Pour décision

Auteur : Administration de la FIFA

Point 8 : Étude de faisabilité sur l'augmentation du nombre d'équipes (de 32 à 48) pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™

Étude de faisabilité sur l'augmentation du nombre d'équipes (de 32 à 48) pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™

Contexte :

En avril 2018, les dix associations membres de la CONMEBOL ont proposé de mener une étude de faisabilité portant sur l'augmentation de 32 à 48 du nombre d'équipes participant à la phase finale de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™. Cette proposition a également été mise à l'ordre du jour de la séance n°7 du Conseil de la FIFA, le 10 juin 2018 à Moscou, où le sujet a été discuté de manière approfondie. Au terme de ces discussions, il a été convenu de retirer la proposition de l'ordre du jour du 68e Congrès de la FIFA afin de permettre à l'administration de la FIFA d'étudier ce point en étroite collaboration avec les principales parties prenantes du pays hôte désigné, le Qatar, et de présenter un rapport au Conseil de la FIFA.

Dans le sillage de cette décision du Conseil, l'administration de la FIFA a préparé un rapport sur la faisabilité d'une augmentation de 32 à 48 du nombre d'équipes participant à la phase finale de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™.

Sur la base de l'analyse contenue dans le rapport, et plus particulièrement des principaux enseignements présentés dans sa section 1.3, l'administration de la FIFA a conclu que l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ de 32 à 48 équipes serait faisable, à condition que les exigences mentionnées dans le rapport soient respectées.

Pour décision :

Il est demandé au Conseil de la FIFA de bien vouloir se prononcer sur les points suivants :

- **Approuver la conclusion de l'étude de faisabilité selon laquelle l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes n'est possible que si des pays voisins accueillent certains matches (le Qatar restant le principal pays hôte).**
- **Approuver de passer à la phase suivante de cette procédure, à savoir que la FIFA et le Qatar (représenté par le Conseil suprême pour la remise et l'héritage et par la QFA) doivent conjointement présenter au Conseil de la FIFA et au Congrès de la FIFA une proposition valable d'élargissement de la compétition à 48 équipes avec un ou plusieurs autre(s) pays co-organisateur(s) en plus du Qatar (qui demeure le pays hôte attitré).**
- **Reconnaître que la décision finale concernant l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes revient au Congrès de la FIFA.**

Pièce(s) jointe(s) :

1. Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ – Étude de faisabilité sur l'élargissement du format à 48 équipes

FIFA

Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™

Étude de faisabilité sur l'élargissement du format à 48 équipes

Table des matières

1 Vue d'ensemble 2
1.1 Contexte 2
1.2 Synthèse du présent document 2
1.3 Conclusions et principaux enseignements 3
2 Élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA 2022™ : contexte 7
2.1 Représentation 7
2.2 Participation et développement du football 10
3 Faisabilité – Une Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes 14
3.1 Format et durée 14
3.2 Répartition des places et compétition préliminaire 21
3.3 Considérations juridiques 26
4 Faisabilité – Une Coupe du Monde de la FIFA 2022™ à 48 équipes au Qatar 30
4.1 Étude de faisabilité dans le pays hôte 30
4.2 Principales exigences en matière d'organisation 31
4.3 Présentation du Qatar et d'une Coupe du Monde compacte 36
4.4 Infrastructure 45
4.5 Aspects juridiques 47
5 Faisabilité – Options d'atténuation et principaux défis 48
5.1 Capacité supplémentaire 48
5.2 Co-organisation potentielle 50
5.3 Considérations géopolitiques 53
5.4 Considérations commerciales 55
5.5 Aspects financiers 64
5.6 Aspects juridiques 72
6 Étude de faisabilité – Prochaines étapes et calendrier 75
Annexe 1 : Options de travail – calendriers sur 28 jours 78
Annexe 2 : Estimations actuelles concernant les échéanciers de la compétition préliminaire 82
Annexe 3 : Liste des stades connus de la FIFA dans les pays hôtes 82

1 Vue d'ensemble

1.1 Contexte

En avril 2018, les dix associations membres de la CONMEBOL ont proposé de mener une étude de faisabilité portant sur l'augmentation de 32 à 48 du nombre d'équipes participant à la phase finale de la Coupe du Monde de la FIFA 2022™. Dans un premier temps, cette proposition a été intégrée à l'ordre du jour du 68e Congrès de la FIFA, tenu le 13 juin 2018 à Moscou, sous le point 12.2.

Elle a également été mise à l'ordre du jour de la séance n°7 du Conseil de la FIFA, le 10 juin 2018 à Moscou, où le sujet a été discuté de manière approfondie. Au terme de ces discussions, il a été convenu de retirer la proposition de l'ordre du jour du 68e Congrès de la FIFA afin de permettre à l'administration de la FIFA d'étudier ce point en étroite collaboration avec les principales parties prenantes du pays hôte désigné, le Qatar, et de présenter un rapport au Conseil de la FIFA lors de sa séance suivante.

En conséquence, l'administration de la FIFA a préparé le présent rapport.

1.2 Synthèse du présent document

Ce rapport a été préparé par l'administration de la FIFA dans le but d'étudier la faisabilité d'une augmentation de 32 à 48 du nombre d'équipes participant à la phase finale de la Coupe du Monde de la FIFA 2022™. Il adopte la structure suivante :

- La section 2 examines un élargissement à 48 équipes en 2022 dans le contexte des niveaux de représentation existants et souligne les bienfaits associés à une augmentation de la participation à la Coupe du Monde de la FIFA™.

- La section 3 étudie la faisabilité d'une compétition à 48 équipes dans les conditions actuelles et indépendamment de toute considération relative au pays hôte. Elle est principalement consacrée au format dans le cadre d'une durée de compétition de 28 jours, aux considérations relatives à l'équité sportive et à la qualité du spectacle, à la répartition des places, et aux impacts sur le calendrier international des matches et les procédures de qualification des confédérations (la « **compétition préliminaire** »), ainsi qu'aux impacts juridiques associés au changement de format compte tenu du cadre déjà mis en place.

- La section 4 étudie la faisabilité d'une compétition à 48 équipes dans le contexte du pays hôte désigné, le Qatar. Elle décrit les exigences clés liées à l'organisation d'une Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes en matière d'infrastructures, et examine la capacité potentielle du Qatar à y répondre.

- La section 5 présente les mesures d'atténuation pouvant être envisagées pour remédier à toute insuffisance en matière de capacité dans l'hypothèse d'une compétition à 48 équipes, notamment la possibilité d'une co-organisation de la compétition avec la Qatar. À cet égard, elle explore également

le contexte géopolitique ainsi que les implications commerciales, financières et juridiques liées à un tel modèle.

- Enfin, la section 6 présente les prochaines étapes et le calendrier proposés à la lumière des principales conclusions tirées de la présente étude de faisabilité.

1.3 Conclusions et principaux enseignements

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principaux enseignements tirés de l'analyse détaillée contenue dans le présent rapport.

Sur la base de l'analyse contenue dans le présent rapport, et plus particulièrement des principaux enseignements présentés dans cette section, l'administration de la FIFA a conclu que l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA 2022™ de 32 à 48 équipes serait faisable, à condition que les exigences ci-dessous soient respectées.

Élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA 2022™ à 48 équipes
Principaux enseignements de l'étude de faisabilité
1. Déjà confirmé à compter de l'édition 2026, l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA™ augmenterait considérablement la représentation et l'inclusion des associations membres, ce qui, en retour, augmenterait la représentation et l'inclusion de toutes les parties prenantes du football et du grand public, contribuant ainsi à la promotion du football à l'échelle mondiale conformément aux objectifs statutaires de la FIFA. En termes de niveau de représentation, il s'inscrirait également dans la logique des précédents élargissements de la Coupe du Monde de la FIFA™ ainsi que des récents élargissements des compétitions des confédérations. 2. Une compétition du niveau de la Coupe du Monde de la FIFA™ peut entraîner une amélioration des performances des équipes participantes à l'avenir. L'exposition médiatique offerte par la Coupe du Monde de la FIFA™ permet également aux équipes de bénéficier de davantage de revenus, qu'elles peuvent ensuite réinvestir dans le développement du football et notamment l'accès des jeunes au football. Un élargissement anticipé (de 2026 à 2022) offrirait plus tôt à davantage d'associations membres d'exploiter les bienfaits potentiels liés à une participation à la Coupe du Monde de la FIFA™ dans le domaine du développement du football. 3. Un élargissement de la compétition à 48 équipes verrait la FIFA adopter le format approuvé pour la Coupe du Monde de la FIFA 2026™ sans devoir faire de concessions majeures quant à la qualité sportive. La mise en œuvre de ce format sur une durée réduite de 28 jours exigerait d'apporter des ajustements à certains aspects du calendrier des matches, s'agissant notamment du nombre de jours de repos pour les équipes et de jours de battement pour les stades. Ces ajustements cadrent toutefois avec les principes observés dans les compétitions des confédérations et dans les meilleurs

championnats partout dans le monde. De plus, sur la base de son analyse, la FIFA estime que les difficultés peuvent être suffisamment atténuées, notamment en augmentant le nombre de sites et de matches par jour.

4. La mise en œuvre d'une compétition à 48 équipes verrait chaque confédération bénéficier de davantage de places quatre ans plus tôt que prévu à l'origine. Compte tenu de l'ampleur de cet élargissement, il faut s'attendre à ce que la plupart des confédérations soient amenées à modifier le format de leurs qualifications. La FIFA sait d'ailleurs que certaines confédérations sont déjà en train d'étudier des options de format de qualifications pour une compétition à 48 équipes et d'élaborer des propositions adéquates. À cet égard, il conviendrait d'obtenir dans les meilleurs délais des éclaircissements sur quelques points clés afin que les formats des qualifications soient finalisés, approuvés par la FIFA et communiqués aux associations membres en lice. Cela concerne plus particulièrement les aspects suivants :
    a. Confirmation du format et de la répartition des places (suivant le format de 2026).
    b. Dans l'hypothèse d'une compétition co-organisée, il conviendrait de confirmer si certains ou tous les nouveaux pays co-organisateurs bénéficieraient d'une qualification automatique.

5. Concernant les aspects juridiques :
    a. Dans la mesure où le format n'entraînerait pas une dévaluation notable et matérielle des droits, les risques sont faibles en termes d'exposition juridique dans le cadre des accords de droits commerciaux de la FIFA.
    b. La procédure de candidature déjà mise en œuvre n'excluait pas les candidatures conjointes et tous les candidats avaient dès le départ la possibilité de proposer une co-organisation. Le risque est donc faible de voir des candidats (voire d'autres associations membres) avancer qu'ils auraient pu participer à la procédure s'ils avaient su que la FIFA envisageait des possibilités de co-organisation. De plus, sur la base de l'analyse de la FIFA et des analyses juridiques précédentes, le risque de voir des candidats déposer des réclamations liées au changement de format est faible.

6. S'agissant de la faisabilité pour le pays hôte, l'analyse de la FIFA démontre que l'organisation d'une Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes en 2022 sur le seul territoire du Qatar ne serait pas.

    Pour considérer une compétition à 48 équipes, la FIFA et le Qatar doivent envisager une compétition co-organisée impliquant un ou plusieurs pays voisins potentiels. Sur la base de paramètres tels que l'appartenance aux confédérations, la proximité géographique, la stabilité, l'infrastructure et l'expérience dans l'organisation de compétitions de football, la FIFA a dressé la liste suivante de pays co-organisateurs possibles aux côtés du Qatar :
    a. Bahreïn
    b. Koweït
    c. Oman
    d. Arabie saoudite
    e. Émirats arabes unis

Toute sélection ou inclusion finale de co-organisateurs nécessite le consentement du Qatar, pays hôte attitré, et de ses principales parties prenantes. Pareille proposition doit donc être élaborée conjointement entre la FIFA et lesdites principales parties prenantes.

7. En raison de la situation géopolitique dans la région et du récent embargo imposé par le Bahreïn, l'Arabie saoudite, les Émirats arabes unis et l'Égypte sur le Qatar, l'implication de ces pays dans une co-organisation de la compétition avec le Qatar passerait par la levée de cet embargo, en particulier les restrictions relatives à la circulation des personnes et des biens. Dans l'idéal, ce critère devrait faire l'objet d'une condition préalable à la désignation de ces co-organisateurs, s'agissant au moins de tous les aspects liés à la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™.

8. Sur le plan financier, un élargissement à 48 équipes génèrerait un excédent évalué à USD 262 millions bien qu'une grande partie de cet excédent serait affecté aux contributions destinées aux 16 équipes participantes supplémentaires. Il ne s'agit là pas tant d'un élément de coût opérationnel mais davantage un gain financier retournant directement dans le football via des contributions aux associations membres participantes supplémentaires.

9. L'analyse de la FIFA indique que la décision de désigner tout pays coorganisateur aux côtés du Qatar pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ – tel que conjointement proposé par la FIFA et le Qatar – reviendrait au Congrès de la FIFA et que ce dernier, en tant qu'organe législatif suprême de la FIFA, aurait le droit de prendre une telle décision. La désignation d'éventuels pays co-organisateurs doit donc intervenir lors du 69e Congrès de la FIFA, en juin 2019. Aussi, le Qatar, pays désigné pour accueillir la Coupe du Monde de la FIFA 2022™ et principal pays hôte en cas de co-organisation, devra proposer conjointement avec la FIFA d'éventuels pays co-organisateurs au Congrès de la FIFA. L'administration de la FIFA a conçu une procédure et un calendrier en quatre étapes pour la finalisation de l'exercice de faisabilité, et la décision finale sur l'élargissement et les co-organisateurs serait prévue pour juin 2019 – voir la section 6 du présent rapport.

Prochaines étapes

Comme indiqué dans l'enseignement 10, la section 6 fournit davantage de détails concernant les prochaines étapes envisagées.

Il est en particulier recommandé que :

- Lors de sa prochaine séance, en mars 2019, le Conseil de la FIFA doit :
    - Approuver la conclusion de la présente étude de faisabilité selon laquelle l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes n'est possible que si des pays voisins accueillent certains matches (le Qatar restant le principal pays hôte).
    - Approuver de passer à la phase suivante de cette procédure, à savoir que la FIFA et le Qatar (représenté par le Conseil suprême pour la remise et l'héritage et par la QFA) doivent conjointement présenter au Conseil de la FIFA et au Congrès de la FIFA une proposition valable d'élargissement de la compétition à 48 équipes avec un ou plusieurs autre(s) pays co-organisateur(s) en plus du Qatar (qui demeure le pays hôte attitré).
    - Reconnaître que la décision finale concernant l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes revient au Congrès de la FIFA.
- Lors de sa prochaine séance, en juin 2019, le Conseil de la FIFA doit :
    - Prendre une décision finale en rejetant ou approuvant la proposition d'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA 2022™ à 48 équipes soumise conjointement par la FIFA et le Qatar.
    - En cas d'approbation de la proposition, confirmer les principaux aspects de la compétition, tels que :
        - Le format (cf. édition 2026)
        - La répartition des places (cf. édition 2026)
    - Recommander ou déconseiller au 69e Congrès de la FIFA de désigner tout pays co-organisateur inclus dans la proposition soumise conjointement par la FIFA et le Qatar.
- Le Congrès de la FIFA devra se prononcer sur le fait d'élargir la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes avec la désignation de pays coorganisateurs sur la base de la proposition soumise conjointement par la FIFA et le Qatar.

2 Élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA 2022™ : contexte

2.1 Représentation

Impact de l'élargissement sur le niveau de représentation : analyse précédente

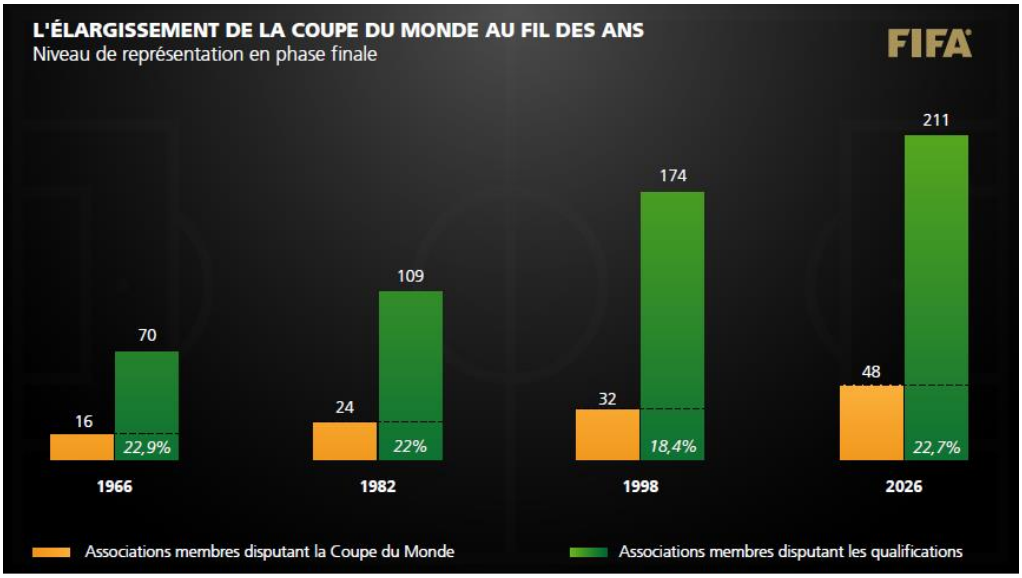
Les impacts de l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA™ sur le niveau de représentation ont été étudiés en détail dans le rapport présenté au Conseil de la FIFA en décembre 2016, qui analysait l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA 2026™.

À des fins de référence, vous trouverez ci-dessous certaines des principales analyses contenues dans le rapport de 2016. La méthodologie de la FIFA a consisté à examiner les tendances en matière d'élargissement, en prenant notamment compte de deux cas précédents :

- l'édition 1982 de la Coupe du Monde de la FIFA™ en Espagne, où le nombre d'équipes est passé de 16 à 24 ;
- l'édition 1998 de la Coupe du Monde de la FIFA™ en France, où le nombre d'équipes est passé de 24 à 32.

La FIFA a ensuite étudié l'impact d'un élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes en le mettant en rapport avec la taille de la FIFA (en l'occurrence le nombre d'associations membres).

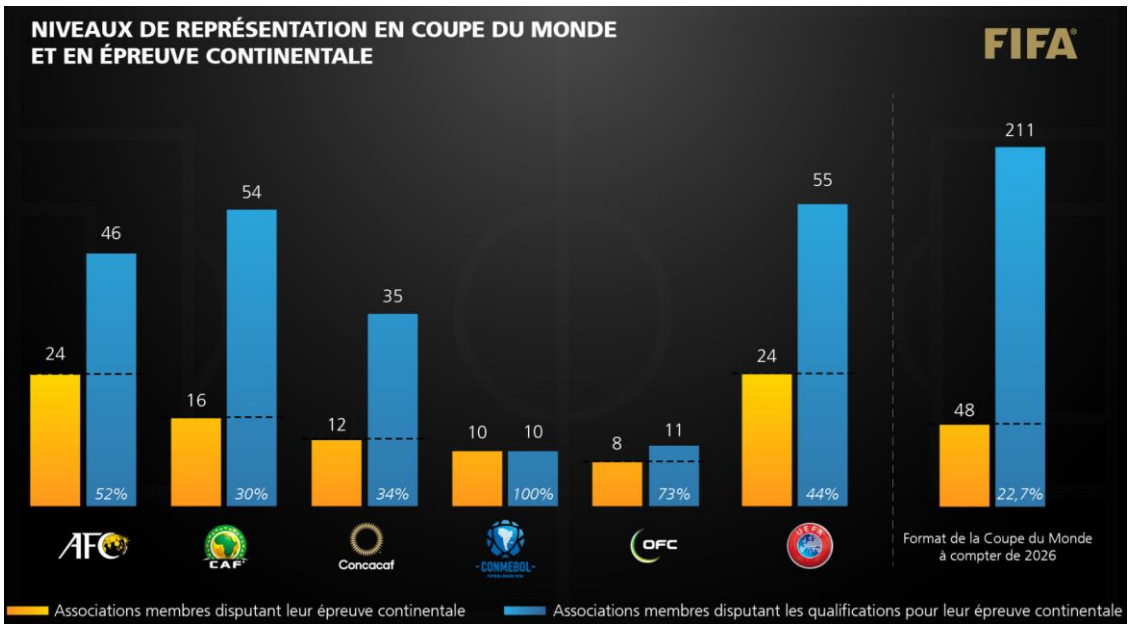
Les principaux résultats sont présentés dans le tableau ci-après. Le graphique indique la tendance de la croissance du nombre d'équipes par rapport à la croissance du nombre d'associations membres participant à la procédure de qualification à la Coupe du Monde de la FIFA™ ainsi que le niveau de représentation au fil du temps et après chaque élargissement. Le graphique fait référence aux équipes participant aux qualifications car par le passé, il y a eu des cas exceptionnels où les associations membres n'ont pas participé aux qualifications pour la Coupe du Monde de la FIFA™.



Cette analyse illustre qu'en termes de représentation, un élargissement à 48 équipes serait cohérent avec les précédents élargissements, permettant de rester dans une proportion d'environ 20%.

La proposition d'élargissement devient encore plus logique au regard du niveau de représentation constaté dans les compétitions finales des confédérations (Copa América de la CONMEBOL, Coupe d'Afrique des Nations de la CAF, Coupe d'Asie des Nations de l'AFC, Coupe d'Océanie des Nations de l'OFC, Gold Cup de la Concacaf et EURO de l'UEFA).

Le graphique ci-après présente le niveau de représentation des compétitions continentales en 2016 par rapport à celui du format élargi :



Comparativement, l'analyse a démontré qu'avec un élargissement à 48 équipes, le niveau de représentation resterait plus bas que celui de toutes les compétitions des confédérations, qui oscille entre 30% et 100%.

Les observations ci-dessus ont, entre autres considérations, permis de tirer les principaux enseignements suivants :

- L'élargissement de la compétition augmentera la représentation et l'inclusion des associations membres à la compétition finale, ce qui, en retour, augmentera la représentation et l'inclusion de toutes les parties prenantes du football et du grand public, contribuant ainsi à la promotion du football à l'échelle mondiale conformément aux objectifs statutaires de la FIFA.

- En termes de représentation, un élargissement à 48 équipes représente une augmentation d'environ 20% des associations membres représentées lors de la compétition finale de la Coupe du Monde de la FIFA™, ce qui n'est pas disproportionné par rapport aux précédents élargissements (en 1982 puis 1998).

- Comparé au niveau de représentation des associations membres lors des compétitions finales des tournois continentaux des confédérations (Copa América de la CONMEBOL, Coupe d'Afrique des Nations de la CAF, Coupe d'Asie des Nations de l'AFC, Coupe d'Océanie des Nations de l'OFC, Gold Cup de la Concacaf et EURO de l'UEFA), un format à 48 équipes traduirait toujours une sous-représentation des associations membres.

Ces enseignements ont contribué à étayer la décision prise par le Conseil de la FIFA en janvier 2017 d'élargir la Coupe du Monde de la FIFA 2026™ à 48 équipes.

Impact de l'élargissement sur le niveau de représentation : Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™

L'analyse ci-dessus portait sur l'élargissement de l'édition 2026 de la Coupe du Monde de la FIFA™ et remonte à 2016, mais elle n'en demeure pas moins valable aujourd'hui et applicable à l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™.

En effet, soit les paramètres restent identiques soit ils renforcent le bien-fondé d'un élargissement à 48 équipes :

- La FIFA compte toujours 211 associations membres aujourd'hui.
- La taille des compétitions des confédérations a augmenté ou est restée identique. Par exemple :
    - L'édition 2019 de la Gold Cup de la Concacaf donnera lieu à un élargissement de 12 à 16 équipes
    - L'édition 2019 de la Coupe d'Afrique des Nations de la CAF donnera lieu à un élargissement de 16 à 24 équipes
    - L'édition 2019 de la Coupe d'Asie des Nations de l'AFC a donné lieu à un élargissement de 16 à 24 équipes[1].

Par ailleurs, le fait d'élargir la Coupe du Monde de la FIFA™ quatre ans plus tôt que prévu (2022 au lieu de 2026) ne constitue en aucun cas une anticipation prématurée si l'on considère que le dernier élargissement (de 24 à 32 équipes) remonte à 1998, soit 24 ans avant l'édition 2022. À titre de référence, la Coupe du Monde de la FIFA™ est passée de 16 à 24 équipes puis de 24 à 32 équipes dans des intervalles de 16 ans seulement.

Toutes ces observations viennent fortement étayer l'argument selon lequel, en termes de niveau de représentation, un élargissement à 48 équipes en 2022 s'inscrirait dans la suite logique des élargissements précédents de la Coupe du Monde de la FIFA™ et serait parfaitement cohérent avec les récents élargissements des compétitions continentales.

[1] Cela était déjà pris en compte dans l'analyse portant sur l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA 2026™ – voir graphique plus avant.

2.2 Participation et développement du football

Impact de l'élargissement sur le développement du football : analyse précédente

L'étude effectuée par la FIFA en 2016 sur l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA 2026™ a également porté sur l'impact potentiel d'un accroissement du nombre d'équipes sur le développement du football, en particulier dans les pays et régions qui auraient plus de chances de prendre part à la compétition phare de la FIFA.

Des études de cas ont ainsi été réalisées sur plusieurs pays. Ces études reposaient principalement sur les données des systèmes d'enregistrement de joueurs des associations membres ainsi que sur le Classement mondial FIFA/Coca-Cola.

Dans l'ensemble, les résultats ont corroboré l'affirmation selon laquelle la Coupe du Monde de la FIFA™ représente une immense récompense ainsi qu'une reconnaissance des investissements consentis dans le football pour permettre à une équipe nationale d'atteindre un haut niveau de performance. La participation à la Coupe du Monde de la FIFA™ peut également ouvrir de nouvelles voies de développement, par exemple via la hausse des fonds alloués audit développement (grâce au bonus de participation), la visibilité accrue de l'équipe nationale (offrant de nouvelles opportunités de partenariats commerciaux), ou encore la hausse de la pratique du sport dans le pays, avant comme après la compétition.

À des fins de référence, une synthèse des études de cas est présentée ci-dessous[2].

Japon

Le Japon s'est qualifié pour sa première Coupe du Monde de la FIFA™ en 1998. Depuis lors, son équipe masculine a été présente à chaque édition. À la suite de sa première qualification à la Coupe du Monde de la FIFA™, l'équipe a également affiché une progression constante dans la hiérarchie, passant du 57e rang du Classement mondial FIFA/Coca-Cola en 1999 au 15e en 2005. Le Japon s'est également affirmé comme une nation phare du football asiatique, comme en témoignent son accession à la finale de la Coupe d'Asie des Nations de l'AFC 2019 et ses plusieurs titres obtenus dans la compétition. Par ailleurs, dans le sillage de sa qualification pour l'édition 1998, les chiffres de la participation, basés sur les enregistrements de joueurs, montraient une forte hausse de la participation chez les jeunes garçons, depuis le football de base jusqu'au niveau U-19.

Une nouvelle phase de forte hausse – particulièrement au niveau du football de base – est intervenue immédiatement après la Coupe du Monde de la FIFA 2002™, que le Japon a co-organisée avec la République de Corée. Cette tendance a de nouveau pu être observée après Afrique du Sud 2010, avec le maintien d'une forte participation dans les catégories U-15 à U-19. L'étude FIFA Big Count de 2006[3] classait le Japon parmi les dix premières nations du monde en termes de participation dans le football, avec plus d'un million de joueurs et joueuses enregistré(e)s.

[2] Des mises à jour ont été ajoutées lorsque cela s'est révélé pertinent.
[3] https://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage_7024.pdf

Au Japon, l'opportunité de prendre part à une Coupe du Monde de la FIFA™ pour la toute première fois a généré une hausse massive de la participation chez les jeunes et permis d'accroître l'intérêt général dans la discipline. Par la suite, les qualifications successives ont aidé à maintenir ce degré de popularité, ce qui a permis de trouver de nouvelles sources de financement pour le développement du football et d'augmenter la participation dans le football de base.

Australie

En Australie, le football souffre traditionnellement de la comparaison avec d'autres sports beaucoup mieux ancrés dans le paysage local, tels que le football australien, le rugby ou encore le cricket. La deuxième participation du pays à une Coupe du Monde de la FIFA™, en 2006 (sa première qualification depuis plus de trente ans), a suscité un bel élan de popularité pour le football et permis une hausse des taux de participation chez les jeunes. Les chiffres de la participation sur la période 2003-2009 illustrent parfaitement le rôle joué par l'épreuve suprême.

Entre 2003 et 2009, la participation chez les garçons et les filles de quinze ans et plus a augmenté de 31% au total. Toutefois, la saison qui suit la qualification pour Allemagne 2006 enregistre à elle seule une hausse de 10%. La participation dans le football de base s'est elle aussi améliorée, bien que dans des proportions plus réduites. Dans certaines parties du pays, la participation au niveau des 6-12 ans n'en a pas moins augmenté de près de 50% et sous l'effet d'une demande accrue, les programmes de football dans les écoles sont passés d'un seul par an à deux ou trois.

Ghana

Selon la Fédération Ghanéenne de Football (GFA), la première participation du pays à une Coupe du Monde de la FIFA™, en 2006, a entraîné, comme en Australie, une hausse significative de la popularité de la discipline chez les jeunes. Les succès des sélections de jeunes – le Ghana est devenu le premier pays d'Afrique à remporter la Coupe du Monde U-17 de la FIFA en 1991 – ne sont, elles non plus, pas étrangères à ce phénomène.

Depuis 2006, le Ghana a participé à toutes les éditions de la Coupe du Monde de la FIFA™ à l'exception de Russie 2018 et la GFA peine aujourd'hui à faire face au très grand nombre d'enregistrements chez les jeunes, à partir des U-12. En 2016, la fédération a commencé à analyser les taux de participation des jeunes grâce à son système d'enregistrement et à s'en servir dans sa stratégie de développement du football.

Algérie

Entre 2006 et 2010, l'équipe nationale masculine d'Algérie est passée de la 80e à la 26e place au Classement Mondial FIFA/Coca-Cola. Cette progression s'est notamment traduite par une participation à la Coupe du Monde de la FIFA 2010™. L'Algérie était également présente à l'édition 2014 au Brésil et occupait alors le 18e rang mondial. Ces qualifications successives ont eu de nombreux bienfaits, notamment pour le championnat national algérien, aujourd'hui largement reconnu pour sa compétitivité. L'USM Alger, par exemple, était finaliste de la Ligue des Champions de la CAF en 2015.

L'Algérie offre désormais de nombreuses opportunités à ses joueurs et dispose de solides structures pour les aider à évoluer, du football de base jusqu'au niveau professionnel. Les perspectives ouvertes par la Coupe du Monde de la FIFA™ sont venues soutenir les efforts entrepris pour renforcer le réseau local de développement du football par le biais de ressources commerciales durables et de la popularité du sport.

En conclusion, les études de cas ont contribué à mettre en exergue les aspects suivants :

- Une compétition du niveau de la Coupe du Monde de la FIFA™ peut entraîner une amélioration des performances des équipes participantes à l'avenir. L'exposition médiatique offerte par la Coupe du Monde de la FIFA™ permet également aux équipes de bénéficier de davantage de revenus, qu'elles peuvent ensuite réinvestir dans le développement du football et notamment l'accès des jeunes au football.

- Les périodes précédant et suivant la compétition sont déterminantes au moment de mesurer l'impact de la Coupe du Monde de la FIFA™ sur le développement du football dans le pays, notamment en termes de participation des jeunes. La Coupe du Monde de la FIFA™ est une véritable locomotive pour le développement dans la mesure où elle vient récompenser les investissements consentis et se concentre sur le développement du football au niveau local.

Il va de soi que pour exploiter pleinement la valeur d'une participation à la Coupe du Monde de la FIFA™ et obtenir des résultats tangibles en matière de développement, l'association membre concernée doit absolument avoir mis en place un cadre adéquat. Si cette condition est respectée, la participation à la compétition peut permettre au travail de développement de la FIFA d'avoir encore plus d'impact.

Impact de l'élargissement sur le développement du football : Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ et analyse mise à jour

Comme celle portant sur le niveau de représentation, l'analyse consacrée à l'impact sur le développement du football s'applique aussi bien à la Coupe du Monde de la FIFA 2026™ qu'à l'édition 2022. Cela tient au fait qu'elle n'est pas liée à la chronologie de l'élargissement. La seule différence réside dans le fait qu'un élargissement anticipé (de 2026 à 2022) offrirait plus tôt à davantage d'associations membres une opportunité d'exploiter les bienfaits potentiels liés à une participation à la Coupe du Monde de la FIFA™ dans le domaine du développement du football.

De plus, s'agissant de l'analyse réalisée, les études de cas fournissent toujours une illustration éloquente des impacts que peut générer une participation à la Coupe du Monde de la FIFA™ sur le développement du football dans un pays. En outre, de nouveaux cas viennent par exemple étayer l'affirmation selon laquelle une Coupe du Monde de la FIFA™ peut mener à une amélioration future des performances des équipes participantes.

Prenons deux exemples très parlants du dernier pays organisateur, la Russie, et du futur pays hôte, le Qatar :

Russie

Le rapport de synthèse de la Coupe du Monde de la FIFA 2018™ transmis au Conseil de la FIFA en octobre 2018 a souligné l'impact considérable de la compétition sur l'équipe nationale de Russie. D'un point de vue sportif, la sélection russe a réalisé une compétition extraordinaire. Pourtant, les attentes qui l'entouraient étaient plutôt modestes après un EURO 2016 de l'UEFA raté et des performances moyennes lors des matches amicaux précédant la compétition, au point qu'elle était tombée au 70e rang du Classement mondial FIFA/Coca-Cola, soit le plus mauvais classement de toutes les équipes engagées. Mais portée par un élan populaire sans précédent, la *Sbornaïa* s'est finalement montrée à la hauteur de l'événement. Mieux, elle en a constitué une des plus belles surprises. Victorieuse 5-0 dans le match d'ouverture face à l'Arabie saoudite – donnant ainsi le ton pour le reste de l'épreuve –, la Russie s'est ensuite rapidement qualifiée pour les huitièmes de finale, où elle a éliminé une Espagne pourtant largement favorite, avant de devoir baisser pavillon à l'issue d'un quart de final haletant mais perdu aux tirs au but face à la Croatie, future finaliste. Il ne fait aucun doute que les performances de l'équipe ont galvanisé le peuple hôte, tout en suscitant l'admiration de très nombreux amateurs de football dans le monde entier.

Ces résultats, conjugués aux différents projets d'héritage pendant et après la compétition, doivent maintenant être une source d'inspiration pour la prochaine génération de footballeurs russes, à laquelle il incombe de reprendre le flambeau de cette Coupe du Monde réussie. En conséquence de son beau parcours en juin et de certains résultats convaincants obtenus par la suite, la sélection russe est déjà remontée au 50e rang du Classement mondial FIFA/Coca-Cola, soit un bond de 20 places par rapport au début de l'été dernier.

Qatar

La désignation du Qatar en tant qu'hôte de la Coupe du Monde de la FIFA 2022™ a exercé un impact considérable sur le développement du football dans le pays. Les investissements consacrés au football, que ce soit en termes d'infrastructure ou d'un point de vue technique, ont été remarquables. Ils concernent aussi bien les huit stades ultra-modernes en cours de construction (ou déjà terminés) que les sites d'entraînement dernier cri qui serviront de camps de base aux équipes participantes et qui sont déjà fréquemment utilisés par certains grands clubs (par ex. : l'Aspire Academy).

Tous ces investissements dans les infrastructures et le développement du football ont déjà porté leurs fruits sur le terrain. Depuis 2010 et la désignation du Qatar en tant que pays hôte de la Coupe du Monde de la FIFA 2022™, l'équipe nationale a gravi 57 échelons dans le Classement Mondial FIFA/Coca-Cola, passant de la 112e à la 55e place en février 2019. En remportant sa toute première Coupe d'Asie des Nations de l'AFC aux Émirats arabes unis en début d'année, l'équipe nationale a montré que le pays poursuit sa croissance au plus haut niveau. Tout au long de son parcours, elle a pratiqué un football spectaculaire et offensif qui s'est matérialisé par 19 buts (meilleure attaque de la compétition) et un seul but encaissé en sept matches. À moins de quatre ans de la Coupe du Monde de la FIFA 2022™, cette équipe présente un potentiel prometteur.

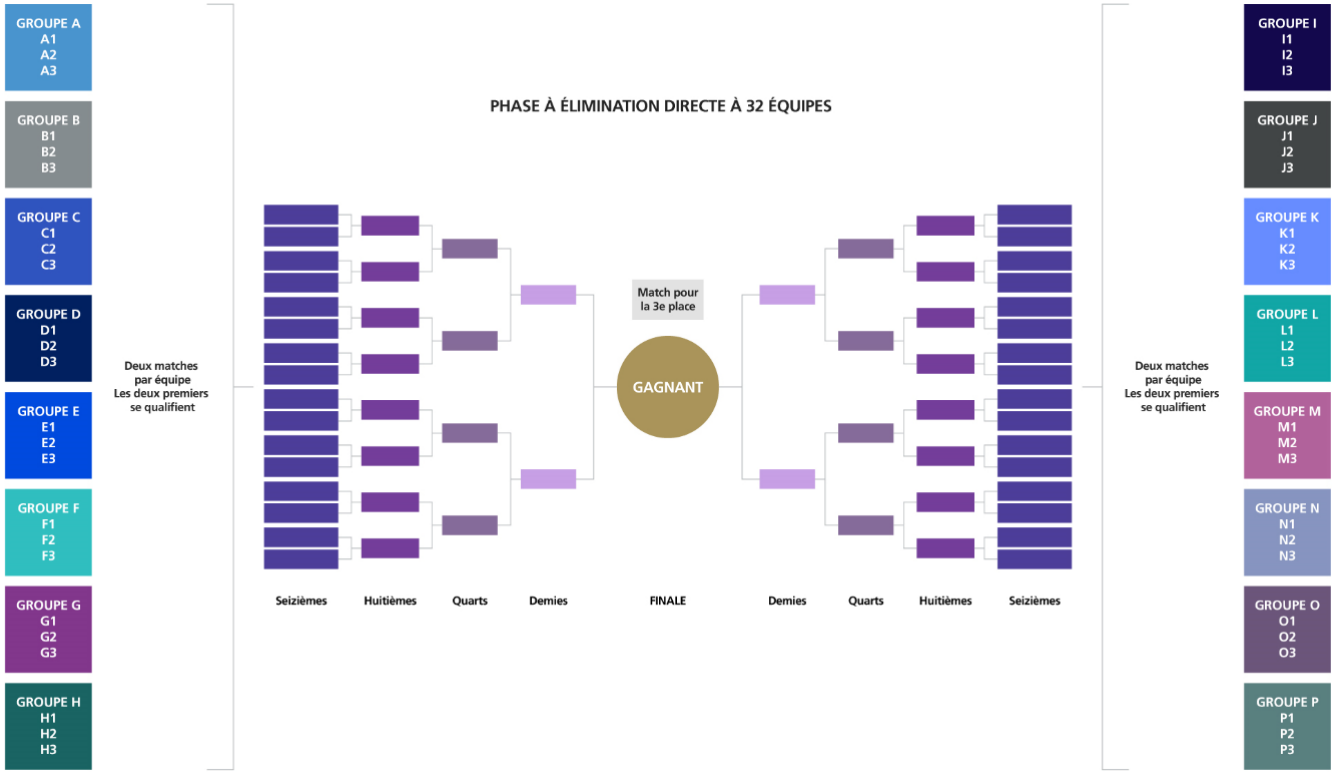
3 Faisabilité – Une Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes

3.1 Format et durée

Aperçu du format

S'agissant de la proposition de format à 48 équipes pour la Coupe du Monde de la FIFA 2022™, le point de départ logique de la présente étude de faisabilité consiste à envisager le format qui a été approuvé par le Conseil de la FIFA le 10 janvier 2017 pour la Coupe du Monde de la FIFA 2026™.

À titre d'illustration, vous trouverez ci-dessous une représentation visuelle de ce format :



En résumé, il se décompose en deux phases :

- Phase de groupes :
    - Les 48 équipes sont divisées en 16 groupes de 3 équipes ;
    - Un système de championnat s'applique (deux matches par équipe ;
    - La phase de groupes donne lieu à un total de 48 matches, soit autant que dans le format actuel à 32 équipes.

- Phase à élimination directe :
    - Les deux meilleures équipes de chaque groupe, soit 32 équipes sur 16 groupes, se qualifient pour la phase à élimination directe.
    - Chaque tour de la phase à élimination directe se dispute sur un match. La progression des tours est la suivante : seizièmes de finale, huitièmes de finale, quarts de finale, demi-finales, puis match pour la troisième place et finale. La phase à élimination directe est ainsi rallongée, avec l'introduction de seizièmes de finale.
    - Comme dans le format actuel à 32 équipes, les deux demi-finalistes vaincus disputeront un match pour déterminer l'équipe qui prendra la troisième place.
    - Cette phase à élimination directe donne lieu à un total de 32 matches, soit 16 de plus que dans le format actuel à 32 équipes.

Au total, ce format implique la tenue de 80 matches, soit 16 de plus que dans le format à 32 équipes. Ces 16 matches supplémentaires sont disputés au cours de la phase à élimination directe (voir le tableau ci-dessous) :

Rencontres	CM à 32 équipes - 2018	CM à 48 équipes - 2026
Matches (groupes)	48	48
Matches (élimination directe)	16	32
Matches (total)	64	80

Les considérations relatives à l'équité sportive d'un passage de 32 à 48 équipes étaient décrites en détail dans le rapport remis au Conseil de la FIFA en décembre 2016. À des fins de référence, une synthèse de ces considérations peut être consultée ci-dessous pour une durée de compétition de 28 jours :

Considérations en matière d'équité sportive	CM à 32 équipes (format de 2018)	CM à 48 équipes
Même nombre de matches disputés par équipe	Chaque équipe dispute trois matches lors de la phase de groupes puis un match par tour de la phase à élimination directe	Chaque équipe dispute deux matches lors de la phase de groupes puis un match par tour de la phase à élimination directe
Même nombre de matches par équipe qu'avec le format actuel	N/A (format actuel)	Chaque équipe dispute un maximum de sept matches Minimum de deux matches par équipe au lieu de trois (cela s'applique uniquement à 16 des 48 équipes, puisqu'elles seront éliminées lors de la phase de groupes)
Jours de repos identiques pour les équipes s'affrontant en phase à élimination directe	Les adversaires disposent de trois ou quatre jours de repos entre les matches	Sauf en seizièmes de finale, les adversaires ont trois ou quatre jours de repos entre les matches
Simultanéité des coups d'envoi des derniers matches de la phase de groupes	Les équipes d'un même groupe disputent leur dernier match de la phase de groupes au même moment	Cela n'est pas possible en raison du nombre impair d'équipes par groupe
Absence de comparaison des résultats de groupes différents	Les deux premiers de chaque groupe sont qualifiés, quels que soient les résultats enregistrés dans les autres groupes	Les deux premiers de chaque groupe sont qualifiés, quels que soient les résultats enregistrés dans les autres groupes
Attribution équitable des adversaires lors de phase suivante de la compétition	Les premiers de groupe affrontent les deuxièmes de groupe lors des huitièmes de finale.	Les premiers de groupe affrontent les deuxièmes de groupe lors des seizièmes de finale.

Les seuls problèmes d'équité sportive à étudier portent sur le nombre inégal de jours de repos pour les adversaires en phase de groupes et en seizièmes de finale (tel qu'indiqué précédemment) et sur l'absence de simultanéité des coups d'envoi des derniers matches de la phase de groupes (même s'il existe des mesures d'atténuation possibles[4]).

[4] Par exemple, avec la désignation d'un vainqueur pour chaque match via une séance de tirs au but, etc.

En matière de qualité sportive, les différents aspects ont également été examinés dans le cadre du rapport de 2016 au Conseil de la FIFA, visant à étudier les options d'élargissement, qui s'était alors intéressé en détail au format actuel à 32 équipes et au format à 48 équipes approuvé pour la Coupe du Monde de la FIFA 2026™.

S'il a été admis d'emblée que la perception de la « qualité » d'un format est hautement subjective et difficile à mesurer, une approche objective de mesure de la qualité sportive a été adoptée, qui repose sur les trois critères suivants :

- Qualité absolue : la « qualité » des équipes concernées (qui a été calculée à l'aide de la qualité et du classement moyens des équipes par match) ;
- Compétitivité : l'incertitude du résultat (qui a été mesurée en calculant la différence de qualité/classement entre les équipes, donnant ainsi une indication quant au résultat probable du match) ;
- Rapport d'avancement : l'importance ou la signification du match dans le contexte de la compétition (qui a été mesuré en calculant dans quelle mesure le match a un enjeu).

Dans le cadre de sa méthodologie, la FIFA a mesuré les répercussions du format à 48 équipes qui a été approuvé à l'aune de ces trois critères en réalisant quelque 10 000 simulations. Cette étude a permis de conclure que l'élargissement du format à 48 équipes est réalisable sans que cela se fasse au détriment de la qualité sportive de la compétition.

Durée de la compétition

En 2014, la FIFA a mis sur pied un groupe de travail – la *Task Force pour le Calendrier international des matches 2018-2024 et la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022*™ (la « Task Force ») – en charge de réaliser un examen détaillé du Calendrier international des matches de la FIFA pour la période 2018-2024. Le principal objectif de cette Task Force était d'étudier les options viables pour la fenêtre désignée pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ et de soumettre une proposition au Comité Exécutif de la FIFA.

La Task Force était composée des parties prenantes clés du football, avec des représentants des confédérations, des ligues, des clubs, des joueurs et du pays hôte. Plusieurs réunions se sont tenues entre septembre 2014 et février 2015, lors desquelles plusieurs fenêtres ont été proposées et évaluées afin de comprendre leur impact potentiel sur les conditions et le bien-être des joueurs et des spectateurs, sur l'organisation des championnats et leurs calendriers, et sur la programmation des futures compétitions de la FIFA et des confédérations ainsi que d'autres grands événements sportifs (par ex : les Jeux Olympiques d'hiver). Tout au long des discussions, toutes les parties ont été amenées à faire des concessions par rapport à leurs intérêts afin d'arriver à un consensus général.

Le processus de consultation des parties prenantes, qui a été mis en œuvre par le biais de la Task Force, a abouti à la formulation d'une proposition initiale, soumise au Comité Exécutif de la FIFA en février 2015. La Task Force a recommandé que la compétition soit organisée au cours des mois de novembre et décembre 2022, avec une finale disputée le 18 décembre (fête nationale du Qatar). Elle a également conseillé que la compétition soit disputée sur une fenêtre réduite par rapport à la durée habituelle de 32 jours. Le Comité Exécutif de la FIFA a suivi les recommandations de la Task Force et confirmé ces deux points lors de sa séance du 19 mars 2015.

Après de nouvelles délibérations portant sur le Calendrier international des matches de la FIFA et la programmation précise de la compétition, le Comité Exécutif de la FIFA a officiellement approuvé, lors de sa séance du 25 septembre 2015, le Calendrier international des matches de la FIFA pour la période 2018-2024, y compris les dates de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ – du 21 novembre 2022 au 18 décembre 2022 (28 jours).

Compte tenu de l'ampleur du processus de consultation entrepris afin d'aboutir à une proposition pour la durée et les dates de début/fin de la compétition, l'étude part du principe que les dates approuvées ne changeront pas. En d'autres termes, pour les besoins de l'étude de faisabilité d'une Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes, la compétition se disputera sur 28 jours entre le 21 novembre 2022 et le 18 décembre 2022 comme le prévoit actuellement le Calendrier international des matches de la FIFA.

Considérations relatives au calendrier des matches

L'analyse de la FIFA laisse apparaître qu'une augmentation du nombre de matches combinée à un raccourcissement de la durée de la compétition nécessiterait d'apporter des ajustements à certains aspects du calendrier des matches, comme le présente le tableau ci-dessous :

:Principes relatifs au calendrier des matches	CM à 32 équipes - 2018 (28 jours)	CM à 48 équipes - 2026 (28 jours)
Nombre de jours de repos entre les matches	Ajusté	Ajusté
Impossibilité pour les équipes d'un même groupe de se retrouver avant la finale/le match pour la troisième place	Respecté	Respecté
Jours de repos identiques pour les équipes s'affrontant en phase à élimination directe	Respecté	Ajusté
Impossibilité pour une équipe de disputer deux matches de groupes dans un même stade	Ajusté	Respecté
Nombre maximum de matches par jour	Respecté	Respecté/Ajusté*
Nombre minimal de jours entre deux matches disputés dans un même stade	Ajusté	Ajusté

*** En fonction de l'option de calendrier des matches adoptée.**

L'**Annexe 1** du présent rapport présente les options de calendrier des matches élaborées pour ce format à 48 équipes. Les options comportent des scénarios à 12 et 10 stades, contre 8 pour le format à 32 équipes.

S'agissant du nombre de jours de repos pour les équipes, il convient de noter que le format à 48 équipes pourrait engendrer une réduction du nombre de jours de repos des équipes entre certains matches. À titre indicatif, les options de calendrier des matches de l'Annexe 1 laissent apparaître des cas dans lesquels seulement deux jours de repos sont accordés (à une équipe ou aux deux, identifiées en rouge).

Il convient toutefois de noter que :

- Dans le format à 32 équipes comme dans celui 48 équipes, les équipes disputent un maximum de sept matches sur une période de 28 jours, ce qui est l'élément essentiel. Sur ce point, il n'y a pas de différence entre les deux formats.

- De même, que ce soit dans le format à 32 équipes ou dans celui à 48 équipes, les équipes disposent en moyenne de trois jours de repos complets par match sur la période de 28 jours (7 matches pour 21 jours de repos), ce qui est là aussi l'élément essentiel.

- Du fait de la nature compacte de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ (voir section 4.3), les déplacements des équipes seraient réduits et permettraient donc d'augmenter le temps de repos entre les matches.

- La programmation peut également être optimisée de façon à ajouter du temps de repos entre certains matches lorsque cela se révèle nécessaire.

Par ailleurs, dans certains grands championnats professionnels (par ex. : la Premier League anglaise) et certaines compétitions de confédérations, les équipes ne disposent que d'un nombre de jours limité entre les matches. Dans certaines compétitions de confédérations, une équipe finaliste ne dispose parfois que de deux jours de repos entre la demi-finale et la finale. Cela a notamment été le cas lors des compétitions suivantes :

- EURO 2016 de l'UEFA
- Coupe d'Asie des Nations de l'AFC 2019
- Coupe d'Afrique des Nations de la CAF 2015
- Coupe des Nations de l'OFC 2016

Cependant, cette problématique pourrait être traitée en portant le nombre maximal de matches disputés par jour à six lors des premières journées de match (conformément aux options présentées dans l'Annexe 1). Cela permettrait de raccourcir la phase de groupes et d'atténuer les éventuels impacts durant la phase de groupes. Les équipes disposeraient de moins de repos pendant la phase de groupes (probablement deux jours), mais elles seraient également beaucoup plus fraîches. À la lecture des options à 12 et 10 stades présentées dans l'Annexe 1, il serait préférable de disposer de 12 stades afin d'éviter qu'une même enceinte accueille des matches lors de deux jours consécutifs. Dans tous les cas, compte tenu de la mise en œuvre de la technologie ultra-moderne de pelouse hybride, qui est déjà prévue au Qatar pour tous les sites proposés, l'avantage de disposer de stades supplémentaires tiendrait surtout à l'allègement des exigences opérationnelles liées à la préparation des sites du jour au lendemain (plutôt qu'à la sollicitation des surfaces de jeu).

Une autre option étudiée consistait à supprimer les seizièmes de finale, ce qui permettait de revenir à une compétition à 64 matches. Cependant, en raison de son manque d'attractivité commerciale, ce format a finalement été écarté. En conclusion, la mise en œuvre du format à 48 équipes sur une durée réduite de 28 jours exigerait d'apporter des ajustements à certains aspects du calendrier des matches, s'agissant notamment du nombre de jours de repos pour les équipes et de jours de battement pour les stades. Ces ajustements cadrent toutefois avec les principes observés dans les compétitions des confédérations et dans les meilleurs championnats du monde. De plus, sur la base de son analyse, la FIFA est convaincue que les éventuelles difficultés peuvent être suffisamment atténuées, notamment en augmentant le nombre de sites et de matches par jour.

3.2 Répartition des places et compétition préliminaire

Vue d'ensemble de la répartition des places

En préambule, il convient de noter que le Comité Exécutif de la FIFA a confirmé le 30 mai 2015 la répartition des places pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ sur la base d'un format à 32 équipes. Il s'agit de la même répartition que pour la Coupe du Monde de la FIFA 2018™. Par conséquent, s'il était décidé d'accroître le nombre d'équipes de 32 à 48, le Conseil de la FIFA devrait confirmer formellement une nouvelle répartition des places.

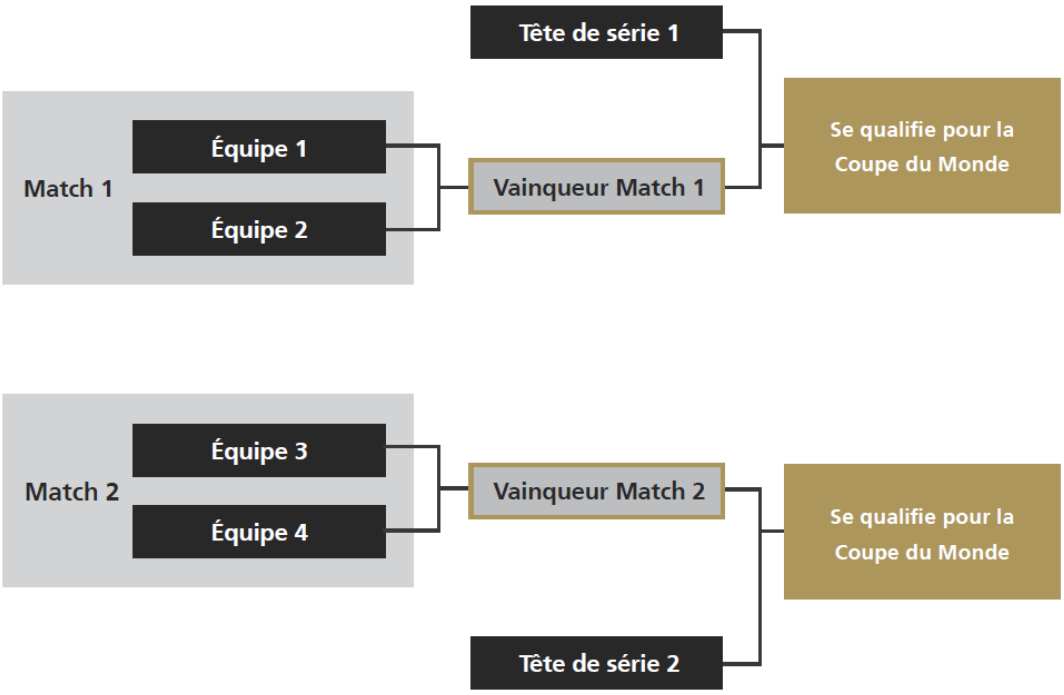
À cet égard, l'étude part du principe qu'un élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes impliquerait l'application par la FIFA de la répartition des places en vue de la Coupe du Monde de la FIFA 2026™, telle que ratifiée par le Conseil de la FIFA le 9 mai 2017. Le Qatar serait automatiquement qualifié en tant que principal pays hôte. Il s'agit d'une position logique et tout autre point de départ ne ferait que compliquer cette étude, puisque la FIFA se verrait alors contrainte d'envisager différentes répartitions des places et leurs impacts sur la compétition préliminaire, sur le potentiel commercial, etc.

À des fins de référence, une synthèse de la répartition des places approuvée en mai 2017 par le Conseil de la FIFA est présentée ci-dessous :

Le schéma ci-dessus illustre la hausse des places directes attribuées à chaque confédération sur la base de l'élargissement de la compétition de 32 à 48 équipes. L'AFC et la CAF reçoivent quatre places supplémentaires, la Concacaf et l'UEFA trois places supplémentaires, et la CONMEBOL deux places supplémentaires, l'OFC bénéficiant d'une place assurée, sans avoir à passer par les barrages intercontinentaux.

En ce qui concerne le pays hôte, celui-ci est automatiquement qualifié et sa place est prise sur le quota de sa confédération. En cas de co-organisation, le nombre de pays hôtes automatiquement qualifiés sera déterminé par le Conseil de la FIFA.

La répartition porte sur 46 des 48 places, les deux places restantes étant attribuées via un tournoi intercontinental de barrages (voir ci-dessous) :



Le tournoi de barrages est structuré comme suit :

- Il concerne six équipes :
    - Une équipe par confédération (à l'exception de l'UEFA) ; et
    - Une équipe supplémentaire issue de la confédération du pays hôte.
- Deux équipes sont désignées têtes de série sur la base du Classement Mondial FIFA/Coca-Cola (voir « tête de série 1 » et « tête de série 2 » dans le diagramme ci-dessus). Les deux têtes de série affrontent les vainqueurs de deux premiers matches à élimination directe impliquant les quatre autres équipes pour une place à la Coupe du Monde de la FIFA™.
- Le tournoi de barrages est organisé dans le pays hôte de la Coupe du Monde de la FIFA™ et fait office de test grandeur nature.

Impacts : Format des compétitions qualificatives des confédérations

En premier lieu, la mise en œuvre du format à 48 équipes en 2022 entraînerait la distribution de 16 places supplémentaires aux confédérations selon la base déterminée ci-dessus. Le contingent de places de chaque confédération s'en trouverait augmenté. Cette modification de la répartition des places (places directes ou places de barragiste) aurait indubitablement des répercussions sur le format des compétitions qualificatives de chaque confédération.

Étant donné que les formats des qualifications pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ (sur la base d'une compétition à 32 équipes) n'ont pas encore été confirmés pour l'ensemble des confédérations, la FIFA a utilisé les formats des compétitions qualificatives pour la Coupe du Monde de la FIFA 2018™ comme point de référence.

La modification de la répartition des places et les répercussions anticipées sur la précédente compétition qualificative sont résumées dans la page suivante, confédération par confédération :

Confédérations	CM à 32 équipes		CM à 48 équipes		Répercussions attendues sur le processus de qualification (sur la base de la CM 2018)
	Direct	Barrages	Direct	Barrages	
AFC	4	1	8	2	Devrait pouvoir conserver son format de qualification actuel si elle le souhaite, même si un nouveau format est attendu.
CAF	5	0	9	1	Devrait pouvoir conserver son format de qualification actuel si elle le souhaite, même si un nouveau format est attendu.
Concacaf	3	1	6	1	Aura probablement besoin d'un nouveau format (notamment en raison de l'impact sur le championnat hexagonal)
CONMEBOL	4	1	6	1	Devrait pouvoir conserver son format de qualification actuel (championnat) si elle le souhaite, ce qui semblerait logique
OFC	0	1	1	1	Devrait pouvoir conserver son format de qualification actuel si elle le souhaite, ce qui semblerait logique
UEFA	13	0	16	0	Devrait pouvoir conserver son format de qualification actuel si elle le souhaite.

Dans le cas de la Concacaf, le tour final des qualifications pour la Coupe du Monde de la FIFA 2018™ (tour 5, plus connu sous le nom d'hexagonal, où six équipes s'affrontent dans le cadre d'un mini-championnat aller-retour d'une durée d'un an) serait inutile pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ puisque la compétition qualificative doit permettre de dégager sept équipes (six automatiquement plus une pour le tournoi de barrage). En ce qui concerne les qualifications de la CAF, il semble faisable d'adopter une structure similaire à celle utilisée pour la Coupe du Monde de la FIFA 2018™, puisque l'objectif est d'aboutir à dix équipes qualifiées (neuf automatiquement et une pour le tournoi de barrage) au lieu de cinq, et que le dernier tour de qualification concernait cinq groupes de quatre équipes. Toutefois, il serait souhaitable de mettre à jour le format et d'établir un critère pour distinguer les neuf qualifiés directs de celui concerné par le tournoi de barrages.

Concernant l'AFC, l'augmentation substantielle du nombre de places devrait entraîner un changement portant au minimum sur le tour final de l'ancien format de la compétition qualificative. Précédemment, douze équipes se partageaient cinq places (quatre directes et une de barragiste). Les deux premiers de chaque groupe de six se qualifiaient automatiquement et les deux troisièmes disputaient un match de barrages pour accéder au barrage intercontinental. Avec huit places directes et deux places en barrages (car il s'agit de la confédération hôte), un format où douze équipes se battraient pour dix places pourrait manquer de

compétitivité. En outre, dans le cas d'une co-organisation (voir section 5), le Conseil de la FIFA devra confirmer si tous les pays hôtes seraient automatiquement qualifiés, car ces places seraient prises sur le quota de l'AFC, ce qui influerait sur le nombre de places ouvertes ainsi que sur le format de qualification optimal.

Enfin, si les formats des compétitions qualificatives pour la Coupe du Monde de la FIFA 2022™ n'ont pas encore été confirmés, la FIFA est consciente que certaines confédérations (par exemple, l'AFC, la CAF et la Concacaf) sont en train d'élaborer ou ont déjà élaboré une proposition de procédure de qualification. Sur la base des premières informations diffusées, une partie des propositions doivent être modifiées en lien avec les problèmes soulevés ci-dessus.

En conclusion, la mise en œuvre d'une compétition à 48 équipes en 2022 verrait chaque confédération bénéficier de davantage de places quatre ans plus tôt que prévu à l'origine. En raison de cette augmentation significative du nombre de places réparties, la plupart des confédérations, en particulier l'AFC, la CAF et la Concacaf, modifieraient probablement leurs formats de qualifications. La FIFA sait d'ailleurs que certaines confédérations sont déjà en train d'étudier des options de format de qualifications pour une compétition à 48 équipes et d'élaborer des propositions adéquates.

Impacts : Période d'organisation de la compétition préliminaire

Tel qu'expliqué ci-dessus, les confédérations n'ont pas encore formellement confirmé leur proposition de procédure de qualification pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™. De ce fait, aucune compétition qualificative n'a encore démarré. En outre, si le calendrier international des matches prévoit aujourd'hui que le tirage au sort préliminaire doit avoir lieu au mois de juillet 2019, la date est encore en cours d'examen, sachant que la structure et la période d'organisation du tirage sont susceptibles de changer. Néanmoins, la FIFA a essayé d'utiliser, en guise de point de référence, les toutes dernières informations fournies par les confédérations concernant la période d'organisation. Lorsque ces informations n'ont pas été communiquées, la FIFA s'est appuyée sur les périodes d'organisation des qualifications utilisées par les confédérations pour la Coupe du Monde de la FIFA 2018™[5].

L'**Annexe 2** du présent rapport propose une extrapolation des périodes d'organisation potentielles des processus de qualification des confédérations.

Comme le tableau l'indique :

- Les qualifications de l'UEFA devraient démarrer courant 2021 ;
- Les qualifications de la Concacaf, la CONMEBOL et l'OFC devraient commencer courant 2020 ; et
- Les qualifications de l'AFC et la CAF devraient commencer courant 2019.

[5] Toutefois, des ajustements ont dû être effectués car la Coupe du Monde de la FIFA 2018™ s'était déroulée en juin / juillet alors que la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ aura lieu en novembre/décembre, soit cinq mois plus tard.

En ce qui concerne les qualifications censées démarrer en 2019, la CAF ne devrait pas entamer la sienne avant la fin de l'année 2019 (à savoir sur la fenêtre de septembre 2019 ou aux alentours de cette période). S'agissant de l'AFC, ses qualifications pour la Coupe du Monde de la FIFA 2018™ avait été initiées lors de la fenêtre de mars 2015, ce qui correspond à la fenêtre de juin 2019 pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™[6]. En outre, ce format exigera probablement des changements liés à l'augmentation substantielle du nombre de places, sachant que le scénario d'une compétition co-organisée nécessiterait la confirmation du Conseil de la FIFA quant au fait que l'ensemble des pays hôtes soient automatiquement qualifiés. Cela dit, il doit pouvoir être possible de débuter la compétition préliminaire avant la confirmation finale de la répartition des places par confédération et de faire les ajustements qui s'imposent sur les tours suivants une fois la répartition confirmée.

Les résultats de l'analyse ci-dessus sont les suivants :

- Il conviendrait d'obtenir dans les meilleurs délais des éclaircissements sur quelques points clés afin que les formats des qualifications de chaque confédération soient finalisés, approuvés par la FIFA et communiqués aux associations membres en lice. Cela concerne plus particulièrement les aspects suivants :
    - confirmation du format et de la répartition des places (suivant le format de 2026) ;
    - dans l'hypothèse d'une compétition co-organisée, confirmation quant à la qualification automatique de certains ou de tous les nouveaux pays co-organisateurs.
- En termes de timing, chaque confédération devrait, dans l'idéal, obtenir ces éclaircissements suffisamment en amont des dates suivantes :
    - AFC : fenêtre de juin 2019 (tour 1) ou potentiellement fenêtre de septembre 2019 (tour 2) ;
    - CAF : fenêtre de septembre 2019 ;
    - CONMEBOL : fenêtre de mars 2020 ;
    - Concacaf et OFC – fenêtre de septembre 2020 ;
    - CONMEBOL : fenêtre de mars 2021.

Enfin, en ce qui concerne le tournoi de barrage pour les deux dernières places dans un format à 48 équipes, il conviendrait d'identifier une fenêtre dans le calendrier international en amont du tirage au sort final, actuellement programmé pour le mois d'avril 2022. La fenêtre actuellement programmée du 21 au 29 mars 2022 pourrait constituer une option viable.

[6] Le décalage des dates tient compte du démarrage plus tardif lié à l'organisation de la compétition en novembre/décembre 2022

3.3 Considérations juridiques

Introduction

Tel qu'expliqué dans la section 1.2 de ce rapport, un élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ de 32 à 48 équipes présente des implications juridiques relatives au cadre légal existant pour cette compétition. La procédure de candidature du pays hôte est allé à son terme, la structure d'accueil a été définie et les accords commerciaux correspondants ont été signés.

Chacune de ces questions a été analysée par la FIFA. Vous trouverez ci-dessous une synthèse de cette analyse :

Procédure de candidature organisée précédemment

Tel que mentionné précédemment, les droits d'organisation de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ ont été attribués dans le cadre d'une procédure de candidature mise en œuvre par la FIFA entre le 15 janvier 2009 et le 2 décembre 2010, qui a abouti à la désignation du Qatar en tant que pays hôte. À cet effet, il convient d'identifier les éventuelles contraintes juridiques pesant sur l'élargissement de la compétition à 48 équipes qui découlent de cette procédure de candidature.

Il convient de tenir compte du fait que le Qatar, ayant été désigné pays hôte de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ en décembre 2010, a investi de manière significative dans les préparatifs de la compétition. C'est pourquoi toute décision touchant l'organisation de cette édition de la Coupe du Monde doit être prise avec le Qatar en sa qualité de pays hôte désigné, et que toute nouvelle proposition doit être établie conjointement entre la FIFA et le Qatar.

En ce qui concerne le risque potentiel de voir les associations membres candidates non retenues lors de la procédure de candidature initiale et/ou toute tierce partie (notamment les sponsors des candidatures de ces mêmes associations membres candidates) se plaindre auprès de la FIFA de cette décision d'élargir la compétition à 48 équipes, il convient de noter que la FIFA avait déjà conduit une étude approfondie, en lien avec un conseiller juridique externe, sur une question similaire, en l'occurrence le risque de voir les associations membres candidates et/ou toute tierce partie se plaindre auprès de la FIFA. Cette étude a examiné, entre autres, le périmètre potentiel des plaintes que la FIFA pourrait recevoir de la part des associations membres candidates et/ou des tierces parties dans le cadre du droit contractuel, quasi-contractuel et préjudiciel.

En résumé, les conclusions de cette étude en ce qui concerne les associations membres étaient les suivantes :

- l'Accord d'inscription et l'Accord de candidature ont expiré ;
- les associations membres candidates s'étaient engagées à accepter le résultat de la procédure de candidature et à renoncer à toute réclamation à l'encontre de la FIFA à cet égard ;
- les associations membres candidates ont accepté que la FIFA pouvait procéder à des modifications sur la procédure de candidature ;
- l'Accord d'organisation est un document signé unilatéralement (pour l'ensemble des associations membres candidates autres que le Qatar) qui n'a aucun effet contractuel.

En ce qui concerne les sponsors des associations membres candidates, même si leurs accords de sponsoring n'ont pas forcément expiré, la FIFA rétorquerait que ces accords ne constituent pas un motif contractuel valable pour une réclamation dans la mesure où ils ne définissent aucune obligation que la FIFA aurait pu enfreindre.

Par conséquent, s'il est impossible d'écarter l'éventualité de réclamations contractuelles de la part de ces parties quelles qu'elles soient, l'étude a permis de conclure que le risque était faible. L'étude a également estimé que le risque de voir les associations membres candidates et les tierces parties associées agir dans le cadre du droit quasi-contractuel (principe juridique de *culpa in contrahendo*) ou préjudiciel (sur la base de la législation suisse) était lui aussi faible.

Par conséquent, la FIFA estime que ces principes et positions s'appliquent par analogie à toute décision visant à porter le format de la compétition à 48 équipes, entraînant ainsi un risque juridique faible pour elle.

Impacts : Droits commerciaux

Une autre considération juridique à prendre en compte concerne la mesure dans laquelle un élargissement de 32 à 48 équipes et le changement de format qui en résulte entraîneraient une exposition juridique dans le cadre des différents accords de la FIFA avec ses affiliés commerciaux et les détenteurs de droits médias, ainsi que d'éventuelles contreparties dans les accords définissant les droits commerciaux de la FIFA. Cette question est abordée ci-dessous sous l'angle des sources de revenus.

Droits médias

Les accords de droits médias ne prévoient pas de renégociation du montant des droits en cas de modification du format de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™. Au lieu de cela, en règle générale, les accords empêchent la FIFA de modifier le format de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ dans la mesure où de tels changements conduiraient à une perte notable et réelle de la valeur des droits médias.

Il convient de noter que la FIFA n'a pas encore confirmé le calendrier des matches de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™. Sur cette base, un format à 48 équipes ne constituerait pas une modification du format existant mais plutôt une confirmation formelle du format retenu par la FIFA pour la compétition.

Toutefois, il convient de reconnaître qu'à ce jour, les droits médias ont été proposés, vendus et évalués sur la base du format actuel, comportant 32 équipes et 64 matches.

Compte tenu de ce qui précède, des diffuseurs pourraient chercher à protéger la valeur de leur investissement en tentant d'empêcher, au niveau contractuel, un passage à 48 équipes s'il était considéré comme susceptible de dévaluer leurs droits. Néanmoins, il est capital de bien comprendre l'impact potentiel sur la valeur des droits médias du format considéré.

Comme indiqué précédemment, la qualité perçue d'un format de compétition est une notion extrêmement subjective et difficile à mesurer. Il a déjà été noté dans ce rapport (voir section 3.1) que l'analyse menée par la FIFA en 2016 avait permis de conclure qu'un élargissement du format à 48 équipes était faisable sans que cela se fasse au détriment de la qualité sportive de la compétition. En effet, la FIFA est convaincue que l'ajout d'un tour supplémentaire dans la phase à élimination directe (c'est-à-dire, de seize matches attrayants) permet d'augmenter la valeur des droits acquis. Par conséquent, un diffuseur aura beaucoup de mal à affirmer que la valeur de ses droits subirait une perte substantielle et matérielle en raison du changement de format. De fait, c'est l'inverse qui va se produire.

En ce qui concerne les accords existants entre la FIFA et les détenteurs de droits médias, il convient de noter que les droits médias sont accordés pour l'ensemble des matches qui constituent une compétition donnée. Quelle que soit la modification du format, rien ne saurait altérer le principe fondamental voulant que la FIFA a accordé les droits médias aux diffuseurs. Pour les besoins de cette étude de faisabilité, la FIFA n'est donc pas partie du principe qu'elle n'imposerait pas de droits supplémentaires à ses diffuseurs existants, même si ce point devra bien entendu faire l'objet de discussions approfondies avec les partenaires qui recevraient des matches supplémentaires à diffuser. La section 5.4 de ce rapport tient compte de cet aspect dans son évaluation des recettes supplémentaires qu'un élargissement de la compétition pourrait potentiellement générer.

Concernant l'option consistant à condenser le premier tour en portant à six le nombre de matches disputés chaque jour, l'introduction de six horaires de coups d'envoi différents pourrait offrir à la FIFA la possibilité de programmer des matches sur des fenêtres optimales pour l'audience des territoires des équipes participantes. Cet aspect doit être soigneusement examiné et évalué en fonction de chaque marché. La FIFA devrait également étudier cette programmation de six matches par jour avec les diffuseurs car certains pourraient avoir des difficultés à s'organiser pour six horaires de coups d'envoi différents par jour. Elle pourrait également être amenée à envisager une révision des obligations qu'elle impose aux diffuseurs du fait de ces matches supplémentaires.

Droits marketing

D'un point de vue strictement juridique, la position de base générale des accords conclus avec les affiliés commerciaux est que la FIFA est habilitée à modifier le format de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™.

Toutefois, il convient de noter que certains accords conclus avec les affiliés commerciaux contiennent, sur le papier, une restriction portant sur la capacité de la FIFA à effectuer des changements sur le format de la compétition au-delà d'une certaine date (déjà dépassée – en 2012). Sur cette base, d'un point de vue purement théorique, cette restriction pourrait être considérée comme un obstacle pur et simple à tout changement de format (quelle que soit l'option retenue). Cependant, la réalité est que les affiliés commerciaux en question seraient peu enclins à s'opposer à un changement de format perçu comme favorable. De ce fait, la perception des affiliés commerciaux quant à la valeur induite par le choix du format (par rapport au format actuel à 32 équipes) pourrait s'avérer déterminante dans la formulation d'une éventuelle objection.

En dépit du droit de la FIFA à apporter des modifications au format de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ (dans le respect de la date limite susmentionnée pour la communication d'éventuels changements aux affiliés commerciaux), la position générale concernant les accords conclus avec les affiliés commerciaux (et la position la plus sûre à adopter en termes d'analyse) est que si la FIFA apporte une modification au format de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ et que cette modification contribue à une perte notable de la valeur des droits et avantages accordés à l'affilié commercial concerné, elle serait tenue de négocier une modification de la contrepartie à verser dans le cadre de l'accord concerné ou d'accorder des droits supplémentaires à titre compensatoire. Toutefois, cela ne devrait pas se produire car le format à 48 équipes augmenterait la valeur des droits des affiliés commerciaux.

Droits d'hospitalité

Sur la base de l'analyse conduite par la FIFA, il semble que l'accord avec les détenteurs des droits d'hospitalité n'inclue aucune disposition explicite imposant un format particulier à la FIFA.

4 Faisabilité – Une Coupe du Monde de la FIFA 2022™ à 48 équipes au Qatar

4.1 Étude de faisabilité dans le pays hôte

La section 3 du présent rapport a examiné la faisabilité d'un élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes indépendamment du pays dans laquelle elle serait disputée. En d'autres termes, *est-il faisable d'organiser une Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes en 2022 sur une durée de 28 jours, en tenant compte de la configuration des procédures de qualification des confédérations (et des changements à apporter à la répartition des places) ?* Cette question doit être étudiée en premier lieu. En effet, s'il n'est pas faisable d'organiser une Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes dans de telles conditions, alors toute discussion portant sur les considérations liées au pays hôte n'a plus lieu d'être.

Sur la base de l'analyse présentée dans la section 3, l'étude de faisabilité a entre autres conclu que l'organisation d'une Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes en 2022 en appliquant le format approuvé pour l'édition 2026 et en concentrant la compétition sur 28 jours serait faisable.

En étudiant la faisabilité d'une Coupe du Monde de la FIFA™ élargie dans le pays hôte, la FIFA s'est attachée à mesurer la capacité infrastructurelle du Qatar au regard des exigences d'organisation d'une Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes. Si la FIFA n'a encore jamais organisé de Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes, elle a récemment défini ses exigences d'organisation élevées pour une telle compétition dans le cadre de la procédure de candidature pour la Coupe du Monde de la FIFA 2026™, qui a été mise en œuvre entre mai 2017 et juin 2018. Ces exigences, qui sont présentées dans la section 4.2, serviront de référence pour évaluer la capacité du Qatar à organiser une Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes. S'agissant de l'évaluation de la capacité du Qatar, la FIFA a pris pour base la capacité prévue au Qatar en 2022, en partant généralement de l'hypothèse que les grands projets d'infrastructures prévus ou en cours seront livrés dans les temps. La section 4.3 fournit une présentation détaillée de la capacité prévue du Qatar.

L'étude de faisabilité pour le pays hôte doit également tenir compte des éventuels risques et impacts juridiques associés à un élargissement de la compétition à 48 équipes compte tenu du cadre juridique établi entre la FIFA et toutes les parties prenantes clés (à savoir la QFA, le Conseil Suprême pour la remise et l'héritage, le gouvernement national, les autorités des villes hôtes, des stades et des sites d'entraînement, les tierces parties, etc.) au cours de la période entre la désignation du Qatar, le 2 décembre 2010, et aujourd'hui.

4.2 Principales exigences en matière d'organisation

Introduction

Comme indiqué ci-dessous, la FIFA a défini ses exigences élevées en matière d'organisation pour la Coupe du Monde de la FIFA 2026™ dans le cadre de la procédure de candidature à l'organisation de la compétition, qui a été menée entre mai 2017 et juin 2018[7]. L'édition 2026 de la Coupe du Monde de la FIFA™ sera une compétition à 48 équipes et, à ce titre, les exigences dont elle fait l'objet serviront de référence pour l'évaluation de la capacité infrastructurelle et opérationnelle du Qatar à organiser une Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes. Il convient de noter qu'en raison de la réduction de la durée de la compétition (28 jours au lieu de 32 jours minimum), certaines des exigences maximales portant sur les infrastructures et les opérations seraient relevées en raison de la plus forte densité d'activités. Par exemple, une augmentation de la fréquence des matches peut intensifier les déplacements/l'utilisation d'hébergements des groupes cibles de la FIFA et du grand public, ce qui se traduit par des pics de demande plus élevés pour les chambres d'hôtels et le trafic passager dans les aéroports et les transports publics.

Exigences : Inventaires des sites clés

Le tableau ci-dessous synthétise les exigences d'organisation de haut niveau pour la Coupe du Monde de la FIFA 2026™ en termes d'inventaire minimal de sites officiels clés nécessaires – on parlera aussi de « l'empreinte de la compétition ». Cet aspect est primordial car l'un des points de départ de l'étude de faisabilité en termes d'infrastructures consiste à déterminer le nombre de sites à grande capacité nécessaire pour accueillir une Coupe du Monde de la FIFA™. L'absence de sites existants impliquerait soit la construction de nouveaux sites soit la reformulation de l'approche pour la livraison de la compétition.

Sites clés	Exigences : CM à 48 équipes (2026)	
	Inventaire proposé	Inventaire min. requis
Villes hôtes*	14-16	12
Stades	14-16	12
Camps de base des équipes et des arbitres	74	49
Installations propres aux sites	48	36
Hébergement (chambres)	65 000	
IBC	2	1
FIFA Fan Fests**	28-32	12

*** Le nombre de villes hôtes peut être inférieur lorsque des villes hôtes disposent de plusieurs stades.**

**** On exige un site de FIFA Fan Fest par site. Le nombre requis est inférieur si des villes hôtes comportent plusieurs stades.**

[7] Lors de sa séance de mai 2017, le Conseil de la FIFA a approuvé le document intitulé « *Procédure de sélection des associations membres pour la Coupe du Monde de la FIFA* 2026™ » (« **Document récapitulatif** »), qui contenait une description d'ensemble de certaines exigences d'organisation clés. La FIFA a par la suite établi ses exigences d'organisation pour la compétition dans les documents de candidature et d'organisation transmis aux associations membres candidates en octobre 2017. Enfin, la FIFA a publié la « Présentation du système de notation pour l'évaluation technique des candidatures » (« **Document de présentation du système de notation** ») en mars 2018, qui identifiait les exigences minimales d'organisation afin d'évaluer toutes les candidatures reçues. Les informations contenues dans la présente section ont été tirées de ces différents documents.

Le tableau ci-dessus comporte deux colonnes différentes : « Inventaire min. requis » et « Inventaire proposé ». La colonne « Inventaire min. requis » correspond au nombre de sites qui doivent être fournis par le/les pays hôte(s) afin de respecter les exigences minimales de la FIFA pour la livraison de la compétition. La colonne « Inventaire proposé » correspond au nombre de sites qui doivent être proposés par le/les pays hôte(s) afin que la FIFA puisse mener une procédure de sélection concurrentielle. Par exemple, la FIFA entend sélectionner un minimum de 12 stades au terme de sa procédure de sélection des stades, mais le(s) pays hôte(s) doi(ven)t proposer au moins 14 stades pour lui permettre de réaliser sa procédure de sélection[8]. De même, la FIFA exige un minimum de 49 camps de base pour les équipes et les arbitres[9] et de 36 installations à disposition des équipes sur sites[10], mais le(s) pays hôte(s) doi(ven)t proposer au moins 74 camps de base pour les équipes et les arbitres[11], et 48 installations à disposition des équipes sur sites[12].

Il convient de noter qu'en matière d'hébergement, il n'existe aucune distinction entre les exigences relatives au nombre de sites proposé et celle relatives au nombre minimum de sites final. Cela tient au fait que la FIFA ne procède pas à une procédure de sélection officielle dans ce domaine.

Exigences : Capacités des sites clés

L'étude de faisabilité concerne non seulement le nombre de sites requis mais aussi leurs dimensions et capacité minimales. Il est en effet possible que des pays hôtes candidats disposent d'un nombre suffisant de stades ou de sites d'entraînement, mais que leur capacité ne soit pas conforme à l'organisation de la Coupe du Monde de la FIFA™ (nombre de places insuffisant, nombre de terrains insuffisant sur un site d'entraînement, etc.).

[8] Le Document récapitulatif et les documents de candidature/d'organisation décrivent les exigences liées au nombre de stades. Il y est expliqué que le(s) pays hôte(s) peut(ven)t confirmer leur intention d'organiser la compétition dans plus de 12 stades, auquel cas il(s) devra/devront proposer 2 à 4 stades supplémentaires afin de préserver la capacité de la FIFA à réaliser un processus de sélection. Lorsqu'un/des pays hôte(s) confirme(nt) son/leur intention d'organisation la compétition dans moins de 12 stades, il(s) est/sont également tenu(s) de proposer 2 à 4 stades supplémentaires, ainsi qu'une étude de faisabilité et d'impact basée sur une évaluation des risques et des opportunités. Toutefois, le Document de présentation du système de notation applique une exigence minimale de 12 stades.

[9] Un par équipe et un pour les arbitres.

[10] Trois par stade (un par équipe plus un de réserve), dans l'hypothèse d'une compétition disputée sur 12 stades. Le nombre final d'installations à disposition des équipes sur sites doit être déterminé par la FIFA en fonction du concept de sites d'entraînement élaboré sur la base du format et du calendrier des matches de la compétition.

[11] Soixante-douze camps de base pour les équipes et deux camps de base pour les arbitres.

[12] Quatre par stade, dans l'hypothèse d'une compétition disputée sur 12 stades.

Le tableau ci-dessous synthétise certaines des informations clés liées à la capacité des sites sur la base des exigences d'organisation de haut niveau pour la Coupe du Monde de la FIFA 2026™ :

Composante	Critères	
Stades		
Capacité minimale nette de places assises	Match d'ouverture	80 000
	Autres matches de groupes	40 000
	Seizièmes de finale	40 000
	Huitièmes de finale	40 000
	Quarts de finale	40 000
	Demi-finales	60 000
	Match pour la troisième place	40 000
	Finale	80 000
Installations à disposition des équipes et arbitres		
Sites d'entraînement des camps de base des équipes	48 (2 terrains min.)	
Hôtels des camps de base des équipes	48 (80 chambres min. par hôtel proposé)	
Sites d'entraînement spécifiques aux sites	48 (2 terrains min.)	
Hôtels des équipes spécifiques aux sites	48 (80 chambres min. par hôtel proposé)	
Sites d'entraînement des camps de base des arbitres	1 (2 terrains min.)	
Hôtel du camp de base des arbitres	1 (200 chambres min. par hôtel proposé)	

Hébergement		
Hébergement des groupes cibles de la FIFA Exigences maximales (chambres par ville hôte proposé)	Match d'ouverture et Congrès de la FIFA	5 010
	Autres matches de groupes	1 760
	Seizièmes de finale	1 760
	Huitièmes de finale	1 760
	Quarts de finale	3 060
	Demi-finales	6 280
	Match pour la troisième place	3 060
	Finale	8 080
Hébergement général Exigences maximales (chambres par ville hôte proposée)	Match d'ouverture et Congrès de la FIFA	6 499
	Autres matches de groupes	3 824
	Seizièmes de finale	3 824
	Huitièmes de finale	3 824
	Quarts de finale	3 694
	Demi-finales	6 372
	Match pour la troisième place	3 694
	Finale	6 192
Groupes d'utilisateurs des hébergements : Chambres d'hôtel supplémentaires	Ville hôte avec le site de l'IBC proposé	4 000
IBC		
Superficie intérieure (m²)	45 000	
FIFA Fan Fests		
Capacité des sites (occupation)	Villes hôtes pour tous les matches (à l'exception de la finale)	15 000
	Ville hôte pour la finale	40 000

Dans certains domaines, la FIFA détermine des capacités minimales en fonction de la catégorie des matches concernés. Par exemple, la FIFA détermine une capacité nette d'au moins 80 000 places pour les stades accueillant le match d'ouverture et/ou la finale, là où tous les autres matches ne nécessitent qu'une capacité nette minimale de 40 000 places jusqu'aux demi-finales, où elle passe alors à 60 000 places. L'hébergement est un autre domaine dans lequel la catégorie des matches influe sur la capacité. C'est ainsi que les villes hôtes accueillant le match d'ouverture et/ou la finale nécessitent beaucoup plus de chambres pour absorber à la fois les groupes cibles de la FIFA et le grand public que celles accueillant des matches intervenant plus

tôt dans la compétition (à savoir la phase de groupes, les seizièmes de finale, les huitièmes de finale, etc.). La capacité d'hébergement est également fortement affectée par le site du Congrès de la FIFA et de l'IBC. En effet, tous deux nécessitent un inventaire de chambres complémentaire pour loger les délégués du Congrès, les médias, etc.

Concernant les stades, la capacité d'accueil nette d'un stade de Coupe du Monde de la FIFA™ reflète la capacité après déduction des places condamnées et à visibilité réduite, et à l'exclusion des tribunes médias et VIP. S'agissant des places condamnées et à visibilité réduite, la FIFA applique un taux de perte 5% sur la base de ses expériences lors des précédentes Coupes du Monde de la FIFA™, sachant qu'elle déterminera le nombre final en fonction de facteurs tels que la conception des stades et la catégorie des matches. Si l'on intègre les déductions liées aux tribunes médias et VIP, la capacité d'accueil brute d'un stade est supérieure d'environ 15% à sa capacité nette. Par exemple, pour un stade n'accueillant que des matches de groupes, la FIFA calcule que pour que le stade respecte une capacité d'accueil nette minimale de 40 000 places, il faut que sa capacité d'accueil brute se situe aux environs de 45 290 places.

Exigences d'organisation détaillées

Les informations présentées ci-dessus ne constituent qu'un aperçu des exigences en termes de nombre et de capacité des sites clés utilisés pendant la compétition. Il faut garder à l'esprit qu'elles ne représentent qu'une très petite partie de l'ensemble des exigences liées à l'organisation d'une Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes. La FIFA définit des exigences et des instructions détaillées pour plusieurs composantes liées à tous les sites et toutes les activités impliquées dans la livraison de la compétition.

Ainsi, lorsqu'elle étudie la conformité d'un stade, la FIFA applique plusieurs exigences portant sur différents aspects :

- Utilisation exclusive et obligations liées à l'absence de publicités ;
- Orientation ;
- Toit ;
- Zones de compétition (terrain et zone du terrain, vestiaires, zones d'échauffement, salles de soins, salle de contrôle de dopage, etc.) ;
- Exigences liées aux espaces (espaces médias, espaces VIP/VVIP, espaces d'hospitalité intérieurs et extérieurs, espaces d'affichage publicitaire, complexes de diffusion, complexes TIC, centres d'accréditation, centres des volontaires, complexes logistiques, espace de gestion des déchets, etc.) ;
- Installations/services techniques (électricité, câblage, projecteurs, écrans géants, etc.) ;
- Transport et stationnement ;
- Accessibilité et durabilité ;
- Exigences relatives aux droits de l'homme.

4.3 Présentation du Qatar et d'une Coupe du Monde compacte

Informations générales

Géographiquement, le Qatar est situé sur la côte nord-est de la péninsule arabique (voir carte ci-dessous). Il partage sa seule frontière terrestre avec l'Arabie saoudite, au sud, le reste du territoire étant entouré par le golfe Persique/arabique, qui sépare également le Qatar de Bahreïn. Capitale et plus grande ville du Qatar, Doha est située sur la côte est du pays.

Le pays, d'une superficie d'environ 11 600km², est divisé en huit municipalités administratives[13].

- Al Shamal (BLEU)
- Al Khor et Al Thakhira (VIOLET)
- Al Rayyan (ROUGE)
- Umm Slal (VERT OLIVE)
- Al Daayen (VERT CLAIR)
- Al Wakrah (JAUNE)
- Doha (VERT)
- Al Shahaniya (n'apparaît pas sur la carte)

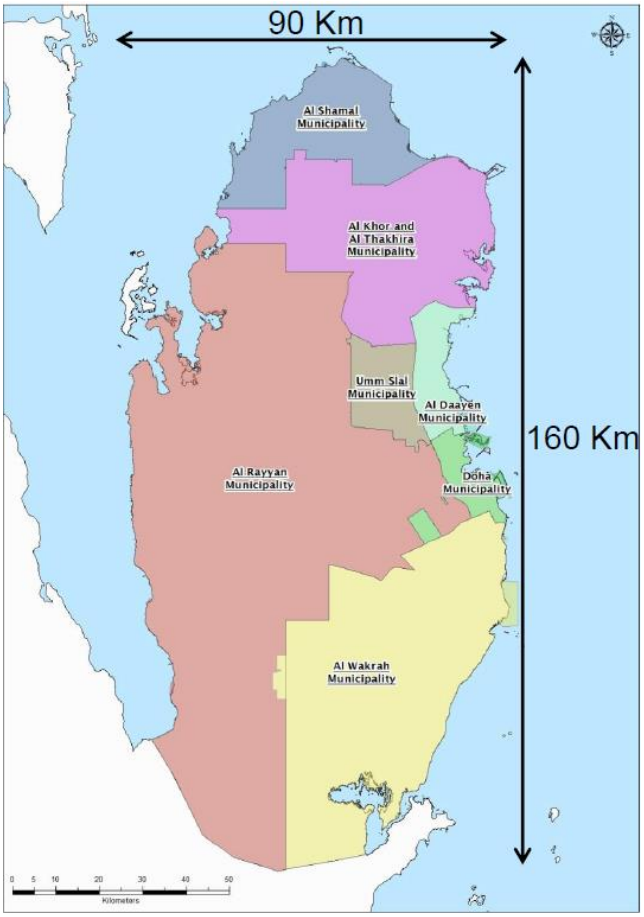
[13] La municipalité d'Al Shahaniya, qui n'est pas représentée ci-dessus, a été créée en 2014 et elle est composée de terres essentiellement rurales situées dans la partie ouest de la municipalité d'Al Rayyan.

La population totale du Qatar était estimée à 2 744 000 habitants en octobre 2018. Elle devrait être amenée à décroître au cours des années qui viennent pour atteindre 2 421 417 d'ici à la mi-2022. Environ la moitié de la population du Qatar vit à Doha, dont la zone métropolitaine compte environ 1,4 million d'habitants selon les estimations. Les citoyens qatariens représentent un pourcentage relativement faible de la population – environ 10 Qatariens pour 90 étrangers – et la majorité des non-Qatariens viennent d'Asie du Sud (Inde, Népal, Bangladesh, Pakistan et Sri Lanka).

Sur le plan politique, le Qatar a déclaré son indépendance en 1971. Il est reconnu comme une monarchie constitutionnelle, dans laquelle le pouvoir exécutif est actuellement détenu par Son Excellence le cheikh Tamim bin Hamad bin Khalifa al Thani.

Une Coupe du Monde de la FIFA™ compacte

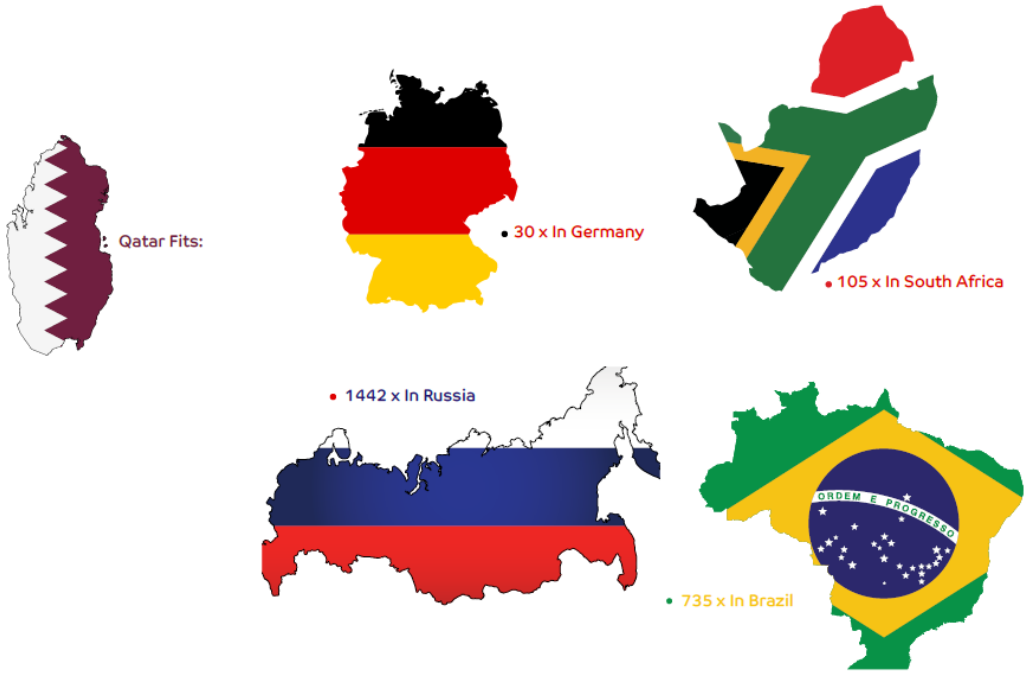
Géographiquement parlant, le Qatar est un petit pays dont la superficie totale est d'environ 11 600km^2. Comme le montre la carte de droite, le pays s'étend sur 160km du nord au sud et sur 90km d'est en ouest. La grande majorité des infrastructures et des services est concentrée dans la capitale, Doha, et ses environs.



La distance maximale entre deux stades est de 70km par la route. Cela signifie que la liaison entre les sites pourra se faire sans transport aérien et que toutes les parties prenantes (groupes cibles et supporters) n'auront que de courtes distances à couvrir pour se déplacer entre les sites et les stades.

Par ailleurs, tous les stades sont situés dans un rayon de 50 km autour du centre de Doha. La compétition étant concentrée sur Doha et ses alentours, cette disposition offrira un haut niveau d'interconnexion entre les différentes infrastructures et les différents services fournis.

À des fins de comparaison, l'image de la page suivante illustre la différence de taille entre le Qatar et les récents pays hôtes de la Coupe du Monde de la FIFA™. Le Qatar s'inscrit à contrecourant de la tendance récente, qui a vu la compétition se disputer dans des pays étendus.



La mise en œuvre d'une compétition compacte sur le plan géographique peut offrir différentes opportunités en termes de gain d'efficacité (facilité des déplacements, réduction de l'infrastructure, centralisation des opérations, simplification de la logistique et des procédures).

Présentation des sites clés et de leurs capacités

Vous trouverez ci-dessous une synthèse de l'inventaire des sites clés au Qatar et de leurs capacités, sur la base des informations mises à la disposition de la FIFA.

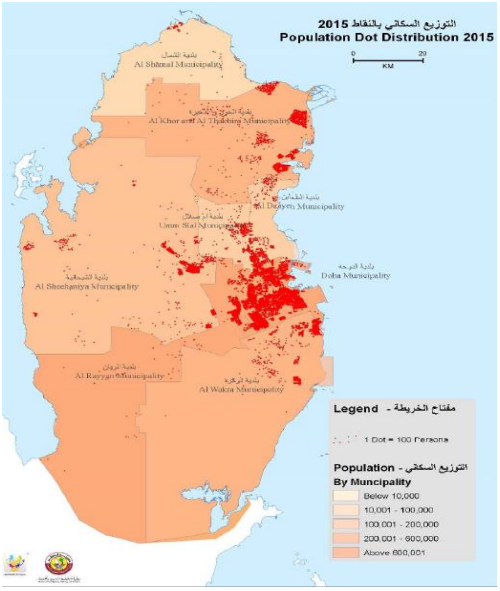
(a) Villes hôtes

Le Qatar a proposé cinq de ses huit municipalités administratives en tant que villes hôtes de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™. Le tableau ci-dessous fournit une description des villes proposées en termes de population [14], de superficie et de stades :

Municipalité	Population (2015)	Superficie (km²)	Stades
Doha	956 457	180	Ras Abu Aboud et Al Thumama
Al Rayyan	605 712	2 450	Al Rayyan, Khalifa International et Education City
Al Wakrah	299 037	2 500	Al Wakrah
Al Khor et Al Thakhira	202 031	1 600	Al Bayt
Al Daayen	54 339	160	Lusail

[14] En avril 2015, sur la base du recensement réalisé par le ministère de la Planification du développement et des Statistiques.

Les deux plus grandes municipalités sont Doha et Al Rayyan, qui comptent respectivement un million et 600 000 habitants. Cinq des huit stades proposés pour la compétition sont situés sur le territoire de ces deux municipalités. Cependant, s'agissant de la densité démographique, la majorité de la population du Qatar est concentrée dans l'agglomération urbaine constituée par la métropole de Doha, comme le montre la carte ci-après :



Les trois autres municipalités sont plus petites (en particulier Al Daayen) et ne disposent que d'un stade chacune. Chaque stade fait partie de la métropole de Doha ou en est relativement proche.

S'agissant des trois municipalités ne figurant pas parmi les villes hôtes proposées – Umm Slal, Al Shamal et Al Shahaniya –, il convient de noter que lors de l'élaboration de la proposition de villes hôtes :

- L'isolement de la municipalité d'Al Shamal au nord du pays et le fait qu'elle soit en grande partie inhabitée[15] ont été cités comme des raisons justifiant sa non-inclusion.

- La municipalité d'Umm Slal a été jugée inadaptée en raison de la disponibilité réduite de terrains constructibles et du fait qu'une grande partie de son territoire a été classée zone aquifère protégée. Sa population est relativement faible[16].

- Al Shahaniya n'a pas été considérée comme une municipalité car, essentiellement composée de zones rurales, elle n'avait pas encore acquis ce statut et présente une faible densité démographique.

De plus, aucun des stades identifiés dans la section (b), qu'il s'agisse des stades destinés à la Coupe du Monde de la FIFA™ ou des stades existants dont l'utilisation n'est pour l'instant pas prévue pour la compétition, n'est situé dans ces trois municipalités. Compte tenu de tous les facteurs ci-dessus, il a été jugé que ces trois municipalités n'avaient pas le profil requis pour faire office de villes hôtes supplémentaires de la Coupe du Monde de la FIFA™.

[15] 8 794 habitants selon le recensement d'avril 2015.
[16] 90 835 habitants selon le recensement d'avril 2015.

(b) Stades

Le Conseil suprême, qui travaille en étroite collaboration avec l'ensemble des départements du gouvernement et des parties prenantes, supervise actuellement la construction de huit stades destinés à accueillir des matches lors de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™. Le tableau ci-dessus présente un récapitulatif des stades, ainsi que de leurs capacités d'accueil et de leur état d'avancement :

Stade	Capacité (compétition)	Capacité (héritage)	Statut	Finalisation prévue
Al Wakrah	40 000 (net)	20 000 (net)	Travaux de construction avancés	2e tr. 2019
Al Rayyan	40 000 (net)	22 000 (net)	Travaux de construction avancés	4e tr. 2019
Lusail	80 000 (net)	80 000 (net)	Travaux de construction en cours	4e tr. 2020
Ras Abu Aboud	40 000 (net)	à confirmer	Travaux de construction en cours	3e tr. 2020
Al Thumama	40 000 (net)	20 000 (net)	Travaux de construction en cours	3e tr. 2020
Education City	40 000 (net)	20 000 (net)	Travaux de construction en cours	3e tr. 2020
Al Bayt	60 000 (net)	32 000 (net)	Travaux de construction avancés	4e tr. 2019
Khalifa International	40 000 (net)	52 000 (brut)	Finalisé	-

Lusail, qui présente une capacité nette prévisionnelle de 80 000 places, devrait accueillir le match d'ouverture et la finale. Il est également prévu qu'il accueille une demi-finale, l'autre étant disputée à Al Bayt, car ces deux stades sont les seuls à offrir un nombre de places suffisant.

Un stade (Khalifa International) est déjà achevé et les travaux sur les sept autres sont bien avancés. Ces sept stades devraient être terminés avant la fin 2020, sachant que certains chantiers devraient approcher de leur terme dans les prochains trimestres (par ex. : Al Wakhrah et Al Bayt). La FIFA poursuit un processus d'analyse régulière des plans des stades afin de surveiller l'avancée des travaux et de s'assurer que la construction et les structures temporaires correspondent bien aux exigences.

Stade	Lieu	Club pensionnaire	Capacité (approx.)
Thani bin Jassim	Al Rayyan	Al Gharafa et Umm Salal	25 000
Suheim bin Hamad	Doha	Qatar	15 000
Grand Hamad	Doha	Al Arabi	13 000
Jassim bin Hamad	Doha	Al Sadd et Al Rayyan	13 000
Al Khor	Al Khor	Al Khor	12 000
Hamad bin Khalifa	Doha	Al Ahli	12 000
Saoud bin Abdulrahman	Al Wakrah	Al Wakrah	12 000
Abdullah bin Khalifa	Doha	Al Duhail	10 000

Outre les huit stades de la Coupe du Monde de la FIFA™, la FIFA a également examiné les autres stades existants du pays. Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif des stades à la capacité supérieure ou égale à 10 000 places. La capacité de ces stades est actuellement largement inférieure à celle requise pour un stade de Coupe du Monde de la FIFA™. Il est par ailleurs peu probable que ces enceintes soient configurées conformément aux exigences de la FIFA en matière de stades. De plus, tous ces stades sont proposés en tant que sites d'entraînement potentiels et sont donc comptabilisés dans l'inventaire des sites d'entraînement réservés aux équipes (voir section ci-dessous).

(c) Installations à disposition des équipes et des arbitres

En juillet 2017, le COL qatarien a présenté sa proposition pour les camps de base des équipes et des arbitres. Cette proposition contenait, en bref, les informations suivantes :

- 46 combinaisons hôtels – sites d'entraînement.
- Six sites d'entraînement supplémentaires (hors combinaison) + deux sites d'entraînement supplémentaires (hors combinaison et proposés pour être réservés à des séances d'entraînement ouvertes au public), ce qui porte à 54 le nombre total de sites d'entraînement proposés.
- Deux hôtels de réserve (hors combinaison), ce qui porte à 48 le nombre total d'hôtels proposés pour les équipes.

Au moment de la soumission de la proposition, l'état d'avancement des constructions était le suivant :

- Sur les 54 sites d'entraînement référencés ci-dessus, 38 étaient existants et 16 étaient prévus[17].
- La construction d'un deuxième terrain était prévue sur deux des 38 sites d'entraînement existants. Six autres sites (aucun n'étant en combinaison avec un hôtel d'équipe[18]) ne disposent pas de deuxième terrain et il n'existe pas de projet en ce sens.
- Sur les 48 hôtels d'équipes référencés ci-dessus, 27 étaient existants et 21 en cours de construction.

Les informations ci-dessus sont synthétisées dans le tableau suivant :

Installations à disposition des équipes et des arbitres	Existant	Prévu / en construction	Total
Hôtels des camps de base des équipes	27	21	48
Sites d'entraînement des camps de base des équipes	38	16	54

S'agissant des installations à disposition des équipes sur sites, compte tenu de la nature compacte de la compétition, qui verra toutes les équipes être basées dans ou aux environs de la métropole de Doha (et donc très proche des huit stades), et aussi au vu du nombre limité de sites au Qatar, la FIFA a décidé de renoncer à l'exigence relative à la fourniture d'installations spécifiques aux sites des différents matches des équipes. Par conséquent, toutes les équipes seront hébergées dans leurs camps de base pour toute la durée de leur participation à la compétition. Aucun site n'a donc été identifié en tant qu'installation spécifique à un site.

[17] Depuis la soumission de la proposition, un des sites d'entraînement (Al Sailiya Sports Club 2) a été achevé, ce qui réduit de 16 à 15 le nombre de sites d'entraînement à finaliser.
[18] L'un est un site d'entraînement ouvert au public et les cinq autres sont des sites hors combinaisons.

(d) Hébergement

S'agissant de l'hébergement des groupes cibles, à savoir les groupes essentiels au bon déroulement de la Coupe du Monde de la FIFA™ (équipes, arbitres, personnel, VIP/VVIP, affiliés commerciaux, médias et détenteurs de droits médias, etc.), le COL qatarien a fourni les chiffres suivants[19] :

- Chambres réservées :
    - On compte 17 000 chambres réservées dans 78 hôtels 4 et 5 étoiles.
- Chambres non réservées :
    - On compte 32 000 chambres non réservées dans 167 hôtels et résidences hôtelières.
    - 28 000 chambres dans 108 établissements sont en cours de construction.

Ces informations sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

Hébergement des groupes constitutifs de la FIFA	Existant et opérationnel	En construction	Total
Contractés	17 000		21 000
Non contractés	4 000	28 000	28 000
TOTAL	21 000	32 000	49 000

(e) IBC

En février 2017, le Conseil suprême a élaboré sa proposition préliminaire concernant l'emplacement de l'IBC. À la suite de nouvelles consultations avec la FIFA, une proposition révisée a été soumise en novembre 2017.

Le site proposé pour l'IBC est le Qatar National Convention Centre (« **QNCC** »). Officiellement inauguré en décembre 2011, il est situé dans la zone d'Education City, à l'ouest de Doha, près du Qatar Foundation Stadium.

Il offre une surface intérieure brute totale de 200 000 m², avec sept salles d'exposition d'une surface intérieure nette de 35 000 m², deux salles polyvalentes d'une surface intérieure nette de 4 100 m², 3 100 m² d'espace d'exposition extérieur, une salle de spectacles de 2 230 places, trois grands auditoriums, 50 salles de réunions dont les capacités vont de 10 à 260 places, six loges VIP et sept salons d'hospitalité. La possibilité de réunir l'IBC et un centre des médias centralisé au sein du QNCC est actuellement à l'étude.

[19] Ces chiffres partent de l'hypothèse d'un taux d'occupation à 80% des hôtels sur la base de l'expérience de la FIFA lors des précédentes Coupes du Monde de la FIFA

Les informations relatives au QNCC, y compris les surfaces intérieures, sont présentées ci-dessous, avec un visuel du bâtiment du QNCC :

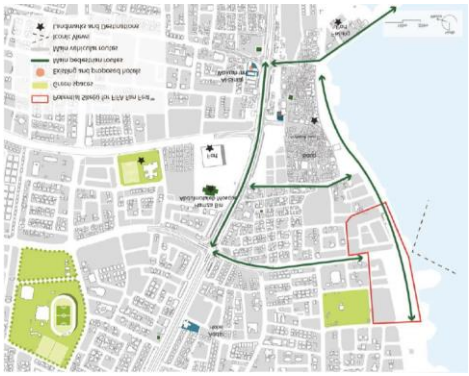
Emplacement de l'IBC	Lieu	Inauguration	Superficie intérieure (grand espace non cloisonné)
QNCC	Education City	2011	env. 39 000 m²

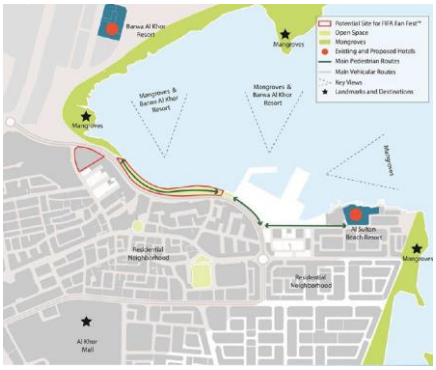
(f) FIFA Fan Fests

Actuellement, la proposition comprend les trois sites suivants, qui présentent une capacité cumulée maximale de 100 000 personnes :

Emplacements des FIFA Fan Fests	Villes hôtes	Capacité maximale
Grand Park de Doha	Doha	50 000
Plage d'Al Wakrah	Al Wakrah	30 000
Corniche d'Al Khor	Al Khor et Al Thakhira	20 000

Les emplacements spécifiques de ces sites sont présentés dans les images ci-dessous :





4.4 Infrastructure

Capacité infrastructurelle par rapport aux exigences de la compétition

En termes d'infrastructures, la méthodologie utilisée pour évaluer la faisabilité de l'organisation d'une Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes en 2022 au Qatar consiste à mesurer la capacité infrastructurelle du Qatar et à la comparer aux exigences relatives à une Coupe du Monde de la FIFA à 48 équipes. Dans sa section 4.2, le présent rapport a présenté les exigences élevées liées à l'organisation d'une Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes, une attention particulière ayant été accordée à l'inventaire des sites clés nécessaires et à leurs capacités respectives. Dans la section 4.3, la FIFA a mis en exergue la nature compacte de la compétition, et résumé la capacité infrastructurelle existante et prévue au Qatar.

Le tableau ci-dessous compare les exigences de haut niveau avec la capacité du Qatar :

Composante	Exigences : CM à 48 équipes	Capacité du Qatar (Estimation)
Villes hôtes*	10-12	3 VH (5 municipalités)
Stades	10-12	8
Camps de base des équipes et des arbitres (H + SE)	49	Jusqu'à 48
Installations propres aux sites (H + SE)	36	0
Hébergement (chambres)	65 000	env. 50 000
FIFA Fan Fests**	10-12	3-5

*** Un scénario à dix stades serait peut-être faisable si la FIFA accepte que des matches puissent être organisés dans un même stade lors de jours consécutifs. De plus, le nombre de villes hôtes peut être inférieur lorsque certaines comptent plusieurs stades.**

**** Cette estimation tient compte des établissements planifiés et part du principe qu'ils seront achevés, en fonctionnement et sous contrat.**

***** Le nombre de sites FIFA Fan Fest requis est d'un par ville hôte. Le nombre requis est inférieur si des villes hôtes comportent plusieurs stades.**

Le nombre minimum de stades requis est de 12[20] dans le format à 48 équipes de l'édition 2026. Comme indiqué plus avant, une option à dix stades serait envisageable si un maximum de six matches par jour étaient disputés lors de la phase de groupes et s'il était possible d'organiser des matches dans une même enceinte lors de jours consécutifs. Toutefois, il serait préférable de pouvoir compter sur 12 stades. Le Qatar a prévu huit stades pour accueillir les matches de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™, soit deux à quatre de moins que le minimum requis pour une compétition à 48 équipes – sachant qu'un stade est terminé (Khalifa International) et que les sept autres sont en cours de construction. De plus, selon l'étude réalisée par la FIFA, le Qatar ne semble pas disposer d'autres stades pouvant s'ajouter à la liste des stades de la Coupe du Monde de la FIFA™. Cela tient au fait que ces enceintes sont bien trop petites, qu'il est peu probable qu'elles puissent être configurées de façon à respecter les exigences de la FIFA en matière de stades et qu'elles ont déjà été proposées en tant que sites d'entraînement pour les camps de base des équipes et des arbitres.

[20] 14 à 16 stades doivent être proposés afin de permettre la réalisation d'une procédure de sélection.

Pour les installations à disposition des équipes et des arbitres, le nombre minimum requis de combinaisons est de 49[21] (74[22] combinaisons devant être proposées afin de pouvoir réaliser un processus de sélection). Sur la base de la proposition soumise par le COL qatarien en juillet 2017, le Qatar a proposé 46 combinaisons. En tenant compte des hôtels de réserve inclus dans la proposition le nombre de combinaisons pourrait tout au plus passer à 48.

Concernant les installations à disposition des équipes sur sites, le Qatar a été exempté de l'exigence de la FIFA relative à la fourniture d'un minimum de trois sites par ville hôte[23]. Cela tient à la nature compacte de la compétition et au concept selon lequel les équipes sont hébergées dans leur camp de base pendant toute la durée de leur participation à la compétition.

Concernant l'inventaire d'hébergement, si la compétition devait être élargie à 48 équipes, la demande supplémentaire générée par une augmentation de 50% du nombre d'équipes (qui accroîtrait la demande en provenance des groupes cibles et des supporters étrangers) devrait porter la capacité d'hébergement exigée à 65 000 chambres et non plus 50 000 comme actuellement prévu.

Enfin, la FIFA exige au moins un site de FIFA Fan Fest par ville hôte (deux sites devant être proposés pour permettre la réalisation d'un choix). Dans l'hypothèse d'un scénario à 10 ou 12 stades dans lequel chaque stade serait situé dans une ville différente, cela donne un minimum de 10 à 12 FIFA Fan Fests. Le dernier concept présenté par le COL qatarien envisageait trois FIFA Fan Fests.

[21] 48 pour les équipes et un pour les arbitres.
[22] 72 pour les équipes et deux pour les arbitres.
[23] Impliquant de proposer un minimum de quatre sites par ville afin de permettre la réalisation d'une procédure de sélection.

4.5 Aspects juridiques

Comme cela a été indiqué dans le présent rapport, l'élargissement de la compétition à 48 équipes nécessiterait le consentement des principales parties prenantes au Qatar, au premier rang desquelles le Conseil suprême pour la remise et l'héritage, la QFA et évidemment l'État du Qatar.

Sous réserve de l'obtention de ce consentement, la FIFA estime que les risques juridiques associés à sa capacité à apporter tous les changements nécessaires à l'Accord d'organisation pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ ou liés au soutien gouvernemental sont relativement faibles. Les parties devraient alors s'engager de bonne foi dans des négociations.

5 Faisabilité – Options d'atténuation et principaux défis

5.1 Capacité supplémentaire

Selon l'analyse présentée à la section 4, l'étude de faisabilité conclut que le seul Qatar ne dispose pas des infrastructures et de la capacité opérationnelle suffisantes pour organiser une Coupe du Monde de la FIFA 2022™ à 48 équipes dans les conditions définies à la section 3, conformément aux normes requises pour la compétition phare de la FIFA et la plus grande manifestation sportive unidisciplinaire au monde.

D'un point de vue infrastructurel, la section 4.4 mettait en évidence les potentielles exigences supplémentaires par rapport à l'inventaire des principaux sites officiels requis, communément appelée « l'empreinte de la compétition ». La FIFA a comparé les exigences d'une compétition à 48 équipes[24] avec la capacité infrastructurelle (existante et prévue) du Qatar. Le tableau ci-dessus présente les résultats :

Composante	Exigences : CM à 48 équipes	Capacité du Qatar (Estimation)
Villes hôtes*	10-12	3 VH (5 municipalités)
Stades	10-12	8
Camps de base des équipes et des arbitres (H + SE)	49	Jusqu'à 48
Installations propres aux sites (H + SE)	36	0
Hébergement (chambres)	65 000	env. 50 000
FIFA Fan Fests**	10-12	3-5

*** Un scénario à 10 stades serait peut-être faisable si la FIFA accepte que des matches puissent être organisés dans un même stade lors de jours consécutifs. De plus, le nombre de villes hôtes peut être inférieur lorsque certaines comptent plusieurs stades.**

**** Cette estimation tient compte des établissements planifiés et part du principe qu'ils seront achevés, en fonctionnement et sous contrat.**

***** Le nombre de sites requis pour les FIFA Fan Fests est d'un par ville hôte. Le nombre requis est inférieur si des villes hôtes comportent plusieurs stades.**

L'analyse fait apparaître, entre autres, les lacunes suivantes :

- Un besoin de deux à quatre stades supplémentaires.
- Un besoin supplémentaire de camps de base des équipes et des arbitres, même s'il est inconnu puisqu'il dépend de la pertinence des combinaisons proposées. En outre, si les deux à quatre stades supplémentaires requis sont situés en dehors de Doha, un besoin supplémentaire se ferait sentir en termes d'installations à disposition des équipes sur sites. L'ampleur de cet éventuel besoin supplémentaire dépendrait de la structure finale du calendrier des matches et du concept de déplacement des équipes.
- Un besoin supplémentaire en matière d'inventaire d'hébergements.

[24] Tel que le prévoient les exigences d'organisation de la Coupe du Monde de la FIFA 2026™ (version initiale), transmises aux associations membres candidates pendant la procédure de candidature à la Coupe du Monde de la FIFA 2026™.

- Un besoin supplémentaire concernant les sites pour les FIFA Fan Fests.

En outre, ces sites supplémentaires devraient être configurés (conformément aux exigences et aux spécifications de la FIFA) à temps pour la compétition. Par exemple, dans le cas de chaque stade, cela impliquerait le respect des exigences sur les plans suivants :

- Usage exclusif des stades et obligations liées aux sites « exempts de publicité »
- Capacité
- Orientation
- Toit
- Zones de compétition
- Exigences liées aux espaces
- Installations et services techniques
- Transports et parking
- Accessibilité et durabilité
- Droits de l'homme
- Etc.

Par ailleurs, le Qatar, dans le cadre de son engagement découlant de la signature avec la FIFA de l'Accord d'organisation, a grandement investi dans les infrastructures et la planification de la compétition en partant du principe que cette dernière se tiendrait au Qatar et avec 32 équipes uniquement. Tout investissement supplémentaire du Qatar en tant que pays hôte ne serait pas justifié d'un point de vue juridique ou logistique.

En résumé, il peut être conclu que :

- L'organisation d'une compétition à 48 équipes imposerait un modèle de co-organisation avec un ou plusieurs pays hôte(s) supplémentaire(s) en plus du Qatar, pays hôte attitré.
- L'organisation de 80 matches dans huit stades seulement n'est pas possible. Or, pour une Coupe du Monde de la FIFA™ réussie, un modèle de co-organisation avec un ou plusieurs pays hôte(s) supplémentaire(s) en plus du Qatar, pays hôte attitré, doit être analysé.

5.2 Co-organisation potentielle

Pour pouvoir organiser une Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes en 2022, il faudra répondre au besoin supplémentaire en matière de capacité infrastructurelle et opérationnelle. Cela requiert une capacité additionnelle sous la forme de nouvelles options au moins pour les sites suivants :

- Stades
- Installations à disposition des équipes
- Hébergement
- Aéroports et réseaux de transport
- Sites des FIFA Fan Fests

En outre, comme expliqué ci-dessus, ces sites devront être en mesure de se conformer aux exigences de la FIFA et être achevés suffisamment en amont de la compétition pour pouvoir être testés dans les conditions de l'événement.

Étant donné que la capacité infrastructurelle et opérationnelle du Qatar a été planifiée et est en cours de construction pour une compétition à 32 équipes, il apparaît logique que le seul moyen d'ajouter une capacité infrastructurelle et opérationnelle consiste à explorer des options en dehors du Qatar. Cela nécessiterait donc la participation de pays hôtes voisins, ce qui se traduirait par un accord de co-organisation entre la FIFA, le Qatar et ces éventuels pays hôtes voisins.

La participation de pays hôtes voisins nécessite le respect de certaines conditions, à commencer par l'obtention du consentement des autorités du Qatar, pays hôte. Par conséquent, la FIFA ne peut déterminer de façon concluante quels pays hôtes pourraient à ce jour s'engager dans un accord de co-organisation avec la FIFA et le Qatar. Toutefois, pour les besoins de cette étude de faisabilité (nécessitant un certain degré de certitude concernant les co-organisateurs potentiels afin d'évaluer les impacts géopolitiques, commerciaux, financiers et juridiques associés à un tel accord de co-organisation), la FIFA a identifié certains paramètres permettant d'élaborer une liste de pays potentiellement candidats à la co-organisation.

Ces paramètres incluent notamment les critères suivants :

- Les candidats à la co-organisation doivent faire partie de la même confédération que le Qatar, c'est-à-dire l'AFC.
- Les candidats à la co-organisation doivent être suffisamment proches pour être considérés comme des voisins. À cet effet, la FIFA a défini une zone se trouvant dans un rayon de proximité raisonnable avec le Qatar (voir carte ci-dessous).
- Les candidats à la co-organisation doivent être considérés comme étant suffisamment stables (exempts de conflits armés et considérés comme ne faisant pas l'objet de sanctions internationales majeures).

- Les candidats à la co-organisation doivent être considérés comme étant suffisamment coopérants, et n'appliquer aucune sanction ou boycott économique ou autre à l'encontre de tout autre pays co-organisateur y compris le principal, à savoir le Qatar.

- Les candidats à la co-organisation doivent disposer d'infrastructures sportives et non-sportives clés (notamment, des stades, des installations à disposition des équipes, des hébergements, des aéroports et un réseau de transports, etc.) pour répondre aux besoins en matière de capacité infrastructurelle et opérationnelle. La FIFA a conduit une étude préliminaire basée sur des données internes25 et sur des informations libres afin de s'assurer que ces infrastructures existent dans les pays voisins ou que leur construction est prévue.

- Les candidats à la co-organisation doivent dans l'idéal présenter une expérience dans l'organisation de compétitions de la FIFA ou de la confédération, en particulier de compétitions seniors.

- Les candidats à la co-organisation pourraient se montrer disposés à absorber des coûts supplémentaires liés à l'élargissement de la compétition.

[25] Par exemple, la FIFA a examiné l'inventaire des stades des pays voisins utilisés pendant la compétition préliminaire de la Coupe du Monde de la FIFA 2018™ et s'est intéressée à leurs caractéristiques.

À l'aide des paramètres ci-dessus, la FIFA a constitué la liste suivante de candidats potentiels à une co-organisation aux effets de l'étude de faisabilité (ils sont présentés dans l'ordre alphabétique) :

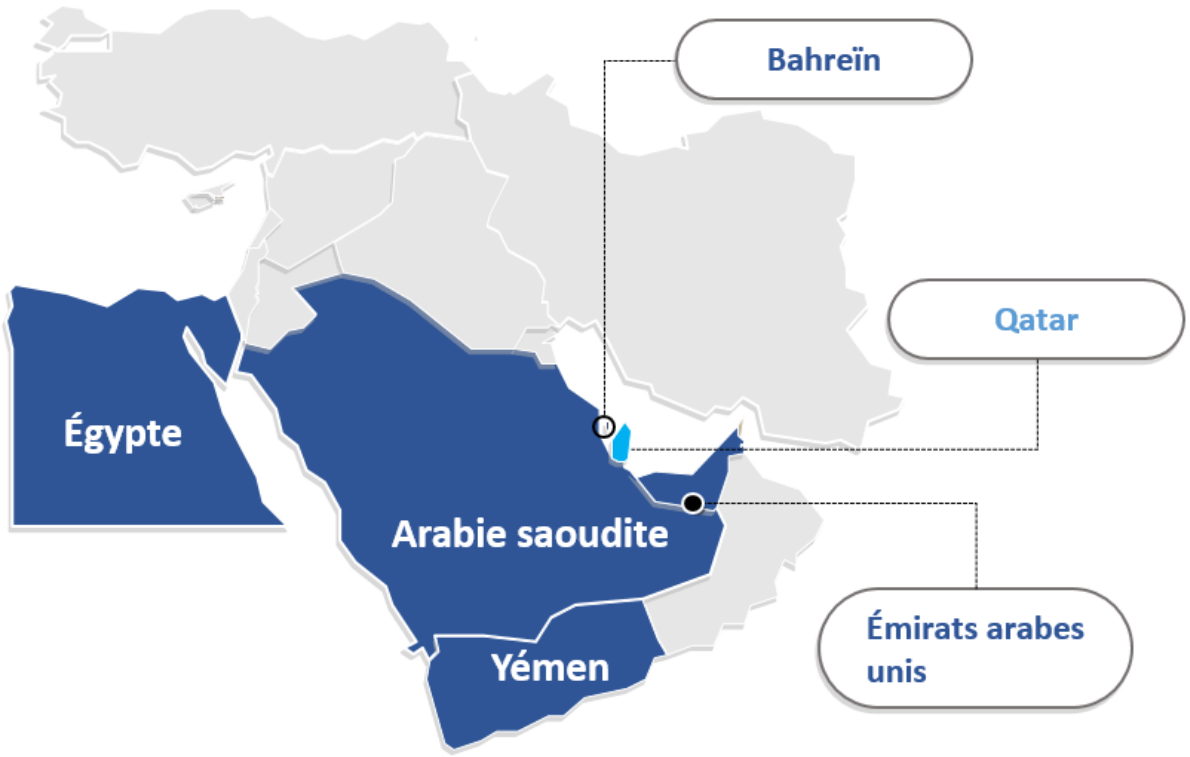
- Bahreïn
- Koweït
- Oman
- Arabie saoudite
- Émirats arabes unis

À des fins de référence, l'**Annexe 3** de ce rapport contient une liste des stades existants qu'il serait opportun d'explorer d'après elle dans l'hypothèse où ces pays seraient intégrés à un modèle de co-organisation avec le Qatar. Il convient de souligner que cette liste s'appuie sur une recherche préliminaire et qu'elle est non exhaustive. En outre, l'adéquation potentielle de ces stades – ou d'autres – ne peut être déterminée à coup sûr qu'à l'issue d'un processus d'inspection détaillé, comprenant un examen minutieux au regard des exigences de la FIFA pour les stades de la Coupe du Monde de la FIFA™ et d'une évaluation de leur disponibilité, de leurs plans de construction, etc. À cet égard, il convient de noter que tout projet de construction requis devra être finalisé en amont de la compétition. À titre de référence, la FIFA exige généralement que les stades soient prêts 12 mois avant la date de la compétition afin de pouvoir garantir la bonne préparation des sites et d'effectuer les tests qui s'imposent.

5.3 Considérations géopolitiques

Relations diplomatiques entre le Qatar et ses pays voisins

En juin 2017, le Bahreïn, l'Arabie saoudite, les Émirats arabes unis et l'Égypte ont imposé un embargo sur le Qatar. À titre indicatif, la carte ci-dessous indique le Qatar et les pays voisins concernés par cette mesure :



Un certain nombre de mesures restrictives ont ainsi été imposées au Qatar :

- Transport terrestre
- Transport aérien
- Transport maritime
- Circulation des personnes
- Médias
- Circulation des marchandises

Au moment de la rédaction de ce rapport, l'embargo est toujours en cours et les mesures restrictives restent en vigueur. Le Koweït et Oman ont maintenu leurs solides relations avec le Qatar et les autres pays du Conseil

de coopération du Golfe (GCC), le Koweït jouant le rôle de principal médiateur dans le cadre du dialogue entre les parties.

Impacts : Considérations géopolitiques

En l'état actuel des choses, la nature des relations de Bahreïn, de l'Arabie saoudite et des Émirats arabes unis avec la Qatar complique la co-organisation d'une compétition entre le Qatar et l'un ou plusieurs de ces pays. Les problèmes sont les suivants :

- L'organisation d'une Coupe du Monde de la FIFA™ dans un modèle de co-organisation nécessite généralement la coopération des gouvernements de chaque pays hôte dans certains domaines et sur certains projets.

- L'embargo imposé sur le Qatar par les pays susmentionnés empêche entre autres la circulation des personnes entre le Qatar et ces pays. Or cet aspect est important pour l'organisation d'une Coupe du Monde de la FIFA™ car la compétition induit des déplacements permanents des organisateurs, des équipes, des arbitres, des affiliés commerciaux, des spectateurs, etc.

Afin de remédier à ces problématiques, la FIFA estime qu'un éventuel pays co-organisateur, quel qu'il soit, aux côtés du Qatar, serait tenu de permettre la libre circulation des personnes et des biens entre les pays susmentionnés et le Qatar.

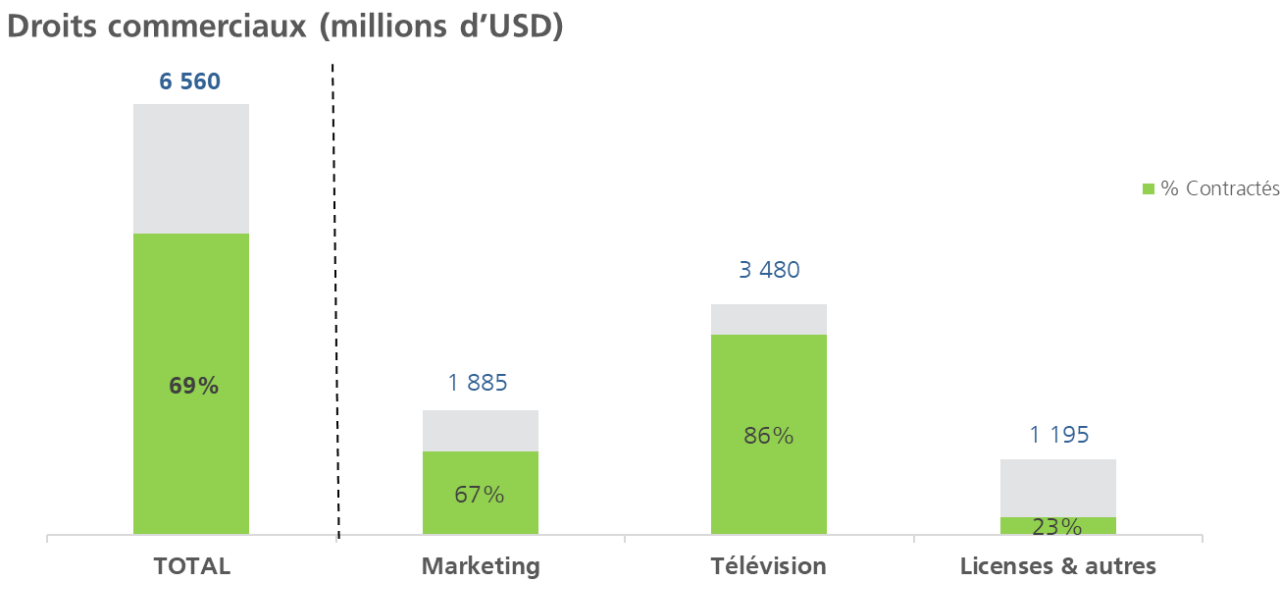
5.4 Considérations commerciales

Introduction

Pour l'évaluation des répercussions commerciales de l'élargissement du format de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes, la FIFA s'est focalisée sur les cinq sources de revenus principales de l'organisation :

- Droits médias
- Droits marketing
- Billetterie
- Droits d'hospitalité
- Droits d'exploitation de licence

En premier lieu, les recettes prévisionnelles pour la période 2019-2022 (qui s'élèvent à USD 6,560 milliards) ont été utilisées comme référence pour l'évaluation théorique de la croissance potentielle des recettes que le format élargi peut permettre d'atteindre. Il est important de noter que la FIFA a déjà bouclé 69% de ses recettes commerciales prévisionnelles pour le cycle 2019-2022 et, pour les besoins du présent rapport, la FIFA considère que l'élargissement du format n'influera pas sur ces contrats-là. Par conséquent, la hausse des recettes liée à l'élargissement du format ne peut s'appliquer que sur les 31% restants (recettes prévisionnelles et droits associés). Ce pourcentage représente quelque USD 2,034 milliards de recettes commerciales prévisionnelles. Les chiffres de référence pour les recettes prévisionnelles, à la fois le montant total et le montant par source de revenus, figurent dans le graphique ci-dessous, ainsi que le pourcentage de ces recettes déjà couvert par des contrats :



L'analyse de la FIFA a pris en compte de nombreux facteurs et variables pour déterminer dans quelle mesure le format proposé peut influer sur les recettes commerciales. Elle a identifié trois facteurs principaux :

(a) Présence sur le marché : les conséquences positives de la participation d'un plus grand nombre d'associations membres et d'une hausse de l'intérêt et de la valeur aux échelles locale, régionale et mondiale. À cet égard, la FIFA a adopté la répartition des places décrite à la section 3.2 de ce rapport et s'est appuyée sur le Classement mondial FIFA/Coca-Cola officiel pour identifier les associations membres les plus à même de se qualifier.

(b) Matches supplémentaires : l'impact sur les recettes d'une hausse du nombre de matches et de l'exposition associée.

(c) Nombre minimum de matches disputés par équipe : le nombre de matches garantis à chaque équipe participante. Ce facteur s'avère très utile pour déterminer la valeur nationale pour les équipes en compétition (y compris la valeur potentiellement générée sur les 16 marchés additionnels) ainsi que pour mesurer l'intérêt et l'attrait généraux si l'on tient compte du volume garanti de matches disputés par des « grandes » équipes.

Ainsi, tous les aspects d'un possible élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA™ doivent être examinés, y compris les variables susmentionnées. En effet, elles ont toutes le pouvoir d'amplifier ou de réduire les avantages et les risques d'un tel changement.

Une analyse de l'impact de chaque source de recettes clé prise séparément est présentée ci-dessous.

(i) Recettes liées aux médias

La FIFA a signé des accords de droits médias qui représentent 86% des recettes télévisuelles prévisionnelles pour le cycle 2019-2022. Tout revenu supplémentaire en lien avec un élargissement du format à 48 équipes ne s'appliquera, pour les besoins du présent rapport, qu'aux 14% (2022) restants.

La dynamique du marché dans nombre de territoires où les droits n'ont pas encore été vendus est actuellement considérée comme étant défavorable (par exemple, en Asie du sud-est). Toutefois, après une évaluation de la situation et de la dynamique du marché, l'analyse suggère qu'une hausse des recettes peut potentiellement être générée dans vingt des marchés non encore vendus. Ces marchés représentent 47% des recettes qui pourraient être affectées, soit USD 245,3 millions.

AMÉRIQUES
Cuba

EUROPE
Grèce
Italie
Russie

OCÉANIE

AFRIQUE SUB-SAHARIENNE

ASIE (distribué par Infront)

Afghanistan	Myanmar
Bangladesh	Népal
Bhoutan	Pakistan
Cambodge	Philippines
Chinese Taipei	Singapour
Hong Kong	Sri Lanka
Indonésie	Tadjikistan
Kirghizistan	Thaïlande
Laos	Timor oriental
Macao	Turkménistan
Maldives	Ouzbékistan
Mongolie	Vietnam

- **Présence sur le marché**

  Si l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ se traduit par l'attribution de places supplémentaires pour chaque confédération, l'échéancier prévisionnel du calendrier de la compétition préliminaire (voir section 3.2 ci-dessus) laisse apparaître que, dans plusieurs cas, nombre d'équipes ne seront fixées sur leur participation à la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ que début 2022. Cela laisse une fenêtre de temps relativement courte pour capitaliser à l'échelle nationale sur l'intérêt de la participation d'une équipe, car la qualification sera restée longtemps incertaine. En outre, il semble que le report de l'appel d'offres à une date ultérieure à l'issue de la compétition préliminaire ne permettrait pas d'accroître la valeur en raison d'une inadéquation avec la dynamique du marché.

  La valeur nationale potentielle des places supplémentaires dépend largement de l'identité des équipes qui décrocheront leur qualification et de questions telles que : ces droits ont-ils déjà été vendus ? l'équipe est-elle suivie par un marché des médias dynamique affichant une capacité de croissance ?

- **Matches supplémentaires**

  En théorie, les matches supplémentaires devraient entraîner une hausse des recettes, puisque la phase à élimination directe inhérente au format à 48 équipes inclut davantage de matches couperets de grande qualité très attractifs pour les téléspectateurs.

- **Nombre minimum de matches disputés par équipe**

  Le format diminuerait le nombre de matches garantis pour toutes les équipes participantes (deux au lieu de trois). Par conséquent, les diffuseurs de chaque nation participante réaliseront des évaluations basées sur la garantie de deux matches présentant un (grand) intérêt dans leur pays, et non plus trois.

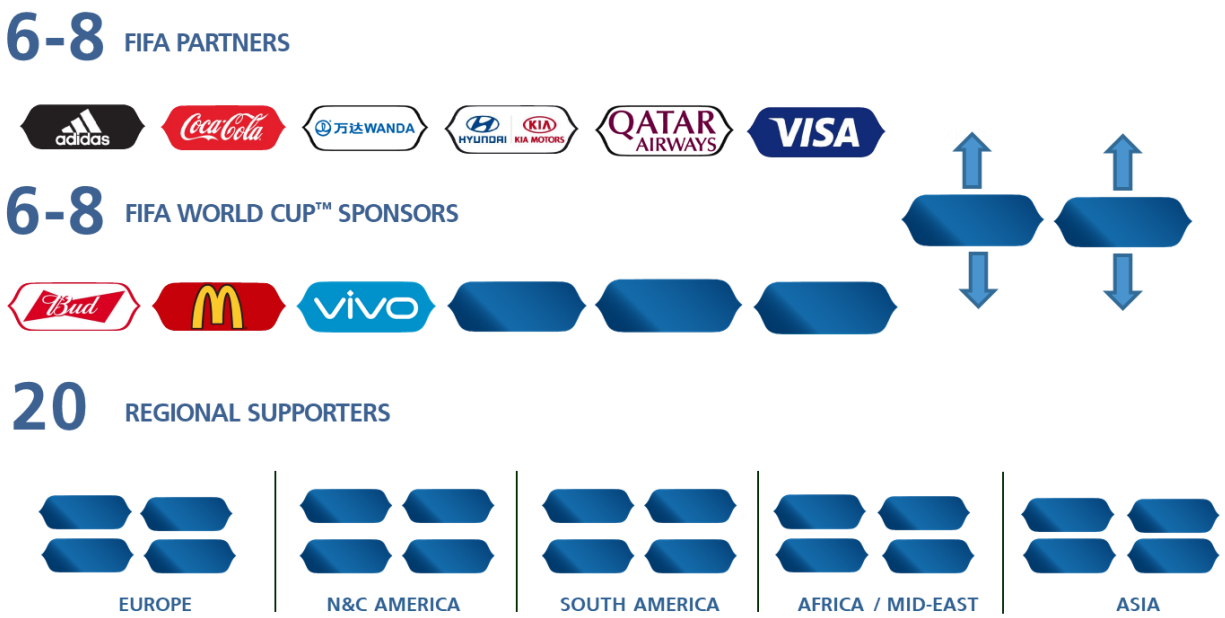
L'augmentation des occasions de diffuser des matches en direct devrait entraîner une hausse des recettes. Si l'on considère l'augmentation du nombre de matches comme un facteur absolu, alors une hausse de 25% (16/64=25%) peut s'appliquer aux recettes prévisionnelles.

Le format à 48 équipes proposé offre davantage d'occasions de diffuser des matches en direct, avec notamment un tour de seizièmes de finale à 16 matches, aboutissant ainsi à un plus grand nombre de matches couperets de grande qualité très attractifs pour les téléspectateurs.

Si l'on tient compte de l'intégralité du groupe des territoires où les droits n'ont pas été vendus - incluant les marchés jusque-là exclus pour des raisons liées à la dynamique du marché –, on peut envisager d'appliquer une hausse au montant total de recettes prévisionnelles de USD 487,2 millions. Si l'on considère l'augmentation du nombre de matches comme un facteur absolu et sans appliquer de facteur d'actualisation, alors cette hausse pourrait être de l'ordre de 25%. En l'appliquant au montant maximal des recettes budgétisé (USD 487,2 millions), on peut alors considérer que le passage à 48 équipes pourrait générer USD 121,8 millions de recettes supplémentaires.

(ii) Marketing

Les affiliés commerciaux s'associent à la FIFA et à la Coupe du Monde de la FIFA™ pour des raisons matérielles et immatérielles. Celles-ci comprennent l'exposition à grande échelle de leurs marques grâce à la distribution internationale de l'événement, la prise de valeur par association grâce à la qualité de l'événement ou encore les avantages promotionnels offerts par la possibilité d'opérer sur site et dans le monde entier. À ce jour, la FIFA a déjà signé avec six Partenaires FIFA et avec trois sponsors de la Coupe du Monde de la FIFA™ pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™, ce qui représente 67% du budget marketing prévisionnel pour le cycle 2019-2022. Ainsi, tout revenu supplémentaire en lien avec un élargissement de format s'appliquerait à la part restante du budget (33%, soit USD 622 millions).



Le diagramme ci-dessus illustre la structure de sponsoring à trois niveaux : les Partenaires FIFA, les Sponsors de la Coupe du Monde de la FIFA™ et les Sponsors régionaux. Il y a six à huit places de Partenaire FIFA et six

à huit places de Sponsor de la Coupe du Monde de la FIFA™ disponibles, soit quatorze au maximum en comptant ces deux niveaux. La FIFA propose également vingt contrats de Supporter régional, qui sont en cours d'attribution.

- **Présence sur le marché**

  Une éventuelle co-organisation avec un autre pays de la région accentuerait l'intérêt des contrats de sponsoring aux échelles régionale et mondiale en raison d'un niveau supérieur d'intérêt régional et d'un plus grand nombre d'opportunités d'activation. L'ajout de nouvelles équipes à la compétition permettrait également d'augmenter le nombre de territoires sur lesquels les partenaires actuels et futurs pourraient opérer. Par conséquent, la hausse du nombre de participants susciterait vraisemblablement un intérêt accru de la part des sociétés présentes sur ces marchés ou susceptibles de s'y intéresser.

  La hausse de la demande dans les territoires clés peut entraîner in fine une hausse des recettes marketing. Les chiffres d'audience (permettant de se faire une idée de la valeur) de la Coupe du Monde de la FIFA 2010™ et de la Coupe du Monde de la FIFA 2018™ ont été analysées pour évaluer les hausses potentielles de l'audience et de la valeur dues aux fuseaux horaires similaires au Qatar et à une éventuelle interaction entre ces deux facteurs, éliminant ainsi l'influence de l'heure de diffusion dans les marchés respectifs. Cependant, l'examen d'un certain nombre d'exemples n'a permis d'identifier aucune tendance forte concernant l'impact de la participation de l'équipe nationale sur les audiences, lesquelles s'avèrent très fluctuantes sur nombre de marchés. En outre, la finalisation tardive de la compétition préliminaire dégagerait une fenêtre d'activation limitée pour les marques cherchant à capitaliser sur un intérêt local/régional spécifique en lien avec la participation de l'équipe nationale, atténuant ainsi l'ampleur de l'augmentation potentielle de la valeur. Compte tenu de la quantité de variables inconnues, il n'est pas possible de déterminer avec précision l'impact direct sur les recettes d'une présence supplémentaire sur le marché.

- **Matches supplémentaires**

  Une hausse du nombre de matches offrirait aux affiliés commerciaux une exposition accrue de leur marque sur site et via la diffusion de leurs éléments publicitaires dans les stades (panneaux, arrière-plans médias, etc.). De plus, chaque match supplémentaire pourrait ne pas générer la même audience moyenne par match, ni, donc, la même valeur/exposition de marque.

- **Nombre minimum de matches disputés par équipe**

  Sachant que chaque équipe nationale ne se voit garantir avec certitude que deux matches, les chances sont faibles de susciter l'intérêt de marques désireuses de tirer profit de la participation spécifique d'une équipe nationale, car les marques devraient accepter une fenêtre d'activation plus restreinte pour l'exploitation de l'intérêt national sur leurs marchés prioritaires.

Compte tenu des variables citées ci-dessus, la FIFA a décidé de ne retenir que l'élément « matches supplémentaires » pour calculer l'éventuelle hausse des recettes marketing, puisque l'influence de l'élément « participation de l'équipe nationale » n'est pas quantifiable. À cet égard, les matches supplémentaires

apportés par ce format devraient contribuer à une hausse des audiences de la compétition et offrir une exposition de marque et une valeur médiatique accrues pour les Affiliés commerciaux. Considérer les audiences moyennes de la Coupe du Monde de la FIFA, Russie 2018™ comme référence pour évaluer l'impact des 16 matches supplémentaires correspondant aux seizièmes de finale, une hausse des audiences télévisées mondiales de 23% est envisageable.

Cette hausse prévisionnelle des audiences mondiales aurait un impact direct sur la valeur médiatique générée par l'exposition des marques et la valeur des packages de sponsoring. Après avoir modifié les chiffres d'audience dans les modèles d'évaluation des packages, la FIFA a calculé les augmentations suivantes dans les prix des packages pour chaque niveau de sponsoring :

- Partenaire FIFA : + 8,34%
- Sponsor de la Coupe du Monde de la FIFA™ : + 14,34%
- Supporter régional : + 7,93%

La hausse moyenne des recettes commerciales des trois niveaux de sponsoring s'élève à 10,2%. Appliquer cette hausse potentielle aux recettes additionnelles disponibles (USD 622 millions) permet d'obtenir USD 63,4 millions de recettes marketing supplémentaires générées par l'élargissement au format à 48 équipes.

En appliquant une hausse estimée sur la base de la représentation potentielle des marchés, le passage à 48 équipes pourrait générer une augmentation de USD 95 millions des recettes marketing potentielles. Pour que ce scénario se matérialise, il conviendrait qu'un certain nombre de facteurs favorables soient réunis, parmi lesquels la qualification d'équipes supplémentaires présentant un potentiel commercial élevé.

(iii) Billetterie

La FIFA entend transformer son système de billetterie pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™, l'objectif étant d'effectuer la transition de la billetterie papier vers la billetterie mobile. Afin d'examiner les bénéfices du format à 48 équipes, l'analyse se base néanmoins sur le système de billetterie existant.

- **Présence sur le marché**

  En partant de l'hypothèse d'une Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes co-organisée, il y aurait des opportunités de recettes supplémentaires liées à des ventes de billets dans des pays voisins affichant une demande plus forte de supporters de football désireux d'assister à un match dans leur pays. En outre, les 16 équipes supplémentaires présentes à la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ auraient un effet positif sur la vente mondiale de billets auprès des supporters enclins à se déplacer.

- **Matches supplémentaires**

  L'ajout potentiel de 16 matches à élimination directe se traduirait par des recettes de billetterie supplémentaires en raison des opportunités de ventes de billets ainsi créées : plus il y a de matches, plus il y a de billets à vendre. D'un point de vue commercial, l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA™ à 48 équipes constituerait le principal moyen d'obtenir un impact direct et positif sur les recettes liées à la billetterie.

Pour l'évaluation des impacts sur les recettes de billetterie de l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes, la FIFA est partie des hypothèses suivantes :

- L'ensemble des stades supplémentaires utilisés pour disputer ces matches supplémentaires auront une capacité minimale de 40 000 places assises (conformément aux exigences d'organisation de la FIFA).

- La tarification appliquée s'inspire de la Coupe du Monde de la FIFA 2018™ (étant donné que la tarification de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ n'a pas encore été arrêtée).

- L'analyse envisage un taux d'utilisation des stades de 98% (comme lors des deux dernières éditions).

Il convient de noter, toutefois, que les facteurs influents potentiels suivants *n'ont pas été* pris en compte :

- Les profils des seize équipes supplémentaires qualifiées et de leurs communautés de supporters respectives, puisque ces informations ne sont pas disponibles.

- Les spécificités des pays et villes hôtes et de leurs infrastructures de transport et d'hébergement.

- La catégorisation initiale des stades et les recatégorisations suivantes.

- D'éventuelles augmentations sur le prix des billets.

L'estimation des recettes de billetterie supplémentaires s'appuie sur les calculs de recettes de billetterie effectués pour la Coupe du Monde de la FIFA 2018™, ce qui conduit à une projection globale des recettes de billetterie de USD 451 millions pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™. Pour les matches de la phase de groupes, l'analyse a estimé la contribution de chaque match à USD 4,3 millions, tandis que pour les matches des huitièmes de finale, elle a été estimée à USD 6,9 millions. Un montant de USD 5,6 millions est par ailleurs obtenu en faisant la moyenne entre un match de la phase de groupes et un match des huitièmes de finale, ou en considérant la valeur médiane. En appliquant ce total aux seize matches supplémentaires, l'analyse aboutit à des recettes de billetterie supplémentaires de USD 89,9 millions.

(iv) Hospitalité

Les éditions précédentes montrent que les revenus liés à l'hospitalité dépendent en grande partie du pays hôte. À l'inverse d'autres sources de revenus, ceux liés à l'hospitalité n'ont pas connu d'augmentation significative au cours des vingt dernières années, principalement en raison des disparités entre les pays hôtes en termes d'attractivité pour le tourisme et le sport.

En combinant l'impact positif d'un accord de co-organisation dans la région et des conditions favorables en termes d'hébergement et de transport, la FIFA pourrait générer jusqu'à USD 20 millions de recettes supplémentaires liées à l'hospitalité.

(v) Licences

La FIFA entretient des relations avec des détenteurs de licences qui opèrent sur les marchés du monde entier. Les recettes liées aux licences sont presque exclusivement générées sur les marchés locaux, qui produisent 95% de ces recettes, comparés aux 5% fournies sur les sites de la Coupe du Monde de la FIFA™.

- **Matches supplémentaires**

  L'ajout de matches supplémentaires pendant la phase à élimination directe se traduirait par des recettes liées aux licences supplémentaires en raison des opportunités de ventes de produits dérivés sur site ainsi créées.

- **Présence sur le marché**

  L'élargissement du plateau des participants permettrait d'attirer de nouveaux marchés de consommateurs pour la Coupe du Monde de la FIFA™. Toutefois, le profil des équipes nationales susceptibles de se qualifier jouerait un rôle essentiel dans l'évaluation de l'impact sur les recettes liées aux licences, puisqu'elles influent sur la propension des marchés de consommateurs à acheter des produits dérivés. Si les pays qualifiés sont considérés comme des territoires clés dans ce domaine, l'impact peut être considérable. À l'inverse, la qualification de pays de moindre importance du point de vue de la vente au détail et de l'octroi de licences aurait moins d'incidence. En partant de l'hypothèse d'une Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes co-organisée, il y aurait des opportunités de recettes supplémentaires pour des ventes hors-site (hors des stades) dans les pays voisins, même si la hausse dépendra largement de la structure des activités de merchandising hors-site.

Si les pays qualifiés sont considérés comme des territoires clés en termes d'octroi de licences et si les opportunités de ventes hors-site générées par les pays voisins sont comptabilisées, alors l'augmentation des recettes liées à l'octroi de licences pourrait atteindre USD 10 millions.

Synthèse : Répercussions sur les revenus commerciaux

Le détail des recettes supplémentaires ventilées par source de revenus est présenté ci-dessous :

Recettes supplémentaires estimées (en millions USD)	CM à 48 équipes
Médias	121,8
Marketing	158,4
Billetterie	89,9
Hospitalité	20
Licences	10
TOTAL	400,1

En bref, après évaluation des répercussions de l'élargissement du format de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes pour chacune des cinq sources de revenus commerciaux clés, on estime aujourd'hui à USD 400 millions les recettes supplémentaires susceptibles d'être générées dans un scénario positif. Même avec des prévisions plus prudentes tablant sur une réduction de 25%, les recettes supplémentaires resteraient aux environs de USD 300 millions.

5.5 Aspects financiers

Introduction

Dans la section 5.4, la FIFA a étudié les effets sur les recettes commerciales. Afin d'effectuer une évaluation globale de l'impact financier de l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ de 32 à 48 équipes, la FIFA a également analysé les implications sur les coûts. En effet, les coûts liés à l'organisation d'une Coupe du Monde de la FIFA™ représentent une part importante des dépenses globales de la FIFA.

Afin de mesurer la hausse potentielle des frais liés à un élargissement de la compétition à 48 équipes, la FIFA a utilisé comme référence le budget consolidé des dépenses approuvé par le 68e Congrès de la FIFA, tenu le 13 juin 2018. Ce chiffre représente environ USD 1,656 milliard.

Hypothèses clés

Un certain nombre d'hypothèses clés ont également été formulées aux effets de l'analyse des frais supplémentaires Cependant, la FIFA a veillé à ce que ces hypothèses soient cohérentes avec toutes les hypothèses précédentes et / ou les conclusions issues de l'étude de faisabilité, de façon de préserver l'intégrité de l'analyse.

Les hypothèses incluent notamment ce qui suit :

- Le format à 48 équipes sera celui approuvé pour la Coupe du Monde de la FIFA 2026™.
- La durée de la compétition restera la même (à savoir 28 jours).
- Le calendrier des matches ressemblera beaucoup à ceux présentés dans les Annexes 1 et 2.
- Le nombre minimal de stades requis serait de 12[26].
- Les infrastructures supplémentaires (notamment les stades supplémentaires) sont à trouver en dehors du Qatar et impliquent une co-organisation. À cet égard, l'analyse part du principe que les garanties gouvernementales demandées au Qatar seraient les mêmes pour les pays voisins, s'agissant notamment des garanties fiscales.
- Le modèle opérationnel élaboré pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ – à savoir une coentreprise basée au Qatar comme principale instance opérationnelle de la cométition – et toute hypothèse clé formulée pendant la procédure de budgétisation pour la compétition demeurent en vigueur.

[26] Une option à dix stades serait envisageable si un maximum de six matches par jour était disputé lors de la phase de groupes et s'il était possible d'organiser des matches dans une même enceinte lors de jours consécutifs, mais il serait toutefois préférable de pouvoir compter sur 12 stades.

Le tableau ci-dessous présente un détail des hypothèses quantifiables susmentionnées ainsi qu'une comparaison avec les chiffres de la Coupe du Monde de la FIFA™ à 32 équipes :

Paramètres	CM à 32 équipes	CM à 48 équipes
Nombre d'équipes	32	48
Nombre de matches	64	80
Nombre de jours	28	28
Nombres de stades	8	12

Méthodologie

Sur le plan méthodologique, la division des Finances de la FIFA a mené à bien une évaluation descendante centralisée des coûts supplémentaires. Conduite au niveau de la Work Breakdown Structure (WBS), l'évaluation portait sur les 36 projets composant le budget des dépenses de la Coupe du Monde.

Chaque poste budgétaire a été analysée en vue de déterminer les répercussions possibles d'un élargissement de la compétition. Les principaux types de répercussions identifiés (reliées aux paramètres énumérés ci-dessous) étaient les suivants :

- Répercussions des équipes supplémentaires (multiplication du poste budgétaire par 48/32).
- Répercussions éventuelles des matches supplémentaires (multiplication du poste budgétaire par 80/64).
- Répercussions des stades supplémentaires (multiplication du poste budgétaire par 12/8).
- L'« autre impact » correspond à une situation où il y a une répercussion spécifique qui ne s'inscrit pas directement dans un calcul systématique relatif aux paramètres quantifiables indiqués ci-dessous (par exemple, les hypothèses concernant le modèle opérationnel, les hypothèses formulées pendant la procédure initiale de budgétisation, etc.)
- Pas de répercussion malgré le changement de format.

Les résultats de l'analyse sont résumés ci-dessous, avec un accent mis sur les principaux indicateurs de coûts.

Principaux indicateurs de coûts

(i) Contributions aux équipes

Selon l'analyse de la FIFA, la répercussion principale liée à l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes est liée à des contributions accrues aux équipes.

Les principaux indicateurs de coûts touchés sont les suivants :

- Dotation
- Répartition des bénéfices aux clubs
- Coûts de préparation
- Voyages (internationaux)
- Hébergement
- Ateliers/séminaires

Le tableau ci-dessous résume les coûts additionnels en fonction de chaque poste.

Contributions aux équipes (coûts additionnels – en millions d'USD)	CM à 48 équipes
Dotation	86
Répartition des bénéfices aux clubs	98,8
Coûts de préparation	24
Voyages (internationaux)	7
Hébergement	17,2
Ateliers	1
Programme de protection des clubs de la FIFA	1,6
TOTAL	235,6

La dotation est calculée en fonction de la structure existante par match et par équipe. Les équipes recevront entre USD 3 millions et USD 6,3 millions par match en fonction du tour de la compétition et de leur classement final. Le format élargi à 48 équipes génèrerait des coûts supplémentaires liés à l'introduction de seizièmes de finale, ce qui se traduirait par une augmentation globale de la dotation de USD 86 millions.

S'agissant de la répartition des bénéfices pour les clubs, l'accroissement du nombre d'équipes et de matches entraînerait une augmentation du nombre de journées-joueur. Après la détermination du paiement par

joueur, les journées-joueur supplémentaires deviennent des bénéfices supplémentaires versés aux clubs professionnels et des fonds supplémentaires alloués au Programme de protection des clubs de la FIFA.

Enfin, une hausse de seize équipes a une répercussion proportionnelle sur l'ensemble des coûts des services (déplacements, hébergement, préparation et activités officielles).

Les coûts supplémentaires à prendre en compte sont les fonds attribués au Programme de protection des clubs de la FIFA en lien avec les matches de préparation officiels disputés par les seize équipes supplémentaires qualifiées pour la compétition. En partant du principe qu'une équipe dispute en moyenne deux matches de préparation officiels et se voit allouer USD 25 000 par match, les fonds supplémentaires destinés au Fonds de protection des clubs de la FIFA s'élèvent à USD 1,6 million.

(ii) *Coûts opérationnels*

Les coûts opérationnels de la FIFA incluent les coûts directs de la FIFA en lien avec la compétition, soient-ils encourus par la FIFA ou par la coentreprise de la FIFA et du Qatar, ainsi que les coûts associés à l'exécution des obligations d'organisation attribuées à l'organisation hôte en lien avec la co-organisation de la compétition.

Un élargissement de la compétition à 48 équipes entraîne une augmentation des coûts sur un certain nombre de projets. La grande majorité de ces coûts supplémentaires entre dans l'un des trois grands groupes d'activités suivants :

- Activités commerciales (production, billetterie, hospitalité, etc.)
- Opérations et services sur site (TIC, services techniques, habillement, transport, etc.)
- Fonctions de support (main d'œuvre, assurance, gestion des invités, etc.)

(a) Commercial

La majorité des postes de dépenses dans le cadre des opérations commerciales sont liés à l'augmentation du nombre de matches et de stades. Le principal facteur de l'augmentation des coûts réside dans les opérations télévisuelles et en particulier la production de la retransmission, qui nécessitent un investissement estimé à USD 56 millions pour équiper les quatre stades supplémentaires et diffuser les seize matches additionnels. Il faut également prévoir USD 12 millions de plus pour gérer les quatre sites supplémentaires de FIFA Fan Fests, tandis que les 16 matches supplémentaires impliquent également des coûts opérationnels plus élevés (hausse prévisionnelle de USD 10 millions) en matière de billetterie et d'hospitalité.

Coûts opérationnels : Commerciaux (coûts supplémentaires – en USD millions)	CM à 48 équipes
Opérations TV	56
FIFA Fan Fests	12
Hospitalité	5
Billetterie	5
TOTAL	78

(b) Opérations et services sur site

L'infrastructure TIC est un poste de dépenses important pour la compétition et représente environ 40% des coûts supplémentaires de cette catégorie d'activités. Les autres domaines frappés par une hausse des coûts incluent les services techniques, la gestion des stades, les cartes, l'habillage et la signalétique dans les stades, le transport, la gestion des sites, la gestion des accès et la logistique. À l'exception du transport, tous ces secteurs sont directement liés à l'augmentation du nombre de sites.

Coûts opérationnels : Opérations et services liés aux sites (coûts supplémentaires – en USD millions)	CM à 48 équipes
TIC	29
Services techniques / Gestion des stades / Cartes et plans	10
Habillage et signalisation	8
Transport	12
Gestion du site, accréditation et gestion d'accès	4
Logistique	4
Responsable des opérations des médias	2
Questions médicales et de dopage	1
Cérémonies	1
Sites d'entraînement	0,4
TOTAL	71,4

(c) Fonctions de support

Les principaux coûts de gestion (par exemple, la main-d'œuvre, les aspects juridiques et les services) sont les principaux contributeurs à la hausse globale des frais opérationnels des fonctions de support. La gestion des parties prenantes clés (invités, arbitres, etc.) engendre aussi des coûts supplémentaires et les coûts d'assurance liés aux matches supplémentaires.

Coûts opérationnels : Fonctions de support (coûts supplémentaires – en USD millions)	CM à 48 équipes
Main-d'œuvre	15
Gestion des invités	9
Assurances	8
Arbitres	0,3
Juridique	4
Volontaires	2
TOTAL	38,3

Synthèse : Impacts sur les coûts

En bref, après évaluation de l'augmentation des coûts liée à l'élargissement du format de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes, les coûts supplémentaires pourraient s'élever à USD 374 millions (en comptabilisant des économies potentielles et d'éventuels ajustements liés aux imprévus).

Le tableau suivant détaille les principaux indicateurs de coûts :

Composantes des coûts (USD)	CM à 48 équipes
Budget CM à 32 équipes (approuvé)	1 656
Contribution supplémentaire aux équipes	+236
Frais d'exploitation supplémentaires	+213
Moins d'économies/d'imprévus	-75
Frais supplémentaires / Contributions	+374
Budget CM à 48 équipes (prévisionnel)	2 030

*** Programme de protection des clubs y compris.**

Sur le plan financier, il convient de noter que la plus grande partie des coûts supplémentaires tient aux contributions liées aux équipes participantes supplémentaires, notamment la dotation, la répartition des bénéfices aux clubs, les coûts de préparation, etc. Le format à 48 équipes absorberait l'intégralité de ces coûts supplémentaires.

Impact financier global (millions USD)	CM à 48 équipes
Recettes supplémentaires prévues	400
Coûts opérationnels supplémentaires prévus (moins d'économies / de charges d'urgence)	138
Situation nette (à l'exclusion des contributions et des frais associés aux associations membres participantes)	262

L'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes devrait dégager un excédent de USD 26 millions. Si les recettes devaient être inférieures aux prévisions, il conviendrait de réaliser des économies supplémentaires afin d'arriver à une situation d'équilibre.

Impact financier global (millions USD)	CM à 48 équipes
Recettes supplémentaires prévues	400
Coûts supplémentaires prévus	374
Situation nette	26

5.6 Aspects juridiques

Il est indispensable d'aborder certains points juridiques qui tiennent spécifiquement à l'adoption d'un modèle de co-organisation. En effet, pour les mêmes raisons que pour toute modification du format de la compétition, il existe un cadre juridique déjà établi pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™. En outre, l'adoption d'un modèle de co-organisation pour la compétition nécessite la désignation par la FIFA de pays hôtes supplémentaires.

Ces questions doivent être examinées par la FIFA. Une synthèse de cette analyse est présentée ci-dessous :

Processus de candidature organisés précédemment

Le présent rapport s'intéresse aux problèmes potentiels pouvant découler du processus de candidature en ce qui concerne la modification du format de la compétition. Dans le contexte d'une compétition co-organisée pour laquelle seraient désignés un ou plusieurs pays hôtes supplémentaires en plus du Qatar, se pose également la question de savoir si la mise en place d'une compétition co-organisée pourrait donner lieu à des problèmes liés au processus de candidature. Sur ce point, il convient de noter que dans la mesure où le processus de candidature initial n'excluait pas les candidatures conjointes, les candidats (voire d'autres associations membres) pourront difficilement argumenter qu'ils auraient pu postuler s'ils avaient su que la FIFA envisageait des scénarios de co-organisation. Il s'agissait, en effet, d'une possibilité offerte à tous dès le début.

Le Qatar s'est basé sur l'Accord d'organisation conclu avec la FIFA et les implications y afférentes, et notamment sur un format à 32 équipes. C'est pourquoi, dans l'hypothèse où le format à 48 équipes venait à être approuvé, il ne serait donc pas légitime que le Qatar investisse plus que ce qui était prévu à l'origine.

Désignation des coorganisateurs

La décision concernant la désignation du pays hôte de la Coupe du Monde de la FIFA™ est régie par les Statuts de la FIFA. À cet égard, toute démarche visant à désigner un pays hôte de la Coupe du Monde de la FIFA 2022™ en plus du Qatar reviendrait précisément à cela : la désignation d'un pays hôte. Se pose donc la question de savoir quelles mesures et décisions il convient de prendre pour désigner ces pays hôtes supplémentaires de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ en accord avec les Statuts de la FIFA.

L'analyse de la FIFA suggère que, même si la désignation initiale du Qatar en tant que pays hôte de la Coupe du Monde de la FIFA 2022™ a été effectuée en vertu de l'article 76 de l'édition 2010 des Statuts de la FIFA, c'est l'article 69 des Statuts actuellement en vigueur qui régit cette question. À cet égard, l'analyse de la FIFA indique que la décision de désigner de nouveaux pays hôtes pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ doit revenir au Congrès de la FIFA (et non au Conseil de la FIFA) et que le Congrès de la FIFA, en tant qu'organe législatif suprême de la FIFA, a le droit de prendre une telle décision (désigner des pays hôtes supplémentaires).

Il convient de noter que le Congrès ordinaire de la FIFA se réunit une seule fois par an. Le prochain Congrès de la FIFA, le 69e, se tiendra le 5 juin 2019 à Paris. À ce titre, il est important que le calendrier de l'étude de faisabilité et que les autres étapes éventuelles soient programmés en fonction de cette date. Cela a été intégré dans la procédure et dans le calendrier décrits à la section 6 de ce rapport.

Impacts : Droits commerciaux

La section 3.3 de ce rapport étudie dans quelle mesure un élargissement de 32 à 48 équipes et le changement de format qui en résulterait entraînent une exposition juridique dans le cadre des différents accords de la FIFA avec ses affiliés commerciaux et les détenteurs de droits médias, ainsi que d'éventuelles contreparties dans les accords définissant les droits commerciaux de la FIFA.

De la même façon, il est important d'examiner les impacts juridiques de l'intégration de nouveaux pays hôtes à ces mêmes accords. Cette question est abordée ci-dessous sous l'angle des sources de revenus.

Droits médias

En règle générale, les accords de droits médias ne disent rien concernant la possibilité pour la FIFA de modifier le lieu où la Coupe du Monde de la FIFA™ sera organisée.

Cependant, sur la base de la liste présentée dans la section 5.2 ci-dessus (Bahreïn, Koweït et Arabie saoudite se trouvent dans le même fuseau horaire que le Qatar – Oman et les Émirats arabes unis ont une heure d'avance), le risque est très faible de voir des diffuseurs argumenter que l'adoption d'une compétition co-organisée aurait pour eux un impact négatif.

Droits marketing

La position générale correspondant aux accords commerciaux des affiliés est que la FIFA a le droit de modifier le pays hôte de la Coupe du Monde de la FIFA 2022™ (ce qui inclut l'ajout de nouveaux pays hôtes) mais qu'elle doit tenir les affiliés commerciaux au courant du lieu.

Certains accords dérogent à cette position générale selon laquelle la FIFA peut modifier le pays hôte (sans conséquences pour la FIFA) et établissent que le changement de pays hôte peut potentiellement donner lieu à un droit de résiliation ou à des négociations portant sur une modification de la contrepartie à verser dans le cadre de l'accord de sponsoring correspondant.

Lorsque la dérogation à la position générale est telle qu'elle prévoit un droit de modification de la contrepartie à verser, alors cette position s'applique uniquement dans la mesure où le changement a eu un impact négatif sur la valeur des droits attribués.

Sur un plan commercial, selon l'analyse de la FIFA, il est probable que les affiliés commerciaux considèrent l'ajout d'un ou de plusieurs pays hôte(s) au sein de la région comme un facteur d'accroissement potentiel de la valeur des droits existants et non comme une réduction.

Droits d'hospitalité

Dans l'hypothèse où de nouveaux pays hôtes seraient désignés, la FIFA devrait envisager la possibilité que ses détenteurs des droits d'hospitalité exercent leur droit, donné par cet accord, à négocier le montant des droits à verser pour la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ et à demander un ajustement calculé à l'aide du mécanisme contractuel défini dans l'accord. À ce stade, sans connaître l'identité de l'éventuel ou des éventuels pays hôte(s) supplémentaire(s), il s'avère difficile d'évaluer l'impact dans ce domaine.

Problèmes potentiels en matière de propriété intellectuelle

Du point de vue des droits de la propriété intellectuelle, un scénario de co-organisation, avec tout ce qu'il implique en matière de changement de nom et de propriété intellectuelle supplémentaire (logos, slogans, marque) à enregistrer, donnerait lieu à une hausse considérable des frais d'enregistrement de la propriété intellectuelle et des coûts opérationnels (Programme de protection de la marque).

Mise en œuvre de la structure d'accueil modifiée

Le processus d'intégration de tout nouveau pays hôte dans la structure d'organisation actuelle (c'est-à-dire un Accord d'organisation avec le COL dans le cadre d'une coentreprise) nécessiterait du temps pour être mis en œuvre.

Tout nouveau pays hôte désigné devra fournir une documentation certifiant que les contrats et les garanties nécessaires sont en place (c'est-à-dire l'Accord d'organisation, les Accords de ville hôte, les Accords des stades, les Accords des sites d'entraînement ainsi que les assurances et les garanties gouvernementales nécessaires, y compris s'agissant des exigences en matière de droits de l'homme). Cette documentation doit être rédigée au sein de la FIFA afin d'intégrer la nouvelle structure de co-organisation et le type de coentreprise à mettre en place. En outre, en ce qui concerne les assurances et les garanties gouvernementales, il faudra laisser le temps de transposer ces garanties dans la législation des pays hôtes supplémentaires correspondants afin que les mesures puissent être mises en application.

6 Étude de faisabilité – Prochaines étapes et calendrier

Pour qu'un élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ de 32 à 48 équipes se concrétise, un certain nombre de décisions et d'actions clés doivent intervenir en temps voulu.

Dans ce contexte, l'administration de la FIFA suggère d'adopter le calendrier suivant pour le processus de faisabilité.

1e étape – Faisabilité (d'ici au 15 mars 2019)

À ce stade, le Conseil de la FIFA devra :

- Approuver la conclusion de la présente étude de faisabilité selon laquelle l'élargissement de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes n'est possible que si des pays voisins accueillent certains matches (le Qatar restant le principal pays hôte).

- Approuver de passer à la phase suivante de cette procédure, à savoir que la FIFA et le Qatar (représenté par le Conseil suprême pour la remise et l'héritage et par la QFA) doivent conjointement présenter au Conseil de la FIFA, ainsi qu'au Congrès de la FIFA, une proposition valable d'élargissement de la compétition à 48 équipes avec un ou plusieurs autre(s) pays co-organisateur(s) en plus du Qatar, pays hôte attitré.

2e étape – Concept (d'ici à la fin mai 2019)

Pour la deuxième étape, la FIFA et le Qatar doivent conjointement élaborer un modèle opérationnel viable qui devra comporter les points suivants :

- Un plan logistique pour les opérations de la compétition, dirigé depuis le Qatar par la coentreprise créée par la FIFA et le Qatar, ainsi que par la QFA et le Conseil suprême pour la remise et l'héritage ;

- L'identification d'un ou plusieurs pays co-organisateur(s) aux côtés du Qatar, principal pays hôte, par le biais d'une analyse portant sur :

    - Évaluation technique (transports, hébergement, etc.) et acceptation de ces pays co-organisateurs ;

    - Accord de la part de ces pays co-organisateurs potentiels via une documentation contraignante basée sur les termes de l'Accord d'organisation ;

    - Accord par ces pays co-organisateurs potentiels et leurs gouvernements respectifs sur les garanties gouvernementales ;

- Confirmation de l'exécution par tout pays co-organisateur potentiel des exigences d'organisation de la FIFA et de la réglementation de la FIFA applicable.

- Une vue d'ensemble des pays hôtes proposés et des sites additionnels à utiliser pendant la compétition, ainsi que de leur capacité à respecter les exigences d'organisation de la FIFA à l'occasion de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™.

- Une proposition de répartition des matches entre le Qatar et les autres pays co-organisateurs.

3e étape – Décision (d'ici au 5 juin 2019)

À ce stade :

- Le Conseil de la FIFA doit :

  - Prendre une décision finale quant à l'approbation ou au rejet de la proposition soumise conjointement par la FIFA et le Qatar (cf. p. 2).

  - En cas d'approbation par le Conseil de la FIFA de ladite proposition, le Conseil devra confirmer les principaux aspects de la compétition, notamment :

    - le format (selon celui de l'édition 2026)

    - la répartition des places (selon celle de l'édition 2026)

  - Recommander – ou non – au Congrès de la FIFA la nomination supplémentaire de tout pays co-organisateur inclus dans la proposition soumise conjointement par la FIFA et le Qatar lors du 69e Congrès de la FIFA.

- Le Congrès de la FIFA devra se prononcer sur l'opportunité d'élargir la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ à 48 équipes avec la désignation de pays hôtes conjoints sur la base de la proposition présentée conjointement par la FIFA et le Qatar.

4e étape – Mise en œuvre

Durant la quatrième étape, la FIFA et le Qatar superviseront les travaux d'un ou plusieurs pays co-organisateurs pour ce qui est de la livraison des activités préparatoires conformément au modèle de co-organisation approuvé, impliquant par exemple :

- d'obtenir les soutiens gouvernementaux et documents d'organisation contractuels manquants ;
- de mettre en place le modèle opérationnel validé.

En parallèle, la FIFA travaille en lien étroit avec les confédérations en vue de finaliser les formats de la compétition préliminaire et de pouvoir organiser le tirage au sort préliminaire dans les délais prévus.

Si la FIFA et le Qatar ne soumettent pas de proposition conjointe telle que décrite à l'étape 2, ou si le Conseil de la FIFA ou le Congrès de la FIFA n'acceptent pas la proposition conjointe soumise par la FIFA et le Qatar, le format actuel de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™ sera maintenu : au Qatar uniquement et avec 32 équipes comme prévu actuellement. Il en va de même si la FIFA ou le Qatar décident, à tout moment au cours de la procédure, de retirer leur proposition pour un tournoi élargi.

Annexe 1 : Options de travail – calendriers sur 28 jours

(a) Scénario à 12 stades (option A)

TOURS	PHASE DE GROUPES										SEIZIÈMES				HUITIÈMES					QUARTS				DEMIES			FINALE / 3e PLACE		
JOURS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
STADES	LUNDI 21/11/22						DIMANCHE							DIMANCHE							DIMANCHE							DIMANCHE 18/12/22	Nombre de matches
1	M1 A1:A2		M13 M1:M2		M25 [illegible]		M33 A2:[illegible]		M45 M2:[illegible]	REST DAY		M57 1I:2J		REST DAY	M65 W49:W51			REST DAYS				REST DAYS		M77 W73:W75	REST DAYS			M80 W77:W78	9
2	M2 B1:B2		M14 N1:N2		M26 J3:[illegible]		M34 B2:B3		M46 N2:N3			M59 1K:2L				M67 W53:W55								M78 W74:W76			M79 L77:L78		9
3	M3 C1:C2		M15 O1:O2		M27 K1:K1		M35 C2:C3		M47 O2:O3			M58 1J:2I				M69 W57:W59				M73 W65:W67									8
4	M4 D1:D2		M16 P1:P2		M28 L2:L3		M36 D2:D3		M48 P2:P3			M60 1L:2K					M71 W61:W63				M75 W69:W71								8
5		M9 I1:I2		M17 A3:A1		M29 M3:M1		M41 I2:I3			M49 1A:2B		M61 1M:2N		M66 W50:W52					M74 W66:W68									8
6		M10 J1:J2		M18 B3:B1		M30 N3:N1		M42 J2:[illegible]			M51 1C:2D		M63 1O:2P			M68 W54:W56					M76 W70:W72								8
7		M11 K1:K2		M19 C3:C1		M31 O3:O1		M43 K2:K3			M50 1B:2A		M62 1N:2M			M70 W58:W60													7
8		M12 L1:L2		M20 D3:D1		M32 P3:P1		M44 L2:L3			M52 1D:2C		M64 1P:2O				M72 W62:W64												7
9	M5 E1:E2			M21 E3:E1			M37 E2:E3				M53 1E:2F																		4
10	M6 F1:F2			M22 F3:F1			M38 F2:F3				M54 1F:2E																		4
11		M7 G1:G2			M23 G3:G1			M39 G2:G3				M56 1H:2G																	4
12		M8 H1:H2			M24 H3:H1			M40 H2:H3				M55 1G:2H																	4

(b) Scénario à 12 stades (option B)

TOURS	PHASE DE GROUPES										SEIZIÈMES				HUITIÈMES					QUARTS				DEMIES			FINALE / 3e PLACE		
JOURS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
STADES	LUNDI 21/11/22						DIMANCHE							DIMANCHE							DIMANCHE							DIMANCHE 18/12/22	Nombre de matches
1	M1 A1:A2		M13 M1:M2		M25 [illegible]		M33 A2:[illegible]		M45 M2:[illegible]	JOURNÉE DE REPOS		M57 1I:2J		JOURNÉE DE REPOS	M65 W49:W51			JOURNÉE DE REPOS			JOURNÉE DE REPOS			M77 W73:W75	JOURNÉE DE REPOS			M80 W77:W78	9
2	M2 B1:B2		M14 N1:N2		M26 J3:[illegible]		M34 B2:[illegible]		M46 N2:[illegible]			M59 1K:2L				M67 W53:W55								M78 W74:W76			M79 L77:L78		9
3	M3 C1:C2		M15 O1:O2		M27 K2:K1		M35 C2:C3		M47 O2:[illegible]			M58 1J:2I				M69 W57:W59				M73 W65:W67									8
4	M4 D1:D2		M16 P1:P2		M28 L2:L1		M36 D2:[illegible]		M48 P2:[illegible]			M60 1L:2K					M71 W61:W63			M75 W69:W71									8
5		M9 [illegible]		M17 A1:[illegible]		M29 M3:[illegible]		M41 [illegible]			M49 1A:2B		M61 1M:2N		M66 W50:W52					M74 W66:W68									8
6		M10 J1:J2		M18 B1:[illegible]		M30 N3:[illegible]		M42 J2:[illegible]			M51 1C:2D		M63 1O:2P			M68 W54:W56				M76 W70:W72									8
7		M11 K1:K2		M19 C1:C3		M31 O2:[illegible]		M43 K2:K3			M50 1B:2A		M62 1N:2M			M70 W58:W60													7
8		M12 L1:L2		M20 D3:[illegible]		M32 P3:[illegible]		M44 L2:L3			M52 1D:2C		M64 1P:2O				M72 W62:W64												7
9	M5 E1:E2			M21 E3:[illegible]			M37 E2:[illegible]				M53 1E:2F																		4
10	M6 F1:F2			M22 F3:[illegible]			M38 F2:[illegible]				M54 1F:2E																		4
11		M7 G1:G2			M23 G3:[illegible]			M39 G2:[illegible]				M56 1H:2G																	4
12		M8 H1:H2			M24 H3:H1			M40 H2:H3				M55 1G:2H																	4

(c) Scénario à 12 stades (option C)

TOURS	PHASE DE GROUPES										SEIZIÈMES				HUITIÈMES				QUARTS					DEMIES			FINALE / 3e PLACE		
JOURS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
STADES	LUNDI 21/11/22						DIMANCHE							DIMANCHE							DIMANCHE							DIMANCHE 18/12/22	Nombre de matches
1	M1 A1:A2		M13 M1:M2		M25 J1:I1		M33 A2:B2		M45 M2:M1			M57 1I:2J			M65 W49:W51									M77 W73:W75				M80 W77:W78	9
2	M2 B1:B2		M14 N1:N2		M26 J3:J2		M34 B2:B3		M46 N2:N3			M59 1K:2L			M67 W53:W55									M78 W74:W76			M79 L77:L78		9
3	M3 C1:C2		M15 O1:O2		M27 K3:K1		M35 C2:C3		M47 O2:O3			M58 1J:2I				M69 W57:W59			M73 W65:W67										8
4	M4 D1:D2		M16 P1:P2		M28 L3:L1		M36 D2:D3		M48 P2:P3			M60 1L:2K				M71 W61:W63				M75 W69:W71									8
5		M9 I1:I2		M17 A3:A1		M29 M3:M1		M41 C1:I3			M49 1A:2B		M61 1M:2N		M66 W50:W52				M74 W66:W68										8
6		M10 J1:J2		M18 B3:B1		M30 N3:N1		M42 J2:J3			M51 1C:2D		M63 1O:2P		M68 W54:W56					M76 W70:W72									8
7		M11 K1:K2		M19 C3:C1		M31 O3:O1		M43 K2:K3			M50 1B:2A		M62 1N:2M			M70 W58:W60													7
8		M12 L1:L2		M20 D3:D1		M32 P3:P1		M44 L2:L3			M52 1D:2C		M64 1P:2O			M72 W62:W64													7
9	M5 E1:E2			M21 E3:E1			M37 E2:E3				M53 1E:2F																		4
10	M6 F1:F2			M22 F3:F1			M38 F2:F3				M54 1F:2E																		4
11		M7 G1:G2			M23 G3:G1			M39 G2:G3				M56 1H:2G																	4
12		M8 H1:H2			M24 H3:H1			M40 H2:H3				M55 1G:2H																	4

JOURNÉE DE REPOS

(d) Scénario à 10 stades (option D)

TOURS	PHASE DE GROUPES										SEIZIÈMES				HUITIÈMES					QUARTS				DEMIES			FINALE / 3e PLACE		
JOURS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
STADES	LUNDI 21/11/22						DIMANCHE							DIMANCHE							DIMANCHE							DIMANCHE 18/12/22	Nombre de matches
1	M1 A1:A2		M13 M1:M2		M33 [illegible]		M33 A2:[illegible]		M45 M2:[illegible]	JOURNÉE DE REPOS		M57 1I:2J		JOURNÉE DE REPOS	M65 W49:W51			JOURNÉE DE REPOS				JOURNÉE DE REPOS		M77 W73:W75	JOURNÉE DE REPOS			M80 W77:W78	9
2	M2 B1:B2		M14 N1:N2		M26 J3:[illegible]		M34 B2:[illegible]		M46 N2:[illegible]			M59 1K:2L				M67 W53:W55								M78 W74:W76			M79 L77:L78		9
3	M3 C1:C2		M15 O1:O2		M27 K3:K1		M35 C2:[illegible]		M47 O2:[illegible]			M58 1J:2I				M69 W57:W59				M73 W65:W67									8
4	M4 D1:D2		M16 P1:P2		M28 [illegible] L1		M36 D2:[illegible]		M48 P2:[illegible]			M60 1L:2K					M71 W61:W63				M75 W69:W71								8
5		M9 [illegible]		M17 A3:[illegible]		M29 M3:M1		M41 [illegible]			M49 1A:2B		M61 1M:2N		M66 W50:W52					M74 W66:W68									8
6		M10 J1:J2		M18 B3:[illegible]		M30 N3:[illegible]		M42 J2:[illegible]			M51 1C:2D		M63 1O:2P			M68 W54:W56					M76 W70:W72								8
7		M11 K1:K2		M19 C3:C1		M31 O3:[illegible]		M43 K2:K3			M50 1B:2A		M62 1N:2M			M70 W58:W60													7
8		M12 L1:L2		M20 D3:D1		M32 P3:P1		M44 L2:L3			M52 1D:2C		M64 1P:2O				M72 W62:W64												7
9	M5 E1:E2	M7 G1:G2		M21 E3:[illegible]	M23 G3:[illegible]		M37 E2:[illegible]	M39 G2:[illegible]			M53 1E:2F	M56 1H:2G																	8
10	M6 F1:F2	M8 H1:H2		M22 F3:[illegible]	M24 H3:H1		M38 F2:[illegible]	M40 H2:H3			M54 1F:2E	M55 1G:2H																	8

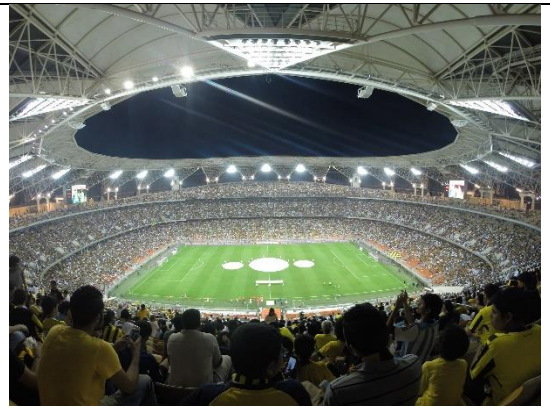
Annexe 2 : Estimations actuelles concernant les échéanciers de la compétition préliminaire

Annexe 3 : Liste des stades connus de la FIFA dans les pays hôtes

Pays	Ville	Stade	des capacités[27]	
Bahreïn	**Riffa**	**Stade national de Bahreïn**	**30 000**	
Koweït	**Koweït City**	**Stade international Jaber Al-Ahmad**	**60 000**	

[27] Données approximatives basées sur des informations publiquement disponibles ou des registres internes établis lors de l'organisation d'autres compétitions de la FIFA.

Koweït	**Koweït City**	**Stade Sabah Al-Salem**	**26 000**	
Oman	**Mascate**	**Complexe sportif Boshar – Sultan Qaboos**	**34 000**	
Arabie saoudite	**Riyad**	**Stade international du Roi Fahd**	**68 000**	

Arabie saoudite	**Djeddah**	**Stade King Abdullah Sports City**	**62 000**	
Arabie saoudite	**Dammam**	**Prince Mohammed Bin Fahad Bin Abdul Aziz**	**26 000**	
EAU	**Abou Dhabi**	**Stade Zayed Sports City**	**43 000**	

EAU	**Abou Dhabi**	**Stade Hazza Bin Zayed**	**42 000**	
EAU	**Al-Aïn**	**Stade Hazza Bin Zayed**	**23 000**	

FIFA®