

Règlement du programme de développement de la FIFA « Forward »

Le programme Forward de la FIFA ouvrira une nouvelle ère pour le développement du football mondial. La FIFA a décidé d'accroître ses investissements en matière de développement du football afin de poser une base plus solide pour la croissance de la discipline.

Ce programme novateur fournira toutes les ressources et structures nécessaires pour soutenir les associations membres et les confédérations. Comment ? Par le biais éléments suivants :

- plus de fonds de développement pour les associations membres ;
- plus d'impact grâce à un plan sur mesure permettant de répondre aux besoins spécifiques ;
- plus de supervision afin de s'assurer que les fonds sont utilisés à bon escient.

Un contrat unique, conclu entre la FIFA et chaque association membre ou confédération, définira les objectifs. Cela permettra de soutenir les associations membres et confédérations à travers un seul et unique canal, en s'assurant par conséquent que le football reçoit exactement ce dont il a besoin, au regard notamment des spécificités locales.

Nous allons également renforcer la façon dont les activités de développement sont contrôlées en se basant sur un règlement plus clair mais aussi plus strict, ainsi qu'un examen plus poussé des dépenses et des résultats.

En outre, les ressources financières allouées au développement vont être augmentées pour se présenter sous la forme suivante :

- jusqu'à USD 500 000 par an par association membre pour les frais de fonctionnement – sur la base d'incitations visant à encourager les meilleures pratiques ;
- USD 750 000 par an par association membre pour des projets spécifiques de football tels que de nouvelles installations, le développement du football féminin et du football de jeunes – sur la base des objectifs définis dans le contrat ;
- chaque confédération recevra USD 10 millions par an pour des projets de football ;
- les associations régionales recevront jusqu'à USD 1 million par an pour l'organisation de tournois féminin et de jeunes.

Par ailleurs, nous fournirons également aux associations en ayant besoin des équipements de football, une aide financière pour les déplacements de leurs équipes féminines et de jeunes, et la possibilité d'améliorer les compétences de leur personnel grâce à des stages ou des échanges.

De plus, nous encouragerons aussi les associations et confédérations n'ayant pas besoin de leurs fonds à les transférer à d'autres associations ou confédérations, sous réserve de l'accord de la FIFA.

Nous nous réjouissons à l'idée de travailler avec l'ensemble de la communauté footballistique mondiale afin que le football atteigne tout son potentiel, partout et pour tous.

Gianni INFANTINO, Président de la FIFA

PREAMBULE

Le programme de développement de la FIFA est une priorité de la stratégie globale de la FIFA, car développer le football partout et pour tous justifie la raison d'être de l'organisation FIFA (l'un des buts de la FIFA étant « d'améliorer constamment le football et de le diffuser dans le monde en tenant compte de son impact universel, éducatif, culturel et humanitaire, et ce en mettant en œuvre des programmes de jeunes et de développement » ; article 2a des Statuts de la FIFA).

En adoptant ce nouveau règlement du programme de développement de la FIFA lors de sa séance du 9 Mai 2016 à Mexico (sur la base de l'art. 34, al. 11 et 12, et en relation avec l'art. 13, al. 1f des Statuts de la FIFA), le Conseil réaffirme avec force et conviction son engagement au service de la promotion d'un football plus juste, plus solidaire et plus égalitaire à travers le monde.

Ce règlement exprime une collaboration entre la FIFA, ses associations membres et les confédérations dans un esprit de partenariat orienté vers l'avenir et avec un but commun : l'efficacité du développement du football.

INDEX

Article 1. Champ d'application	3
Article 2. Objectifs	3
Article 3. Bénéficiaires	3
Article 4. Droits des associations membres et des confédérations	3
Article 5. Devoirs de la FIFA	4
Article 6. Aspects financiers	4
Article 7. Procédure	7
Article 8. Obligations des associations membres et confédérations	9
Article 9. Procédure et obligations pour les associations régionales / territoriales	11
Article 10. Paiements	12
Article 11. Équilibrage	12
Article 12. Impôts et taxes	12
Article 13. Frais et dépenses	12
Article 14. Rapports	12
Article 15. Audit local du programme de la FIFA	13
Article 16. Audit central du programme de la FIFA	13
Article 17. Utilisation abusive des fonds alloués dans le cadre programme Forward et lutte contre la fraude	14
Article 18. Organisation	15
Article 19. Cas non prévus	16
Article 20. Juridiction	16
Article 21. Version faisant foi	16
Article 22. Dispositions transitoires	16
Article 23. Adoption et période de validité	17

Article 1. Champ d'application

Le présent règlement définit les contributions financières ainsi que le soutien technique et humain alloués dans le cadre du programme de développement de la FIFA « Forward » (ci-après : le programme Forward), le type de projets concernés par ce programme et les obligations incombant aux parties impliquées.

Article 2. Objectifs

Le programme Forward a été conçu pour apporter un soutien financier, technique et humain à toutes les associations membres de la FIFA et aux confédérations dans le cadre de leurs tâches visant à développer et à promouvoir le football dans son ensemble sur leur territoire.

L'objectif du programme Forward est ainsi de permettre aux associations membres et aux confédérations de développer, renforcer et d'optimiser leur football dans toutes ses formes incluant le futsal et le beach soccer – de la base à l'élite, pour filles et garçons, femmes et hommes – mais aussi leurs systèmes de gouvernance, de direction et d'administration afin de mieux organiser et professionnaliser leurs activités et devenir ainsi plus efficaces, transparentes et autonomes.

Le programme Forward offre un soutien sur mesure, adapté aux besoins individuels des associations membres et confédérations, à travers la définition des besoins spécifiques et priorités de développement du football, formalisés dans un contrat d'objectifs (ci-après « contrat d'objectifs ») élaboré avec la FIFA et portant sur une durée de deux à quatre ans. Ce contrat doit être approuvé par la Commission de Développement de la FIFA.

Article 3. Bénéficiaires

1. Les bénéficiaires du programme Forward sont les associations qui sont admises comme membres de la FIFA.
2. Les autres bénéficiaires sont les confédérations reconnues par la FIFA ainsi que les associations régionales / territoriales reconnues par leur confédération et dotées de la personnalité juridique à la date d'entrée en vigueur du présent règlement.
3. Dans un souci de solidarité, les associations membres et confédérations peuvent décider de faire bénéficier de l'intégralité ou d'une partie des fonds du programme Forward auxquels elles ont droit à d'autres associations membres ou confédérations. La FIFA doit en être informée au préalable dans le cadre du contrat d'objectifs signé par les parties cédante et bénéficiaire.

Article 4. Droits des associations membres et des confédérations

1. En vertu de la structure pyramidale de la FIFA et en vertu d'un modèle d'organisation qui place la solidarité au centre de ses valeurs, les associations membres et confédérations bénéficient d'une partie des recettes de la Coupe du Monde de la FIFA™. Il s'agit d'un droit et non d'un privilège.

Cette part des revenus leur est redistribuée (sous réserve du respect du présent règlement et notamment de son article 8) par l'intermédiaire du programme Forward.

2. Les associations membres et les confédérations ont le droit de bénéficier d'un « minimum footballistique vital » pour développer le football sur leur territoire et offrir à leurs licenciés des conditions décentes pour jouer au football. Le programme Forward s'inscrit dans cette logique.
3. Les associations membres et les confédérations ont le droit de bénéficier de conseils et d'un soutien constant de la part de la FIFA, notamment dans la rédaction et l'exécution du contrat d'objectifs élaboré entre les deux parties dans le cadre du programme Forward.

Article 5. Devoirs de la FIFA

1. La FIFA se doit d'être à l'écoute et au service de ses associations membres et des confédérations, notamment au niveau de la mise en œuvre du programme Forward afin que ce programme puisse répondre aux besoins spécifiques de chaque bénéficiaire.
2. La FIFA se doit de se montrer professionnelle, impartiale et transparente dans la gestion du programme Forward.

Article 6. Aspects financiers

1. Le financement octroyé dans le cadre du programme Forward comprend, pour toutes les associations membres (sous réserve du respect du présent règlement) :
 - a. Une contribution d'USD 5 millions sur quatre ans par association membre de la FIFA, destinée à des projets de développement, de promotion et d'organisation du football dans son ensemble.

Chaque association membre sera donc en droit de percevoir USD 1,250 million par an selon le schéma suivant :

- o USD 500 000 par an pour les coûts de fonctionnement courants de l'association membre, incluant notamment :
 - coûts de gouvernance, structurels et administratifs
 - coûts afférents aux équipes nationales
 - compétitions nationales
 - personnel administratif et technique permanent
 - coûts de gestion financière (audits)
 - site Internet et autres plateformes de communication
 - coûts afférents à la formation des acteurs clés du football (administrateurs, encadrement technique, bénévoles etc.)

Une partie des fonds, à hauteur d'USD 400 000, est liée à la réalisation ou la mise en place par les associations membres d'au moins huit des fondamentaux suivants (dont au moins deux concernant le football féminin) :

- USD 50 000 seront disponibles si l'association membre emploie un secrétaire général

- USD 50 000 seront disponibles si l'association membre emploie un directeur technique
- USD 50 000 seront disponibles si l'association membre (ou une entité affiliée à l'association membre) organise un championnat ou une ligue pour hommes
- USD 50 000 seront disponibles si l'association membre (ou une entité affiliée à l'association membre) organise un championnat ou une ligue pour femmes
- USD 50 000 seront disponibles si l'association membre (ou une entité affiliée à l'association membre) organise un championnat ou une ligue pour jeunes garçons
- USD 50 000 seront disponibles si l'association membre (ou une entité affiliée à l'association membre) organise un championnat ou une ligue pour jeunes filles
- USD 50 000 seront disponibles si l'association membre dispose d'une stratégie de promotion et de développement du football féminin
- USD 50 000 seront disponibles si l'association membre dispose d'une stratégie de promotion et de développement du football de base
- USD 50 000 seront disponibles si l'association membre dispose d'une stratégie de promotion et de développement de l'arbitrage
- USD 50 000 seront disponibles si l'association membre mène une initiative ou un projet lié à l'intégrité ou à la bonne gouvernance

L'utilisation des fonds doit être détaillée dans une demande de fonds annuelle ou pluriannuelle liée au contrat d'objectifs (cf. article 2 du présent règlement) conformément aux procédures définies à l'article 7 du présent règlement.

- o USD 750 000 par an pour des projets sur mesure répondant à ses besoins spécifiques. Ces projets doivent être liés à un contrat d'objectifs élaboré avec la FIFA en conformité avec les procédures définies à l'article 7 du présent règlement.

Les projets peuvent notamment concerner les domaines suivants :

- Domaines stratégiques (ex. : stratégie et planification, gouvernance et aspects juridiques etc.).
- Domaines organisationnels (ex. : mentorat des cadres, gestion des ligues et clubs, marketing et génération de revenus, gestion des événements et compétitions, gestion financière, gestion des installations, stades et sécurité, responsabilité sociale, informatique etc.).
- Domaines footballistiques (ex. : mentorat des directeurs techniques, formation des entraîneurs, des arbitres, football de jeunes, football féminin, compétitions nationales, centres de formation, beach soccer et futsal, etc.).
- Infrastructures de football (ex. : terrains avec système d'éclairage, centres techniques, sièges de fédération).

Si l'association membre le souhaite, tout ou partie du montant versé pour ses coûts de fonctionnement courants peut servir à financer les projets liés au contrat d'objectifs élaboré avec la FIFA.

- b. La mise à disposition par la FIFA d'experts et l'organisation de formations dans le domaine du football et de l'administration du football afin d'aider et d'accompagner les associations membres dans leur stratégie de développement – et son élaboration le cas échéant. La FIFA et l'association membre bénéficiaire identifieront ensemble les domaines d'expertise et d'accompagnement adaptés, le plan d'action ainsi que les objectifs à atteindre, en relation avec le contrat d'objectifs signé (cf. art. 2 et 7 du présent règlement). Toutes les charges et frais liés à ces experts, et aux activités de mise en capacité sont couverts par la FIFA. La FIFA

déterminera en outre le type d'activité et le suivi nécessaire pour chaque expert mis à disposition et formation organisée.

2. Le programme Forward comprend pour certaines associations membres uniquement (sous réserve du respect du présent règlement) :

- a. Une contribution pouvant aller jusqu'à USD 250 000 par an et par association membre pour couvrir les frais de déplacement de ses équipes nationales lorsqu'elles disputent des matches à l'extérieur.

Cette contribution n'est destinée qu'aux associations membres qui en ont le plus besoin et qui se trouvent dans des zones géographiques isolées. La liste des bénéficiaires de cette contribution sera établie par la Commission de Développement FIFA sur la base de critères objectifs.

Les associations membres concernées doivent fournir au secrétariat général de la FIFA tous les documents et justificatifs nécessaires afin qu'il puisse décider de leur rembourser ou de payer directement les frais de déplacement de leurs équipes nationales.

- b. Une contribution en équipement de base (p.ex. : tenues complètes pour les équipes nationales ; ballons ; tenues complètes pour des équipes de championnats de jeunes et/ou féminins ; kits d'entraînement comprenant mini-buts, chasubles, etc.) pour les associations membres qui en ont le plus besoin et/ou qui ne disposent pas d'équipementier officiel. La liste des bénéficiaires de cette contribution sera établie par la Commission de Développement de la FIFA sur la base de critères objectifs.
- c. La possibilité d'envoyer des membres de leur personnel ou officiels (dans les domaines footballistique ou administratif) en stage de formation dans d'autres associations membres ou confédérations.

3. Le programme Forward comprend pour toutes les confédérations (sous réserve du respect du présent règlement) :

Une contribution d'USD 40 millions sur quatre ans par confédération, servant à des projets de développement, de promotion et d'organisation du football dans son ensemble. Ces projets doivent être liés au contrat d'objectifs.

Les confédérations peuvent utiliser les fonds pour soutenir leurs associations membres dans leurs initiatives de développement du football conformément à leur stratégie à long terme – en mentionnant explicitement que ces fonds proviennent de la FIFA –, et pour renforcer leur propre organisation.

4. Le programme Forward comprend pour les associations régionales / territoriales (sous réserve du respect du présent règlement) :

Une contribution pouvant aller jusqu'à USD 1 million par an et par association régionale (reconnue par sa confédération au moment de l'entrée en vigueur du présent règlement) pour le remboursement de frais liés à l'organisation de compétitions régionales de jeunes (filles et garçons).

Article 7. Procédure

Les associations membres et les confédérations sont tenues de suivre la procédure du programme Forward selon un calendrier bien précis comprenant les cinq phases mentionnées ci-après :

1. Phase de préparation – contrat d’objectifs

Avec l’aide de la FIFA, l’association membre ou la confédération, détermine les besoins spécifiques et les priorités de développement du football après avoir analysé la situation actuelle du football sur son territoire. Ceci peut inclure des visites conduites par le secrétariat général de la FIFA sur le territoire. Ces besoins et priorités sont formalisés à travers un contrat d’objectifs élaboré avec la FIFA et portant sur une durée de deux à quatre ans.

2. Phase de développement de la proposition

- a. Soutien financier pour les coûts opérationnels (défini à l’art. 6.1)

L’association membre doit envoyer au secrétariat général de la FIFA une demande écrite de réception de fonds en conformité avec les directives, critères et formulaires définis et élaborés par la Commission de Développement de la FIFA et envoyés aux associations membres par voie de circulaire.

- b. Proposition de projets

La proposition de projet, y compris le calendrier de sa réalisation et ses aspects financiers, est établie par l’association membre ou la confédération en coopération avec la FIFA (soumission obligatoire du formulaire standard, du contrat d’objectifs et de documents annexes).

3. Phase d’approbation

- a. Soutien financier pour les coûts opérationnels (défini à l’art. 6.1)

Le secrétariat général de la FIFA examine la demande sous trente jours après réception afin d’évaluer sa conformité vis-à-vis des critères et exigences énoncés dans le présent règlement.

Si le secrétariat général de la FIFA estime que l’association membre ayant déposé la demande satisfait aux critères définis à l’art. 7.2a du présent règlement, ou communiqués par voie de circulaire, il fera le nécessaire pour que les fonds soient débloqués.

- b. Proposition de projets

Le secrétariat général de la FIFA examine la proposition et rédige un rapport y afférent à l’attention des membres de la Commission de Développement de la FIFA. La commission décide de l’approbation des projets dont le budget est supérieur ou égal à USD 300 000.

Les membres de la Commission de Développement de la FIFA reçoivent ledit rapport (avec une copie du contrat d’objectifs) au plus tard une semaine avant leur séance.

La Commission de Développement de la FIFA examine la demande de l’association membre ou de la confédération afin d’évaluer sa conformité vis-à-vis des critères et exigences énoncés dans

le présent règlement, et rend une décision d'approbation ou de refus dans les 60 jours suivant le dépôt de la demande (la Commission de Développement de la FIFA peut se réunir en bureau ou sous-commission aussi souvent que nécessaire afin d'assurer que les projets présentés par les associations membres ou les confédérations puissent être évalués – et le cas échéant, approuvés – dans les délais fixés).

Toute décision de refus de la Commission de Développement de la FIFA doit être motivée afin que l'association membre ou la confédération concernée puisse faire le nécessaire afin de se conformer et soumettre à nouveau ses projets dans un délai raisonnable.

Toute décision sera communiquée à l'association membre ou la confédération concernée par le secrétariat général de la FIFA.

L'envoi de matériel de football de base (ballons, chasubles, etc.), la mise à disposition par la FIFA d'experts techniques et l'organisation d'activités de renforcement des capacités et de cours et formations dans les domaines footballistique et administratif ne sont pas soumis à l'approbation de la Commission de Développement de la FIFA et leur approbation est confiée au secrétariat général de la FIFA.

4. Phase d'exécution

a. Soutien financier pour les coûts opérationnels (défini à l'art. 6.1)

Après approbation de la demande de fonds conformément à l'article 7.3.1, le secrétariat général de la FIFA prendra les dispositions nécessaires pour débloquer les fonds (maximum de deux versements annuels en janvier et juillet de chaque année).

b. Exécution des projets

Une fois approuvé, le projet est mis en œuvre par l'association membre ou la confédération avec l'aide des autres parties concernées (entreprises, fabricants, fournisseurs et consultants). Le secrétariat général de la FIFA prend les dispositions nécessaires pour le déblocage des fonds sur le compte bancaire du programme Forward de l'association membre ou de la confédération conformément aux aspects financiers définis dans la proposition de projet.

Lorsque, dans le cadre du programme Forward, une association membre ou une confédération a recours à des services ou prestations fournis par des parties telles que des contractants, des fabricants, des fournisseurs et des consultants pour un montant supérieur ou égal à USD 50 000, l'association membre ou confédération concernée est tenue de présenter les devis d'au moins trois de ces parties. Tous les devis sont soumis à l'approbation préalable de la FIFA.

Dans le cas où les contrats avec les parties concernées sont signés directement par la FIFA (ex. : projet de terrain en gazon artificiel) :

- La FIFA signera avec toutes les parties concernées une déclaration stipulant que ces parties s'engagent à indemniser la FIFA et à la libérer de toute plainte, réclamation, demande de dommages et intérêts et responsabilité vis-à-vis de la réalisation du projet.
- Les paiements seront versés directement par la FIFA aux parties contractantes selon les termes desdits contrats.

Pour tout contrat impliquant une obligation financière pour la FIFA, pour l'association membre ou pour la confédération supérieure ou égale à USD 300 000, une procédure d'appel d'offres doit être effectuée.

5. Phase de suivi

a. Soutien financier pour les coûts opérationnels (défini à l'art. 6.1)

Le secrétariat général de la FIFA supervise la bonne utilisation des fonds et supervise le processus de contrôle et d'audit conformément aux articles 14, 15, 16 et 17 du présent règlement.

b. Suivi des projets

Le secrétariat général de la FIFA supervise la bonne utilisation et assure le suivi du projet, de même qu'il veille à son succès. Il s'assure que l'association membre ou la confédération met tout en œuvre pour atteindre les objectifs fixés dans le contrat d'objectifs. Il peut à tout moment contrôler l'avancée du projet sur place afin de s'assurer que celui-ci respecte les objectifs fixés et est conforme à la convention signée.

L'association membre ou la confédération enverra régulièrement des rapports à la FIFA (rapports sur les principales étapes et rapport final).

À la fin de la période fixée par le contrat d'objectifs, le secrétariat général de la FIFA évaluera avec l'association membre ou la confédération concernée la réalisation des objectifs fixés, et l'association membre ou la confédération soumettra un rapport écrit à la Commission de Développement à des fins d'information.

Article 8. Obligations des associations membres et confédérations

1. Toute association membre ou confédération bénéficiant du programme Forward est tenue de :
 - a. fournir à la FIFA toutes informations et justificatifs requis liés à l'utilisation des fonds alloués et à la réalisation des projets ;
 - b. faire approuver le contrat d'objectifs et les projets par son comité exécutif et en informer son assemblée générale. Le procès-verbal de cette dernière devra y faire mention ;
 - c. désigner une personne compétente qui sera chargée du suivi du contrat d'objectifs et des projets à réaliser ;
 - d. ouvrir, auprès d'une banque de son pays de résidence, un compte bancaire séparé et à son nom (nom de l'association membre ou de la confédération) destiné au programme Forward et pour son bénéfice direct.

Tout virement de fonds de programme doit être effectué par le secrétariat général de la FIFA sur le compte du programme Forward de l'association membre ou de la confédération bénéficiaire.

Les associations membres ou confédérations doivent effectuer tous les paiements liés au programme Forward directement depuis le compte du programme Forward. Les fonds non

utilisés à la fin de la période couverte par la relation contractuelle devront être conservés sur le compte du programme Forward jusqu'à ce qu'ils aient été utilisés dans leur intégralité.

Le compte du programme Forward ne peut en aucun cas afficher un bilan négatif (découvert) ni ne pourra être mis en gage. La FIFA se réserve le droit de demander à tout moment un relevé du compte du programme Forward ;

- e. faire réviser ses comptes annuels par son auditeur statutaire. L'auditeur statutaire doit (i) être désigné par l'assemblée générale de l'association membre de la FIFA ou de la confédération, (ii) auditer les comptes approuvés par l'organe exécutif de l'association membre ou de la confédération conformément aux normes d'audit applicables et (iii) soumettre un rapport d'audit à l'assemblée générale de l'association membre ou de la confédération ;
- f. employer un secrétaire général ainsi qu'un directeur technique et de développement ;
- g. publier ses comptes annuels et son rapport d'activité sur son site Internet ou toute autre plateforme (y compris FIFA.com) ;
- h. respecter le calendrier établi par la FIFA ;
- i. informer la FIFA de toute difficulté survenant durant la préparation et la réalisation des projets ou des objectifs fixés, ou concernant l'utilisation des fonds alloués ;
- j. indemniser la FIFA et la libérer de toute plainte, réclamation, demande de dommages et intérêts et responsabilité liées à la réalisation des projets ou des objectifs fixés.
- k. s'efforcer, dans la mesure du possible, d'associer aux projets et/ou aux objectifs du contrat d'objectifs des partenaires locaux (sponsors, collectivités publiques) afin de récolter, si besoin est, les fonds nécessaires manquants.
- l. obtenir des autorités gouvernementales compétentes du pays l'autorisation d'importer les produits et matériaux nécessaires à la réalisation des projets et faciliter les démarches administratives ;
- m. aider la FIFA à suivre et superviser la réalisation des projets et des objectifs fixés dans le contrat d'objectifs, ainsi que l'utilisation des fonds alloués, conformément à la décision de la Commission de Développement de la FIFA ;
- n. promouvoir les projets et l'utilisation des fonds alloués dans le pays ou la zone géographique concerné(e) ;
- o. présenter un rapport final une fois chaque projet pleinement achevé, et au moment de l'expiration du délai fixé dans le contrat d'objectifs ;
- p. respecter la politique de tolérance zéro de la FIFA vis-à-vis de toute tentative ou de tout acte de corruption de quelque nature qu'il/elle soit, indépendamment de la juridiction territoriale, et ce même si cette tentative ou cet acte est légalement autorisé(e) ou toléré(e) dans le pays concerné ou ne peut faire l'objet de poursuites dans ce pays. Dans le cas où un officiel a obtenu ou tenté d'obtenir un quelconque bénéfice à travers une décision favorable, des informations reçues, un vote ou toute autre forme d'avantage pour lui-même ou pour toute autre personne, l'association membre ou la confédération en informera immédiatement la FIFA.

- q. respecter l'ensemble des lois applicables, y compris celles relatives à la confidentialité des données et au respect de la vie privée ;
- r. respecter le droit international du travail, en particulier les dispositions légales proscrivant le travail des enfants et le travail forcé ;
- s. éviter toute situation pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts ;
- t. requérir, en cas de modification majeure concernant un projet, l'approbation de la Commission du Développement de la FIFA ;
- u. mettre en place des procédures appropriées, notamment pour ce qui est des appels d'offres, afin de pouvoir évaluer et sélectionner les fournisseurs et les sous-traitants sur la base de leur engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale ;
- v. évaluer et réduire l'empreinte écologique de leurs projets et utiliser les ressources de manière responsable afin de parvenir à une croissance durable et respectueuse de l'environnement ;

S'il s'agit d'un projet d'infrastructure, les obligations suivantes s'ajoutent :

- w. faciliter les contacts avec les sociétés chargées de la mise en œuvre du projet ;
 - x. fournir à la FIFA l'extrait respectif du cadastre national, les accords respectifs attestant de la donation, de la cession ou de toute autre forme de mise à disposition gratuite de terrains. La cession ou toute autre forme de mise à disposition gratuite de terrains doit être accordée sur une période minimale de 20 ans.
 - y. l'obligation stipulée à l'art. 8, al. 1j du présent règlement entre en vigueur une fois la construction terminée, même si l'association membre ou la confédération n'a pas encore pris possession du projet réalisé ;
 - z. s'assurer que le projet est effectivement utilisé à bon escient après sa réalisation ;
 - aa. inclure dans le budget futur le coût de maintenance dudit projet et des activités en découlant (y compris les charges de personnel nécessaires à l'exploitation de l'infrastructure en question) ;
 - bb. souscrire une assurance garantissant que le projet est assuré en permanence pour couvrir 100% de la valeur de remplacement des biens.
2. La Commission de Développement de la FIFA peut décider de toute exception aux présentes obligations dans la mesure où celle-ci est justifiée, qu'elle n'est contraire à aucune règle légale ou morale, et qu'elle s'inscrit dans l'intérêt du développement du football.

Article 9. Procédure et obligations pour les associations régionales / territoriales

La procédure concernant les associations régionales / territoriales, les obligations de ces dernières, et tout autre aspect afférant à l'octroi de fonds défini à l'art. 6, al. 4 du présent règlement seront définis

par la Commission de Développement en consultation avec les confédérations, et seront communiquées par voie de circulaire après leur approbation par le Conseil.

Article 10. Paiements

1. Les paiements peuvent être effectués dès la notification de la décision de la Commission de Développement et l'acceptation du contrat par les parties concernées.
2. Un paiement anticipé n'est possible qu'en cas de justes motifs et sur décision exceptionnelle de la Commission de Développement et de la Commission des Finances.
3. Si une association membre ou une confédération n'utilise pas la totalité du financement du programme Forward mis à sa disposition au cours de la période pour laquelle il a été octroyé, le montant restant est reporté sur la période suivante.

Article 11. Équilibrage

La FIFA est habilitée à retrancher à tout montant alloué à une association membre ou une confédération en vertu du présent règlement les montants que lui doit ladite association ou ladite confédération.

Article 12. Impôts et taxes

Les associations membres et les confédérations sont tenues de s'acquitter elles-mêmes de tout impôt, taxe ou autres charges se rapportant aux fonds reçus dans le cadre du programme Forward. Ces impôts, taxes ou charges doivent être mentionnés dans les demandes que soumet l'association membre ou la confédération.

Article 13. Frais et dépenses

Les associations membres et les confédérations sont tenues d'assumer l'ensemble des frais et dépenses – y compris les frais juridiques, administratifs, bancaires et de change – encourus dans le cadre du programme Forward.

Article 14. Rapports

1. Les associations membres et les confédérations doivent rendre compte annuellement de l'utilisation de l'ensemble des fonds alloués par la FIFA dans le cadre du programme Forward, et ce par le biais d'un rapport qui devra être soumis au secrétariat général de la FIFA au plus tard le 30 juin de l'année suivant l'année passée en revue par ledit rapport. Les documents suivants doivent figurer dans ce rapport :
 - a. Tous les formulaires de rapports ;
 - b. Le rapport d'audit local du programme de la FIFA (cf. art. 15) ;

- c. Les derniers comptes annuels et le rapport d'audit correspondant rédigé par l'auditeur statutaire ;
2. S'il le juge nécessaire, le secrétariat général de la FIFA peut, au cours de l'année, demander des rapports et audits supplémentaires sur l'utilisation des fonds alloués dans le cadre du programme.
3. En cas de non-respect de l'alinéa 1 ci-dessus, les organes compétents de la FIFA (tels que la Commission des Finances ou la Commission d'Audit et de Conformité) prendront les mesures appropriées (telles que la suspension des versements à l'association membre ou la confédération concernée).

Article 15. Audit local du programme de la FIFA

1. Chaque association membre et confédération ayant reçu des fonds dans le cadre du programme Forward devra engager un auditeur local du programme de la FIFA (auditeur statutaire ou autre auditeur externe indépendant ayant les qualifications appropriées en vertu de la législation locale pour la réalisation de services d'audit sur l'ensemble des fonds du programme). Ces services d'audit ont pour objectif :
 - a. d'examiner l'exactitude des fonds du programme transférés sur le compte du programme de la FIFA de l'association membre et de la confédération ;
 - b. de contrôler que l'utilisation des fonds est conforme à celle exposée dans la demande approuvée par le biais d'un contrôle tel que défini à l'article 18, al. 5 du présent règlement ;
 - c. de présenter à la FIFA un rapport annuel.
2. Chaque association membre et confédération communique chaque année au secrétariat général de la FIFA le nom de son auditeur statutaire et de son auditeur local du programme de la FIFA.
3. Le secrétariat général de la FIFA publie, sur le site Internet FIFA.com, les noms des auditeurs statutaires et des auditeurs locaux du programme de la FIFA désignés par les associations membres et les confédérations.
4. Le secrétariat général de la FIFA peut refuser l'auditeur engagé par une association membre ou une confédération pour réaliser l'audit local du programme de la FIFA, et peut décider de confier cette tâche à une autre entreprise d'audit.
5. Le secrétariat général de la FIFA peut demander à l'auditeur local du programme de la FIFA d'examiner spécifiquement certains domaines dans son audit local du programme de la FIFA.
6. L'association membre et/ou la confédération doit prendre en charge les frais afférents à l'audit local du programme de la FIFA. Si l'association membre n'a pas les moyens de prendre en charge ces frais, les fonds du programme Forward – provenant du budget destiné aux coûts de fonctionnement – qui lui ont été alloués doivent être utilisés pour couvrir le coût de cet audit.

Article 16. Audit central du programme de la FIFA

1. Pour chaque exercice financier, le secrétariat général de la FIFA désigne ou sélectionne au hasard au moins 20% des associations membres et des confédérations pour les soumettre à un audit central du programme de la FIFA. Si le total des fonds versés à une association membre dans le

cadre du programme Forward dépasse USD 2 millions, le secrétariat général de la FIFA sélectionnera automatiquement cette association membre pour un audit central du programme.

2. L'auditeur central du programme de la FIFA réalisera les services d'audit sur les fonds de développement fournis par la FIFA sur la base d'instructions annuelles fournies par la FIFA. L'auditeur soumettra un rapport présentant ses conclusions concernant l'audit de chaque association membre et confédération au secrétariat général de la FIFA avant le 30 juin de l'année suivant l'exercice financier sur lequel porte l'audit.
3. Dans le cadre d'un audit central du programme de la FIFA, le secrétariat général de la FIFA peut demander à l'association membre ou à la confédération concernée de fournir tout élément de preuve qu'il estime nécessaire au sujet des fonds fournis dans le cadre du présent règlement.
4. Le secrétariat général de la FIFA peut également nommer un consultant auprès de l'association membre ou de la confédération, lequel doit pouvoir accéder à tous les comptes et autres documents que le secrétariat général de la FIFA juge nécessaires au sujet des fonds fournis dans le cadre du présent règlement.
5. Les frais de l'audit central du programme de la FIFA sont pris en charge par la FIFA.

Article 17. Utilisation abusive des fonds alloués dans le cadre programme Forward et lutte contre la fraude

1. Si, sur la base des rapports prévus par l'art. 14 du présent règlement, du rapport de l'auditeur central du programme de la FIFA conformément à l'art. 16.2 du présent règlement, du rapport de l'auditeur local du programme de la FIFA conformément à l'art. 15 du présent règlement ou de toute autre information reçue, le secrétariat général de la FIFA estime que (i) les fonds du programme n'ont pas été utilisés dans tous les domaines conformément à l'application approuvée, (ii) les transactions dans le cadre des fonds du programme n'ont pas été correctement répertoriées ni documentées et/ou (iii) des signes d'autres formes de non-conformité avec les règles et règlements de la FIFA ont été observés, alors il doit en informer la Commission d'Audit et de Conformité de la FIFA.
2. Dans pareilles circonstances, la Commission d'Audit et de Conformité de la FIFA prendra toutes les mesures appropriées pour protéger les fonds alloués par la FIFA dans le cadre du programme Forward. Elle peut notamment :
 - a. ordonner la suspension jusqu'à nouvel ordre de tout nouveau paiement et virement en faveur de l'association membre ou à la confédération concernée ;
 - b. ordonner à tout moment au secrétariat général de la FIFA ou à un tiers mandaté par le secrétariat général de la FIFA de contrôler et d'auditer l'association membre ou la confédération concernée. L'association membre ou la confédération doit alors permettre un accès complet aux comptes, à tout type de contrat et tout autre document important – tels que les procès-verbaux des séances. De tels audits seront effectués aux frais de la FIFA. Afin de dissiper tout doute, les droits d'audit de la FIFA sont applicables rétroactivement à partir du 1^{er} janvier 2016 ;
 - c. ordonner à l'association membre ou à la confédération concernée de restituer à la FIFA les montants reçus ;
 - d. prendre toute autre mesure appropriée.
3. De plus, en cas de soupçon de fraude ou de toute autre violation du présent règlement ou de tout autre règlement applicable, la Commission d'Audit et de Conformité de la FIFA peut transférer le cas à l'organe juridictionnel de la FIFA compétent, qui pourra choisir d'imposer

d'autres mesures éventuelles. En vertu du Code disciplinaire et/ou du Code d'éthique de la FIFA, l'organe juridictionnel de la FIFA compétent peut statuer à l'encontre de l'association membre ou de la confédération et/ou des personnes physiques responsables au sein de l'association membre ou de la confédération.

Article 18. Organisation

1. Commission de Développement de la FIFA

Conformément à l'art. 42 des Statuts de la FIFA et aux dispositions pertinentes du Règlement de Gouvernance de la FIFA, la Commission de Développement de la FIFA est tenue de superviser le programme Forward et d'accomplir ses droits et devoirs stipulés dans lesdites dispositions ainsi que dans le présent règlement.

2. Secrétariat général de la FIFA

- a. Le secrétariat général de la FIFA fait office de secrétariat de la Commission de Développement de la FIFA. Il accomplit ses droits et devoirs stipulés dans le présent règlement, et met aussi en œuvre les décisions prises par la Commission de Développement de la FIFA.
- b. Le secrétariat général de la FIFA publie sur FIFA.com un rapport sur toutes les activités de développement réalisées par chaque association membre et confédération.
- c. Le secrétariat général de la FIFA publie les noms des fournisseurs locaux qui ont été contractés par la FIFA au nom des associations membres et/ou des confédérations dans le cadre du programme Forward.
- d. Le secrétariat général assure également la coordination avec les confédérations afin d'assurer une plus grande efficacité des programmes de développement.

3. Auditeur statutaire

- a. L'auditeur statutaire est l'auditeur externe indépendant, ayant les qualifications appropriées en vertu de la loi locale, désigné par l'assemblée générale de l'association membre ou de la confédération pour auditer, conformément aux principes comptables appropriés, les comptes approuvés par le comité exécutif de l'association membre ou de la confédération et pour présenter ensuite un rapport à son assemblée générale.
- b. L'audit statutaire consiste en la révision des comptes d'une association membre et confédération par un auditeur externe indépendant, ayant les qualifications appropriées en vertu de la législation locale, tel que décrit dans les statuts de l'association membre ou confédération concernée.

4. Auditeur central du programme de la FIFA

L'auditeur central du programme de la FIFA, à savoir l'auditeur statutaire de la FIFA ou une autre entreprise d'audit réputée et mandatée à cette fin par le secrétariat général de la FIFA, contrôle les associations membres et les confédérations au regard de leur implication dans le programme Forward de la FIFA, tel que décrit à l'art. 16 du présent règlement. Le contrôle peut consister en la mise en œuvre de procédures convenues ou tout autre service de contrôle effectué conformément aux normes internationales en matière d'audit, de contrôle et d'éthique, et aux normes d'audit suisses.

5. Auditeur local du programme de la FIFA

L'auditeur statutaire ou un autre auditeur externe indépendant, ayant les qualifications appropriées en vertu de la législation locale, contrôle les associations membres et les confédérations au regard de leur implication dans le programme Forward de la FIFA, tel que décrit à l'art. 15 du présent règlement. Le contrôle peut consister en la mise en œuvre de procédures convenues, en une révision ou tout autre service de contrôle effectué conformément aux normes internationales en matière d'audit, de contrôle et d'éthique, et aux normes d'audit suisses.

Article 19. Cas non prévus

Le Conseil de la FIFA peut prendre les décisions qui s'imposent au sujet de toutes les questions non prévues par le présent règlement.

Article 20. Juridiction

Le présent règlement est régi par le droit suisse.

Article 21. Version faisant foi

Le présent règlement a été rédigé en anglais, français, espagnol et allemand. En cas de divergence entre les différentes versions du présent règlement, le texte anglais fait foi.

Article 22. Dispositions transitoires

1. Le présent règlement annule et remplace dès son entrée en vigueur les règlements antérieurs suivants :
 - Règlement général des programmes de développement de la FIFA
 - Règlement *Goal*
 - Règlement du programme d'assistance financière de la FIFA (FAP)
 - Règlement PERFORMANCE
 - Règlement du programme Challenger de la FIFA
 - Règlement du programme Win-Win de la FIFA
 - Règlement projet ballon adidas *Goal*
2. Les projets déjà approuvés au moment de l'entrée en vigueur du présent règlement sont régis par le présent règlement.
3. Toutes les demandes en cours relatives aux règlements antérieurs (listés à l'alinéa 1 ci-dessus) sont soumises aux dispositions du présent règlement dès son entrée en vigueur. Le secrétariat général de la FIFA invitera au besoin les associations membres et confédérations concernées à compléter leur dossier.
4. Les contributions déjà allouées pour l'année 2016 à certaines associations membres et confédérations au moment de l'entrée en vigueur du présent règlement seront retenues sur celles dues en vertu du présent règlement afin d'éviter qu'une association membre ou une confédération

ne bénéficie de fait pour le cycle financier en cours d'une contribution supérieure à celle qui doit lui revenir selon le présent règlement.

5. Les associations membres et les confédérations devront formaliser leur contrat d'objectifs au plus tard au 1^{er} juin 2017. Une période de transition entre l'entrée en vigueur du présent règlement et cette date butoir permettra les approbations de projets par la Commission de Développement sans l'adjonction de la copie du contrat d'objectifs.
6. L'obligation des associations membres et des confédérations de publier leurs audits statutaires ainsi que leur rapport d'activité (stipulée à l'art. 8, al. 1f du présent règlement) entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2018.

Article 23. Adoption et période de validité

1. Le présent règlement a été approuvé par le Conseil de la FIFA lors de sa séance du 9 Mai 2016
2. Il s'applique à la période financière s'achevant au 31 décembre 2018.
3. Il entre en vigueur immédiatement.

Mexico, le 9 Mai 2016

Pour le Conseil de la FIFA

Le Président : Le Secrétaire Général par intérim :

Gianni Infantino Markus Kattner