérêt. Certains titres de dettes sont liés au LIBOR. Ainsi, les futurs flux de trésorerie sont exposés à un risque certain en raison de possibles changements des taux d'intérêts. Le risque de taux d'intérêt est évalué comme étant faible.

Au 31 décembre 2013, puis au 31 décembre 2014, il n'y a aucun risque de taux d'intérêt provenant de transactions financières, dans la mesure où la FIFA est entièrement autofinancée.

### Risque de change

La monnaie fonctionnelle de la FIFA est le dollar américain car la majorité de ses transactions sont libellées en cette devise. Le risque de change apparaît lors de transactions effectuées dans des monnaies autres que le dollar américain, notamment en euros, francs suisses, livres sterling et réais brésiliens.

La FIFA reçoit des paiements sous la forme de produits de la vente de certains droits libellés en euros, livres sterling ou francs suisses. Par ailleurs, aucun coût majeur n'est attendu en euros ou en livres sterling, mais une part substantielle des coûts, notamment les charges de personnel et les frais d'exploitation relatifs aux bureaux de la FIFA à Zurich sont libellés en francs suisses. Une part considérable des frais en relation avec la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ ont été libellés en réais brésiliens. Le département Controlling et Planification stratégique prévoit régulièrement les besoins en matière de liquidités et de taux de change jusqu'à la Coupe du Monde de la FIFA 2018™. Si un risque de change est identifié, la FIFA utilise des contrats de change à terme et des produits dérivés structurés pour couvrir cette exposition (cf. note 27).

Au 31 décembre 2014, la FIFA est exposée aux risques suivants de fluctuations sur le marché des changes :

- si l'euro s'était apprécié (ou déprécié) de 10% par rapport au dollar américain au 31 décembre 2014, le résultat net aurait été supérieur (ou inférieur) de USD 13,6 millions ;
- si le franc suisse s'était apprécié (ou déprécié) de 10% par rapport au dollar américain au 31 décembre 2014, le résultat net aurait été supérieur (ou inférieur) de USD 17,4 millions ;
- si le réal brésilien s'était apprécié (ou déprécié) de 10% par rapport au dollar américain au 31 décembre 2014, le résultat net aurait été supérieur (ou inférieur) de USD 10,8 millions ;
- si le rouble s'était apprécié (ou déprécié) de 10% par rapport au dollar américain au 31 décembre 2014, le résultat net aurait été supérieur (ou inférieur) de USD 1,3 million.

L'analyse des fluctuations montre uniquement l'effet du point de vue comptable, et non pas les gains ou les pertes réalisées.

### Positions exposées au risque de change au 31 décembre 2014

en milliers	CHF	EUR	RUB	BRL
Trésorerie et équivalents de trésorerie	761 961	91 897	697 880	325 524
Créances	89 306	40 944	0	6 049
Actifs financiers	21 397	0	0	20 717
<b>Total des actifs en monnaie étrangère</b>	<b>872 664</b>	<b>132 841</b>	<b>697 880</b>	<b>352 290</b>
Dettes	16 743	770	0	98 513
Comptes de régularisation passifs	2 380	15	0	64 182
<b>Total des passifs en monnaie étrangère</b>	<b>19 123</b>	<b>785</b>	<b>0</b>	<b>162 695</b>
<b>Exposition nette aux monnaies étrangères</b>	<b>853 541</b>	<b>132 056</b>	<b>697 880</b>	<b>189 595</b>

### Positions exposées au risque de change au 31 décembre 2013

en milliers	CHF	EUR	BRL
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20 232	112 530	447 201
Créances	28 543	31 165	49 988
Comptes de régularisation actifs	0	0	19 235
Risque lié à l'application de la méthode du pourcentage d'avancement	0	153 321	27 032
Actifs financiers	186 132	4 000	165 135
<b>Total des actifs en monnaie étrangère</b>	<b>234 907</b>	<b>301 016</b>	<b>708 591</b>
Dettes	16 074	7 243	28 578
Comptes de régularisation passifs	21	0	113 890
Risque lié à l'application de la méthode du pourcentage d'avancement	1 497	55 534	234 949
<b>Total des passifs en monnaie étrangère</b>	<b>17 592</b>	<b>62 777</b>	<b>377 417</b>
<b>Exposition nette aux monnaies étrangères</b>	<b>217 315</b>	<b>238 239</b>	<b>331 174</b>

### Risque de liquidité

Au 31 décembre 2013 comme au 31 décembre 2014, la FIFA est entièrement autofinancée. Par ailleurs, la FIFA a la possibilité, par contrat ou titrisation, de disposer sans délai d'un montant de CHF 173 millions, partiellement garanti par ses propres actifs, et qui pourrait être utilisé pour couvrir des besoins de liquidités supplémentaires.

### Échéance des passifs financiers

en milliers d'USD	31 décembre 2014			31 décembre 2013		
	90 jours	1 an ou moins	Plus d'1 an	90 jours	1 an ou moins	Plus d'1 an
Dettes aux associations membres et confédérations	0	29 374	0	0	38 583	0
Dettes aux parties liées	2 518	0	0	2 097	0	0
Dettes à des tiers	34 223	0	0	76 598	0	0
Instruments financiers dérivés passifs	0	32 959	742	0	16 556	1 171
<b>Total</b>	<b>36 741</b>	<b>62 333</b>	<b>742</b>	<b>78 695</b>	<b>55 139</b>	<b>1 171</b>

### Risque d'annulation

La situation financière de la FIFA dépend du bon déroulement de la Coupe du Monde de la FIFA™, dans la mesure où la quasi-totalité des contrats avec les affiliés commerciaux est en rapport avec cette compétition. Si la Coupe du Monde de la FIFA™ était annulée, écourtée ou arrêtée définitivement, la FIFA risquerait d'être potentiellement exposée à des poursuites judiciaires.

Lors de sa séance du 24 octobre 2008, le Comité Exécutif a décidé d'assurer le risque de report et/ou de relocalisation des Coupes du Monde de la FIFA™. Les risques couverts incluent les catastrophes naturelles, les accidents, les troubles, les guerres, les attentats, la non-participation des équipes et les épidémies. L'annulation de la compétition n'est pas couverte par l'assurance et devra être couverte par les propres ressources financières de la FIFA.

Pour la Coupe du Monde de la FIFA 2018™, le volume d'assurance maximum est de USD 900 millions pour couvrir les coûts supplémentaires de la FIFA en cas de report et/ou de relocalisation de la compétition.

## 27 ACTIVITÉS DE COUVERTURE ET INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

La FIFA utilise des contrats à terme et dérivés en monnaies étrangères pour couvrir le risque provenant de droits de diffusion télévisée libellés en EUR ou en GBP. En fonction des besoins prévisionnels, les produits sont convertis en CHF. En outre, une partie des fonds du Comité Organisateur de la Coupe du Monde de la FIFA, Russie 2018 (COL 2018) sont couverts dans la mesure où une conversion en RUB est nécessaire.

Afin de limiter la volatilité des gains et des charges des compétitions, la FIFA applique une comptabilité de couverture conforme aux normes internationales d'information financière (IFRS). Toutes les transactions sont désignées en tant que couverture des flux de trésorerie. Toutes les transactions de couverture devraient s'avérer très efficaces, étant donné que le montant, la devise et l'échéance de la transaction sont conformes à la transaction de couverture.

Au 31 décembre 2014, la FIFA a couvert une partie des fonds du COL 2018 liés à la Coupe du Monde de la FIFA, Russie 2018™ en RUB pour un montant de RUB 610 millions.

Plusieurs investissements financiers ont été effectués en monnaies étrangères en 2014. Le risque de change a été couvert à l'aide de swaps. La valeur notionnelle totale des swaps restants au 31 décembre 2014 s'élève à USD 700 millions. Les instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur marchande.

en milliers d'USD	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
	Juste valeur positive	Juste valeur négative	Juste valeur positive	Juste valeur négative
<b>Couverture des flux de trésorerie</b>				
– effective l'année prochaine	3 541	0	1 091	5 593
<b>Autres instruments financiers dérivés</b>				
– effectifs l'année prochaine	3 113	32 959	7 047	10 963
– effectifs les années suivantes	0	742	0	1 171
<b>Total</b>	<b>6 654</b>	<b>33 701</b>	<b>8 138</b>	<b>17 727</b>
<b>dont</b>				
– comptabilisée dans les réserves de couverture	3 541	0	0	4 503

La part effective des transactions de couverture a été comptabilisée dans les réserves de couverture. Au 31 décembre 2014, aucune inefficacité significative n'a été mise en évidence. Sur les réserves de couverture de l'année précédente, un montant de kUSD 4 503 (2013 : kUSD 6 167) a été transféré au compte de résultat. Les produits de la diffusion télévisée ont baissé de kUSD 12 916 (2013 : kUSD 6 807). La différence reflète le changement de la juste valeur des instruments de couverture entre la fin de l'exercice et la date de règlement.

Si la majorité des instruments financiers dérivés arriveront à échéance en 2015, kUSD 742 seront effectifs dès 2016.

S'agissant des opérations sur dérivés conclues ayant pour conséquence que les actifs et les passifs sont soumis à des accords de compensation globale exécutoires ou à des accords similaires, chaque accord entre la FIFA et la contrepartie peut prévoir le règlement net des actifs et passifs en question. En règle générale, en vertu de ces accords, les montants dus par chaque contrepartie un jour donné eu égard à toutes les opérations en suspens dans la même monnaie sont agrégés dans un montant net unique qui est payable par une partie à l'autre.

**Le tableau ci-dessous présente les valeurs comptables des instruments financiers comptabilisés qui sont soumis aux accords susmentionnés :**

en milliers d'USD 31 déc. 2014	Montants bruts et nets des instru- ments financiers au bilan	Instruments financiers liés non compensés	Montant net
<b>Actifs financiers</b>			
Instruments financiers dérivés			
– Contrats de change à terme utilisés à des fins de couverture	3 541	0	3 541
– Autres contrats de change à terme	3 113	–265	2 848
<b>Total</b>	<b>6 654</b>	<b>–265</b>	<b>6 389</b>
<b>Passifs financiers</b>			
Instruments financiers dérivés			
– Autres contrats de change à terme	–33 701	265	–33 436
<b>Total</b>	<b>–33 701</b>	<b>265</b>	<b>–33 436</b>

en milliers d'USD 31 déc. 2013	Montants bruts et nets des instru- ments financiers dans le bilan	Instruments finan- ciers correspondants non compensés	Montant net
<b>Actifs financiers</b>			
Instruments financiers dérivés			
– Contrats de change à terme utilisés à des fins de couverture	1 091	–568	523
– Autres contrats de change à terme	7 047	–2 167	4 880
<b>Total</b>	<b>8 138</b>	<b>–2 735</b>	<b>5 403</b>
<b>Passifs financiers</b>			
Instruments financiers dérivés			
– Contrats de change à terme utilisés à des fins de couverture	–5 593	568	–5 025
– Autres contrats de change à terme	–12 134	2 167	–9 967
<b>Total</b>	<b>–17 727</b>	<b>2 735</b>	<b>–14 992</b>

## 28 LITIGES ET ENGAGEMENTS CONDITIONNELS

La FIFA est défenderesse dans diverses procédures judiciaires. La direction estime que le résultat de ces procédures n'aura pas d'autres conséquences que celles prises en compte dans les états financiers de la FIFA.

## 29 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Au 31 décembre 2014, hormis ceux liés à la construction du Musée du football mondial de la FIFA, la FIFA n'avait pas d'engagements hors bilan (2013 : aucun engagement).

## 30 LEASINGS OPÉRATIONNELS

en milliers d'USD	31 déc. 2014	31 déc. 2013
Échéance 1 an	7 937	1 032
Échéance 1–5 ans	25 153	184
Échéance > 5 ans	108 823	0
<b>Total</b>	<b>141 913</b>	<b>1 216</b>

La FIFA a signé des contrats de leasing concernant des bureaux, des véhicules et des équipements de bureau. Les contrats de location ayant une durée supérieure à 12 ans sont pris en compte au moment du calcul des obligations futures.

En 2014, un montant total de kUSD 7 665 (2013 : kUSD 676) a été comptabilisé dans le compte de résultat pour les leasings opérationnels. L'augmentation par rapport à l'exercice précédent est due au début du contrat de leasing concernant les locaux du Musée du football mondial de la FIFA.

## 31 TRANSACTIONS ENTRE PARTIES LIÉES

### Identité des parties liées

L'association qu'est la FIFA compte 209 associations membres. Les associations membres affiliées à la FIFA forment des confédérations. Par ailleurs, du point de vue de la FIFA, les personnes suivantes sont considérées comme des parties liées : membres du Comité Exécutif, de la Commission des Finances et d'autres principaux dirigeants.

### Transactions avec des parties liées

Chaque membre de la FIFA doit payer une cotisation annuelle d'actuallement CHF 300 et, pour chaque match joué entre des équipes nationales « A », y compris les matches amicaux, les compétitions et tous les matches des Tournois Olympiques de Football, l'association du pays dans lequel le match a lieu verse une part des recettes brutes à la FIFA. Les produits des matches internationaux ont totalisé USD 3,8 millions en 2014 (2013 : USD 7,5 millions).

La FIFA verse des contributions annuelles (FAP, programme *Goal* et autres programmes de développement) aux associations membres et aux confédérations pour soutenir leurs efforts de promotion et de développement du football dans leur région (cf. note 8). Ces charges de développement ont totalisé USD 509 millions en 2014 (2013 : USD 182,9 millions). Les charges de développement à payer se montaient à USD 440,9 millions au 31 décembre 2014 (2013 : USD 119,3 millions).

La FIFA organise la Coupe de Monde de la FIFA™ et les autres compétitions de la FIFA. En relation avec ces compétitions, la FIFA offre une aide financière aux Comités Organisateur Locaux et dédommage les équipes pour leurs frais de déplacement et d'hébergement. Pour la Coupe du Monde de la FIFA™, les équipes qualifiées reçoivent un dédommagement destiné à couvrir les coûts de leur préparation. En 2014, la FIFA a versé une dotation de USD 358 millions (2010 : USD 348 millions) aux associations membres participantes et USD 231,7 millions (2013 : USD 128 millions) à la Commission d'Organisation de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™.

L'aide financière totale aux Comités Organisateur Locaux des autres compétitions de la FIFA s'élève au total à USD 12,7 millions (2013 : USD 16,2 millions). Le total des paiements aux équipes et aux confédérations pour les autres compétitions de la FIFA s'élève à USD 23,6 millions (2013 : USD 51,2 millions).

La FIFA a payé USD 6 millions (2013 : USD 5,6 millions) à d'autres parties liées pour leur prestation de services. Les transactions ont été effectuées aux conditions du marché.

La FIFA a des créances à recevoir de parties liées qui s'élèvent à USD 21,1 millions (2013 : USD 25,2 millions) alors que les montants à payer s'élèvent à un total d'USD 31,8 millions (2013 : USD 40,7 millions).

### Principaux dirigeants

Les membres du Comité Exécutif, de la Commission des Finances et la direction de la FIFA, et surtout les directeurs, sont considérés comme des dirigeants principaux. En 2014, des prestations à court terme de USD 39,7 millions ont été payées aux principaux dirigeants (2013 : USD 36,3 millions). En plus de ces prestations à court terme, la FIFA cotise à des plans de prévoyance. Les charges de prévoyance en 2014 se montaient à USD 2,2 millions (2013 : USD 2,3 millions).

## 32 SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

	Siège	Activité	Part détenue 2014	Part détenue 2013
FIFA Travel GmbH	Zurich, Suisse	Agence de voyages	100%	100%
Early Warning System GmbH	Zurich, Suisse	Société de services	95%	95%
FIFA Transfer Matching System GmbH	Zurich, Suisse	Société de services	95%	95%
FIFA Beach Soccer S.L.	Barcelone, Espagne	Gestion d'événements	70%	70%
2010 FIFA World Cup Ticketing (Pty) Ltd	Nasrec, Afrique du Sud	Vente de billets	100%	100%
FIFA World Cup South Africa (Pty) Ltd	Nasrec, Afrique du Sud	Société de services	100%	100%
FIFA World Cup Brazil Assessoria Ltda	Rio de Janeiro, Brésil	Société de services	100%	100%
FIFA Museum AG	Zurich, Suisse	Musée	100%	100%
2014 FIFA World Cup Venda de Ingressos Ltda	Rio de Janeiro, Brésil	Vente de billets	100%	100%
FIFA Ticketing AG	Zurich, Suisse	Vente de billets	100%	100%
Hotel Ascot GmbH	Zurich, Suisse	Industrie hôtelière	100%	-

## 33 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLOTURE

Le Comité Exécutif de la FIFA a approuvé la publication de ces comptes consolidés lors de sa séance du 20 mars 2015. Jusqu'à ce jour, aucun événement qui aurait un impact sur les valeurs comptables des actifs et des passifs de la FIFA au 31 décembre 2014 et/ou qui devrait être mentionné dans l'annexe n'est survenu depuis le 31 décembre 2014.

Les comptes consolidés 2014 seront soumis pour approbation au Congrès de la FIFA qui aura lieu le 29 mai 2015.

## RAPPORT DE L'ORGANE DE RÉVISION AU CONGRÈS DE LA FIFA

### Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés ci-joints de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), comprenant l'état du résultat global consolidé, le bilan consolidé, le tableau des flux de trésorerie consolidé, l'état de variations des réserves consolidées et l'annexe (pages 86-137) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2014.

### Responsabilité du Comité Exécutif de la FIFA

La responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS), et les dispositions légales, incombe au Comité Exécutif de la FIFA. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes consolidés afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Comité Exécutif de la FIFA est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

### Responsabilité de l'organe de révision

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux normes d'audit suisses ainsi qu'aux International Standards on Auditing. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes consolidés. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes consolidés puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes consolidés dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.

**Opinion d'audit**

Selon notre appréciation, les comptes consolidés pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2014 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats, en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) et sont conformes à la loi suisse.

**Rapport sur d'autres dispositions légales**

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à l'art. 728a, al. 1 chiff. 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes consolidés, défini selon les prescriptions du Comité Exécutif de la FIFA.

Nous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

KPMG SA



Roger Neining  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable



Alex Fähndrich  
Expert-réviseur agréé

Zurich, le 20 mars 2015





Le somptueux feu d'artifice au-dessus de l'Estádio do Maracanã réferme d'une flamboyante manière la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™.

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ 2011-2014

en milliers d'USD	2011	2012	2013	2014	Total 2011-2014
<b>Produits des compétitions</b>					
Produits des droits de diffusion télévisée	550 286	560 852	629 980	742 638	2 483 756
Produits des droits marketing	381 245	370 099	412 772	465 084	1 629 200
Produits des droits de licence	12 475	23 061	25 696	54 230	115 462
Produits des droits d'hospitalité	15 111	12 000	47 163	110 637	184 911
Autres produits des compétitions	28 927	52 605	104 494	537 368	723 394
<b>Total des produits des compétitions</b>	<b>988 044</b>	<b>1 018 617</b>	<b>1 220 105</b>	<b>1 909 957</b>	<b>5 136 723</b>
<b>Charges des compétitions</b>					
Charges relatives à la Coupe du Monde de la FIFA™	-427 944	-448 339	-559 441	-788 040	-2 223 764
Programme de protection des clubs de la FIFA	0	-18 368	-36 071	-34 024	-88 463
Charges des autres compétitions de la FIFA	-160 658	-103 037	-161 296	-79 448	-504 439
<b>Total des charges des compétitions</b>	<b>-588 602</b>	<b>-569 744</b>	<b>-756 808</b>	<b>-901 512</b>	<b>-2 816 666</b>
<b>Marge brute sur les compétitions</b>	<b>399 442</b>	<b>448 873</b>	<b>463 297</b>	<b>1 008 445</b>	<b>2 320 057</b>
Autres produits d'exploitation	52 356	58 846	83 040	77 828	272 070
Charges de développement	-182 900	-177 554	-182 906	-509 024	-1 052 384
Gestion du football	-51 893	-52 697	-60 299	-66 809	-231 698
Exploitation des droits	-15 174	-13 020	-20 423	-35 282	-83 899
Charges de personnel	-88 937	-91 203	-101 998	-115 286	-397 424
Dépréciation	-13 182	-14 441	-12 383	-13 627	-53 633
Autres charges d'exploitation	-66 295	-65 345	-84 163	-120 778	-336 581
Impôts et taxes	-4 866	-17 052	-17 163	-36 190	-75 271
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts</b>	<b>28 551</b>	<b>76 407</b>	<b>67 002</b>	<b>189 277</b>	<b>361 237</b>
Produits financiers	29 841	89 214	82 848	108 244	310 147
Charges financières	-22 430	-76 898	-77 877	-156 791	-333 996
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>35 962</b>	<b>88 723</b>	<b>71 973</b>	<b>140 730</b>	<b>337 388</b>

**COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AGRÉGÉ 2011-2014**

en milliers d'USD	2011-2014	2007-2010
<b>Produits des compétitions</b>		
Produits des droits de diffusion télévisée	2 483 756	2 447 943
Produits des droits marketing	1 629 200	1 097 006
Produits des droits de licence	115 462	70 777
Produits des droits d'hospitalité	184 911	120 500
Autres produits des compétitions	723 394	153 885
<b>Total des produits des compétitions</b>	<b>5 136 723</b>	<b>3 890 111</b>
<b>Charges des compétitions</b>		
Charges relatives à la Coupe du Monde de la FIFA™	-2 223 764	-1 297 980
Programme de protection des clubs de la FIFA	-88 463	0
Charges des autres compétitions de la FIFA	-504 439	-415 389
<b>Total des charges des compétitions</b>	<b>-2 816 666</b>	<b>-1 713 369</b>
<b>Marge brute sur les compétitions</b>	<b>2 320 057</b>	<b>2 176 742</b>
Autres produits d'exploitation	272 070	172 044
Charges de développement	-1 052 384	-794 337
Gestion du football	-231 698	-201 157
Exploitation des droits	-83 899	-91 323
Charges de personnel	-397 424	-251 389
Dépréciation	-53 633	-59 519
Autres charges d'exploitation	-336 581	-394 390
Impôts et taxes	-75 271	-3 135
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts</b>	<b>361 237</b>	<b>553 536</b>
Produits financiers	310 147	127 165
Charges financières	-333 996	-49 438
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>337 388</b>	<b>631 263</b>

## BILAN CONSOLIDÉ

en milliers d'USD	31. déc 2014	31 déc. 2010
<b>Actifs</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 083 069	1 609 436
Créances	181 098	218 039
Instruments financiers dérivés actifs	6 654	19 344
Actifs financiers	677 258	30 173
Comptes de régularisation actifs	179 527	39 842
<b>Actifs circulants</b>	<b>2 127 606</b>	<b>1 916 834</b>
Immobilisations corporelles	196 846	189 244
Immeubles de placement	26 889	0
Immobilisations incorporelles	0	1 084
Instruments financiers dérivés actifs	0	9 734
Actifs financiers	580 367	27 909
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>804 102</b>	<b>227 971</b>
<b>Total des actifs</b>	<b>2 931 708</b>	<b>2 144 805</b>
<b>Passifs</b>		
Dettes	66 115	179 485
Instruments financiers dérivés passifs	32 959	0
Comptes de régularisation passifs	1 214 981	668 368
<b>Passifs à court terme</b>	<b>1 314 055</b>	<b>847 853</b>
Comptes de régularisation passifs	78 420	0
Instruments financiers dérivés passifs	742	0
Provisions	15 593	16 816
<b>Passifs à long terme</b>	<b>94 755</b>	<b>16 816</b>
<b>Total des fonds étrangers</b>	<b>1 408 810</b>	<b>864 669</b>
Capital de l'association	4 104	4 104
Réserves de couverture	3 541	26 338
Écarts de conversion	-44 152	0
Réserves spéciales	1 559 405	1 249 694
<b>Réserves</b>	<b>1 522 898</b>	<b>1 280 136</b>
<b>Total des passifs</b>	<b>2 931 708</b>	<b>2 144 805</b>

**Méthode utilisée pour la compilation des informations financières consolidées**

Les informations financières pour la période des quatre exercices arrêtée au 31 décembre 2014 ont été compilées de la manière suivante :

Présentation des comptes de résultat consolidés (autres éléments du résultat non compris) pour les quatre exercices individuels de 2011 à 2014 tels que présentés dans les états financiers consolidés audités pour les exercices 2011, 2012, 2013 et 2014. Cumul de ces comptes de résultat pour établir le compte de résultat consolidé agrégé pour la période regroupant les quatre exercices.

Présentation des comptes de résultat agrégés pour les quatre exercices individuels de 2007 à 2010 tels que présentés dans les informations financières relatives au cycle quadriennal clos au 31 décembre 2010. Cumul de ces comptes de résultat pour établir le compte de résultat consolidé agrégé pour la période regroupant les quatre exercices. La présentation des comptes de résultat pour les quatre exercices individuels de 2007 à 2010 a été adaptée à la présentation utilisée en 2011 à 2014.

Bilan consolidé au 31 décembre 2014 tel que présenté dans les états financiers consolidés audités pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2014.

Bilan consolidé au 31 décembre 2010 tel que présenté dans les états financiers consolidés audités pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2010 ; à l'exception de l'impôt sur le résultat compris dans les comptes de régularisation passifs et à l'exception des écarts de conversion, des réserves spéciales et du résultat net de la période regroupant les quatre exercices qui sont présentés sous la ligne « réserves spéciales totales ».

Chacun des états financiers consolidés utilisés pour compiler les informations financières pour la période regroupant les quatre exercices jusqu'au 31 décembre 2014 ont été préparés en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS). Les modifications des normes IFRS pendant cette période de quatre années n'ont pas été appliquées rétroactivement aux années précédentes.

Les informations financières pour la période regroupant les quatre exercices jusqu'au 31 décembre 2014 ne comprennent pas tous les éléments des états financiers et des notes requis par les International Financial Reporting Standards (IFRS). La lecture de ces informations financières ne saurait dès lors remplacer la lecture des états financiers audités de la FIFA pour chacun des exercices arrêtés respectivement aux 31 décembre 2011, 2012, 2013 et 2014.



## **RAPPORT D'ATTESTATION AU CONGRÈS DE LA FIFA RELATIF À LA COMPILATION D'INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE LA FIFA DES QUATRE EXERCICES ARRÊTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014, CONFOR- MÉMENT À L'ARTICLE 73 DES STATUTS DE LA FIFA**

Nous avons été mandatés par le Comité Exécutif de la FIFA afin de fournir une assurance raisonnable sur la compilation d'informations financières consolidées comprenant un compte de résultat consolidé pour chacun des quatre exercices arrêtés aux 31 décembre 2011, 2012, 2013 et 2014, le compte de résultat consolidé agrégé pour la période regroupant les quatre exercices jusqu'au 31 décembre 2014 et le bilan consolidé au 31 décembre 2014. Les informations financières consolidées proviennent des états financiers consolidés annuels de la FIFA pour les quatre exercices individuels arrêtés aux 31 décembre 2011, 2012, 2013 et 2014, que nous avons audités.

La responsabilité des informations financières consolidées et notamment l'application du référentiel comptable approprié incombent au Comité Exécutif de la FIFA.

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur la compilation d'informations financières mentionnées ci-dessus sur la base de nos travaux.

Nous avons effectué notre mandat en conformité avec l'International Standard on Assurance Engagements 3000 Assurance Engagements, Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information. Cette norme requiert de planifier et réaliser notre mission afin d'obtenir une assurance raisonnable que les informations financières consolidées ont été compilées, dans ses aspects significatifs, en conformité avec la méthode de compilation décrite et que cette méthode concorde avec la base de préparation et les principes comptables décrits dans les notes aux états financiers consolidés pour chacun des exercices arrêtés aux 31 décembre 2011, 2012, 2013 et 2014.

Selon notre appréciation, les informations financières consolidées ont été compilées, dans ses aspects significatifs, en conformité avec la méthode de compilation décrite et cette méthode concorde avec la base de préparation et les principes comptables décrits dans les notes aux états financiers consolidés pour chacun des quatre exercices arrêtés aux 31 décembre 2011, 2012, 2013 et 2014.

KPMG SA

Roger Neinger

Alex Fähndrich

Zurich, le 20 mars 2015

## RAPPORT DE LA COMMISSION D'AUDIT ET DE CONFORMITÉ AU CONGRÈS DE LA FIFA

En notre qualité de Commission d'Audit et de Conformité de la FIFA, nous avons vérifié les comptes consolidés de la Fédération Internationale de Football Association pour l'année du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2014 comprenant l'état du résultat global consolidé, le bilan consolidé, le tableau des flux de trésorerie consolidés, l'état de variations des réserves et l'annexe aux comptes consolidés. Nous confirmons que nous répondons aux critères d'indépendance définis à l'article 36 des Statuts de la FIFA en vertu duquel il est de notre responsabilité de garantir la conformité et la fiabilité des comptes et de vérifier les comptes consolidés annuels et les rapports des réviseurs externes. Nous avons vérifié les postes des comptes de 2014 comme suit :

- examen du rapport d'audit de l'organe de révision externe ;
- examen du rapport détaillé de l'organe de révision au Comité Exécutif 2014 ;
- discussion des comptes lors des séances de la Commission d'Audit et de Conformité avec la participation du Secrétaire Général adjoint et de l'organe de révision externe.

Nous avons vérifié le compte de résultat consolidé et le bilan pour la période quadriennale qui s'est achevée au 31 décembre 2014 sur la base de l'art. 73 des Statuts de la FIFA. Les comptes correspondent aux états financiers IFRS 2011-2014, qui ont été audités par KPMG et approuvés par le Congrès de la FIFA.

Nous avons également vérifié les principes comptables utilisés, les estimations significatives réalisées et la présentation générale des comptes. Nous estimons que notre révision constitue une base suffisante pour former notre opinion. Nous confirmons également que nous avons eu un accès complet et illimité à tous les documents et les informations nécessaires pour nos vérifications.

De plus, nous avons conseillé et assisté le Comité Exécutif dans le contrôle des questions financières et de conformité de la FIFA, et avons contrôlé la conformité en vertu du Règlement d'organisation de la FIFA.

Sur cette base, nous recommandons au Congrès de la FIFA d'approuver les comptes consolidés 2014.

Pour la Commission d'Audit et de Conformité



Domenico Scala  
Président

Zurich, le 16 mars 2015





#### **Rapport financier 2014**

Publication officielle de la  
Fédération Internationale de Football Association

#### **Éditeur**

Fédération Internationale de Football Association

#### **Président**

Joseph S. Blatter

#### **Secrétaire Général**

Jérôme Valcke

FIFA-Strasse 20, boîte postale, 8044 Zurich, Suisse  
Tél. : +41 (0)43 222 7777, Fax : +41-(0)43 222 7878, FIFA.com

#### **Photos**

Archives de la FIFA, FIFA via Getty Images, FIFA/foto-net/Kurt Schorrer, imago stock&people GmbH

#### **Graphisme / Conception**

Sven Müller Design, 82319 Leutstetten/Munich, Allemagne

#### **Impression**

Zofinger Tagblatt AG, Suisse

La reproduction des articles, même partielle, est interdite à moins qu'une autorisation n'ait été demandée par les rédacteurs et que référence soit faite à la source (copyright : FIFA).  
L'autorisation de reproduire les photos est à demander auprès des agences concernées.

Le logo de la FIFA est une marque déposée.

## COMMISSIONS

### Organes exécutifs de la FIFA

Comité Exécutif

Comité d'Urgence

### Commissions permanentes de la FIFA

Commission des Finances

Commission d'Audit et de Conformité

Commission Stratégique

Commission d'Organisation de la Coupe du Monde de la FIFA™

Commission d'Organisation de la Coupe des Confédérations de la FIFA

Commission d'Organisation des Tournois Olympiques de Football

Commission d'Organisation de la Coupe du Monde U-20 de la FIFA

Commission d'Organisation de la Coupe du Monde U-17 de la FIFA

Commission du Football Féminin et de la Coupe du Monde Féminine de la FIFA™

Commission d'Organisation de la Coupe du Monde Féminine U-20 de la FIFA

Commission d'Organisation de la Coupe du Monde Féminine U-17 de la FIFA

Commission du Futsal

Commission du Beach Soccer

Commission du Football de Clubs

Commission d'Organisation de la Coupe du Monde des Clubs de la FIFA

Commission des Arbitres

Commission du Football

Commission Médicale

Commission de Développement

Commission du Statut du Joueur

Commission des Questions juridiques

Commission de Fair-play et de Responsabilité sociale

Commission des Médias

Commission des Associations

Commission Marketing et Télévision

Commission Sécurité et Intégrité

### Organes juridictionnels de la FIFA

Commission de Discipline

Commission de Recours

Commission d'Éthique

### Autres organes de la FIFA

Centre d'évaluation et de recherche médicale de la FIFA

Chambre de Résolution des Litiges

Task Force de la FIFA contre le racisme et la discrimination

Sous-commission de Rémunération

## ORGANISATION DE LA FIFA

