



# GOUVERNANCE DES FEDERATIONS

Réunion du 30 novembre 2011  
CNOSF



# ORDRE DU JOUR

## GROUPE DE TRAVAIL DU CNOSF SUR LA GOUVERNANCE DES FÉDÉRATIONS

- I. Éléments de contexte
- II. Constats sur l'actuelle gouvernance des fédérations
- III. Grands principes devant guider une gouvernance moderne
- IV. Les 8 enjeux centraux :
  - Résultats de l'enquête menée auprès de 57 fédérations
  - Avantages et inconvénients des différentes possibilités
  - Préconisations du groupe de travail.

# I. ELEMENTS DE CONTEXTE

## LA GOUVERNANCE DES FÉDÉRATIONS: UN OBJECTIF IDENTIFIÉ PAR LE CNOSF

- Le sujet de la gouvernance des fédérations a été largement abordé et même « galvaudé » à l'occasion de la dernière coupe du monde de football.
- Dans la continuité de la démarche engagée par certaines fédérations, le CNOSF a souhaité constituer un groupe de travail sur la réforme de la gouvernance des fédérations.
- **Missions:**
  - **Réaliser les constats généraux**, en tenant compte des reproches qui sont adressés au mouvement sportif
  - **Dégager les axes d'une évolution** de l'organisation statutaire des fédérations
  - **Formuler des préconisations** aux fédérations destinées à guider leur évolution vers une gouvernance optimisée.
- **Objectif:** Favoriser une modernisation du fonctionnement des fédérations et montrer ainsi la capacité du mouvement sportif à se réformer et à s'adapter aux enjeux de société.
- **Calendrier:** Remise des conclusions des travaux lors du CA du CNOSF du 2/02/2012.

# II. CONSTATS

- Faiblesse du renouvellement des dirigeants
- Système de gouvernance parfois peu ou pas adapté aux enjeux du sport moderne
- Faiblesse démocratique de certains processus électoraux
- Faible disponibilité des dirigeants
- Rémunération peu répandue
- Pas assez de fédération nationale disposant d'un projet de mandat identifié
- Féminisation assez faible et minorités pas assez représentées
- Peu de jeunes dirigeants dans les fédérations nationales
- Instabilité des présidents de fédérations olympiques (6/30 ont changé depuis le début de l'olympiade).

# III. GRANDS PRINCIPES

- Démocratie
- Efficacité
- Stabilité
- Transparence
- Renouvellement des dirigeants.

# IV. LES 8 ENJEUX CENTRAUX

1. Les membres
2. Les organes dirigeants
3. La composition de l'AG et les collèges électoraux
4. Les modes de scrutin
5. La rémunération des présidents
6. La limitation du nombre et du cumul des mandats, la limitation d'âge
7. La représentation des femmes au sein des instances dirigeantes
8. La place des ligues professionnelles

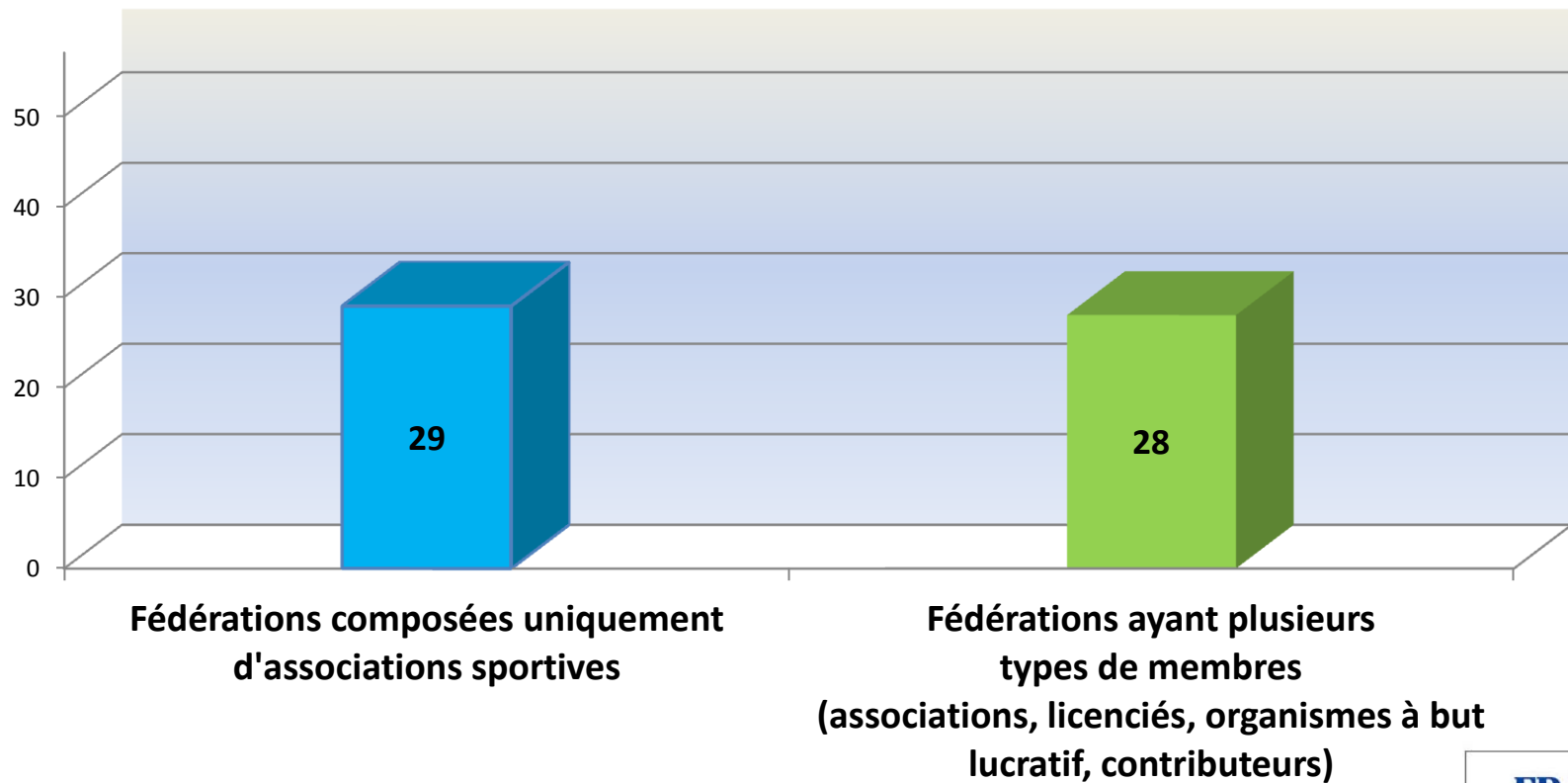
# 1. LES MEMBRES

*Le sport, un enjeu pour la France !*

# 1. LES MEMBRES

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

### Les membres des fédérations

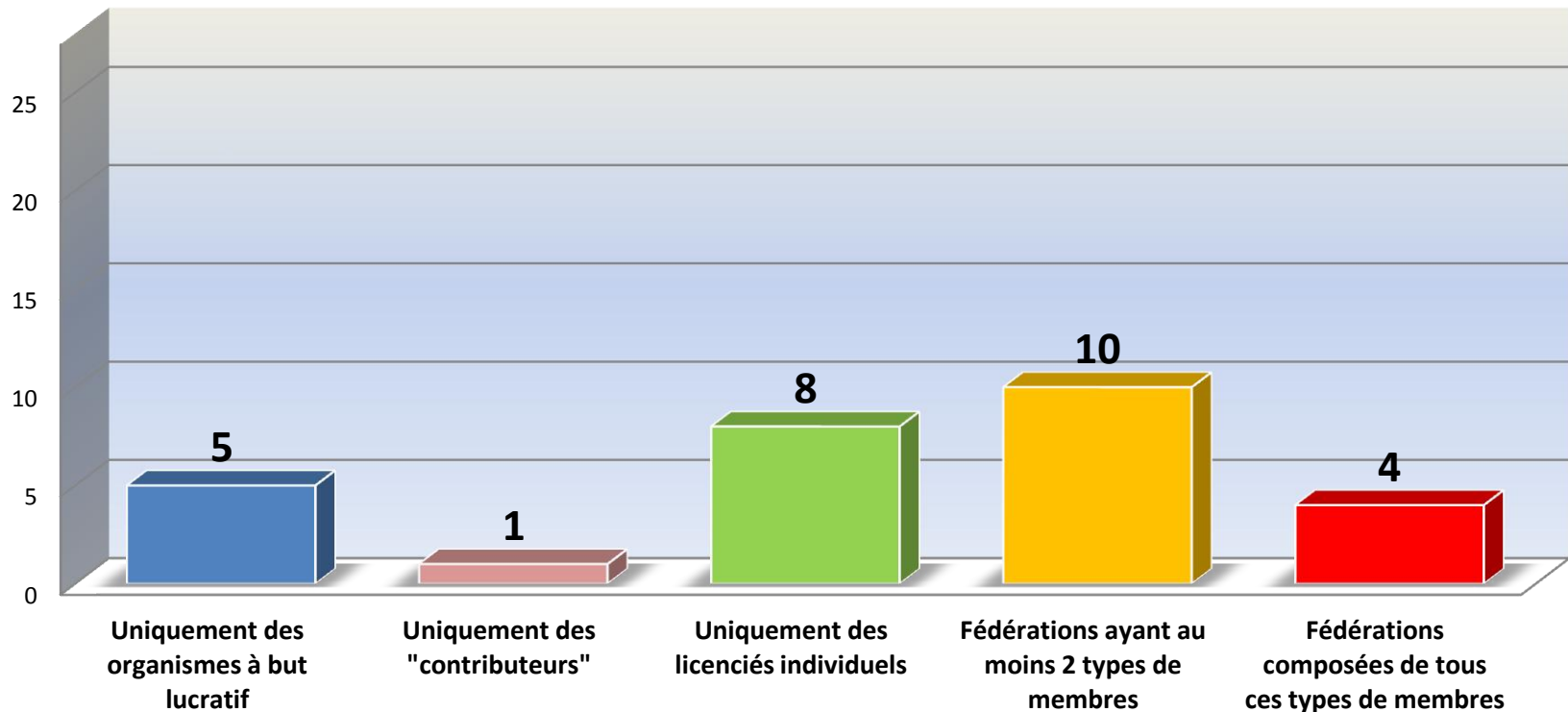




# 1. LES MEMBRES

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE (suite)

Typologie de la composition des 28 fédérations ayant d'autres catégories de membres que les associations



# 1. LES MEMBRES

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

### Considérer les licenciés comme des membres de la fédération

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fédérer l'intégralité des pratiquants de la discipline.</li><li>• Assurer la représentativité directe de tous les pratiquants</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de déséquilibre de la représentation de ces licenciés par rapport à celle des associations.</li><li>• Difficulté matérielle et juridique à organiser leur participation physique et directe aux AG.</li><li>• Remise en cause de la nature historique des fédérations qui sont historiquement des « associations d'associations ».</li><li>• Remise en cause du rôle du sport encadré.</li></ul>

# 1. LES MEMBRES

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

**Considérer les organismes à but lucratif comme membres de la fédération**

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet d'assurer une diffusion large des licences.</li><li>• Permet d'éviter la constitution d'associations transparentes en réalité gérées par une société commerciale.</li><li>• Permet d'intégrer ces structures dans l'organisation fédérale, sans obligation de leur conférer la même représentativité que les autres membres.</li><li>• Fédérer l'intégralité des pratiquants de la discipline.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de modification des équilibres traditionnels.</li></ul>

# 1. LES MEMBRES

## PRÉCONISATIONS

- Envisager ces aspects dans la **perspective de mieux organiser la représentativité et la diversité de la pratique au sein de la fédération.**
- Les règles et les exemples de pratiques qui seront fournis doivent **permettre à chaque fédération :**
  - 1) de s'interroger sur ses membres, leur prise en compte et leur représentativité ;
  - 2) d'engager en leur sein un vrai débat sur la pratique : comment faire venir les différents pratiquants/publics au sein de la fédération comme par exemple installer des passerelles entre le secteur associatif et le secteur commercial, etc.

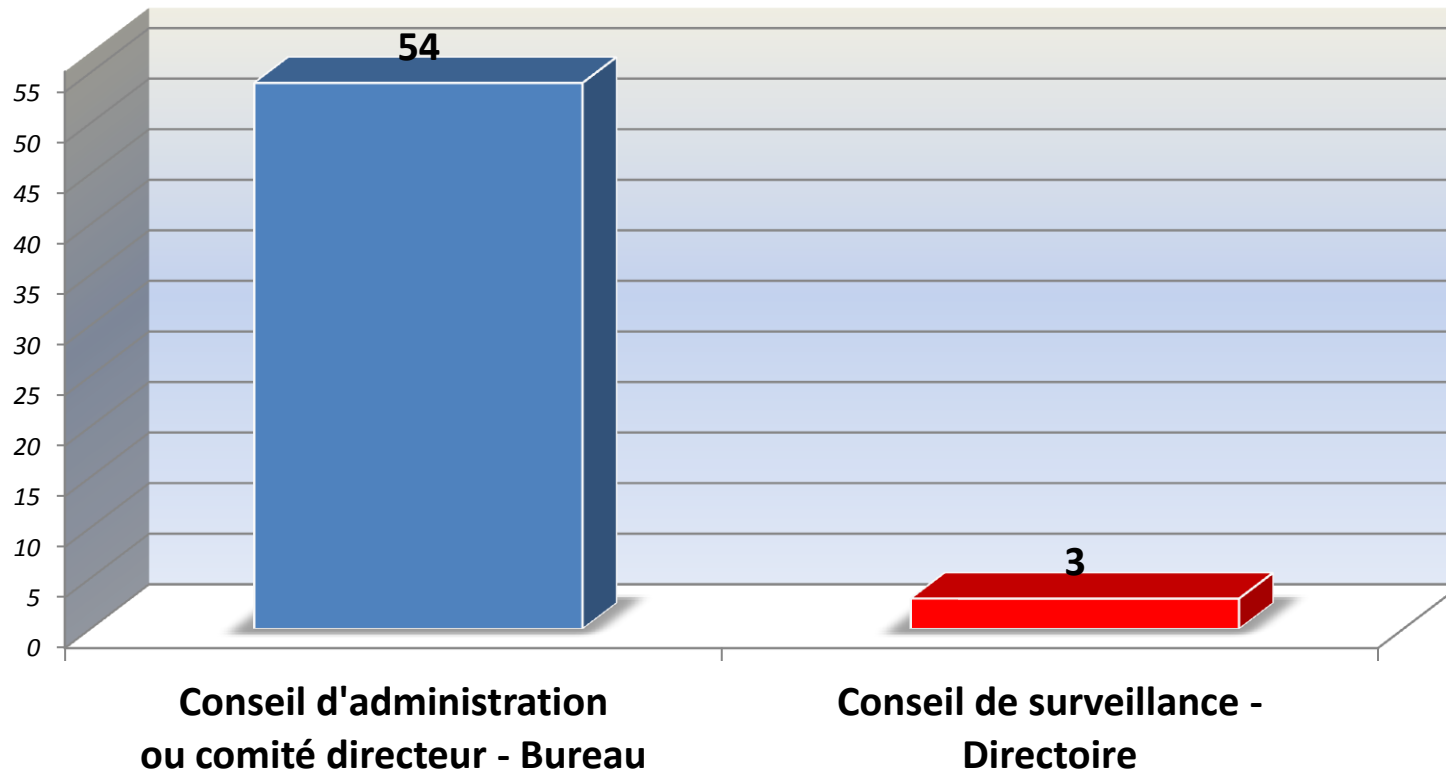
## 2. LES ORGANES DIRIGEANTS

*Le sport, un enjeu pour la France !*

# 2. LES ORGANES DIRIGEANTS

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

### Organisation des organes dirigeants



# 2. LES ORGANES DIRIGEANTS

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES DEUX SYSTÈMES POSSIBLES

### Conseil d'administration ou comité directeur/bureau exécutif

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Modèle historique</li><li>• Simplicité de fonctionnement</li><li>• Possibilité de participation plus large des membres de la fédération</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de transformation du CA en chambre d'enregistrement</li><li>• Inadéquation entre prise de décision rapide et nombre important de membres composant le CA</li><li>• Multiplication des strates décisionnelles</li></ul>

# 2. LES ORGANES DIRIGEANTS

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES DEUX SYSTÈMES POSSIBLES

### Conseil de surveillance/Directoire

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Répartition plus claire des compétences respectives</li><li>• Prise de décision plus rapide et plus efficace</li><li>• Coexistence d'une structure de décision et d'une structure de contrôle, de surveillance</li><li>• Responsabilité accrue de l'équipe élue au directoire</li><li>• Le président a autour de lui une équipe qu'il a choisie.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manque d'enthousiasme de certains élus pour le changement</li><li>• Risque d'affaiblissement des liens entre la base et l'exécutif.</li></ul>



# 2. LES ORGANES DIRIGEANTS

## PRÉCONISATIONS

- Considérant les avantages et les inconvénients, ainsi que les grands principes devant guider une gouvernance moderne, le groupe de travail **préconise aux fédérations de s'orienter vers un système de type « Conseil de surveillance/directoire »**.
- Cette typologie est d'autant plus souhaitable si :
  - Existence d'une ligue professionnelle
  - Multiplicité des membres
  - Existence de flux financiers importants
  - Existence d'une forte médiatisation.
- Par ailleurs, le groupe de travail s'interroge sur l'opportunité de faire évoluer les textes afin de faire totalement disparaître le principe de postes obligatoires en vue de laisser pleinement :
  - jouer la liberté associative ;
  - s'exprimer la démocratie.

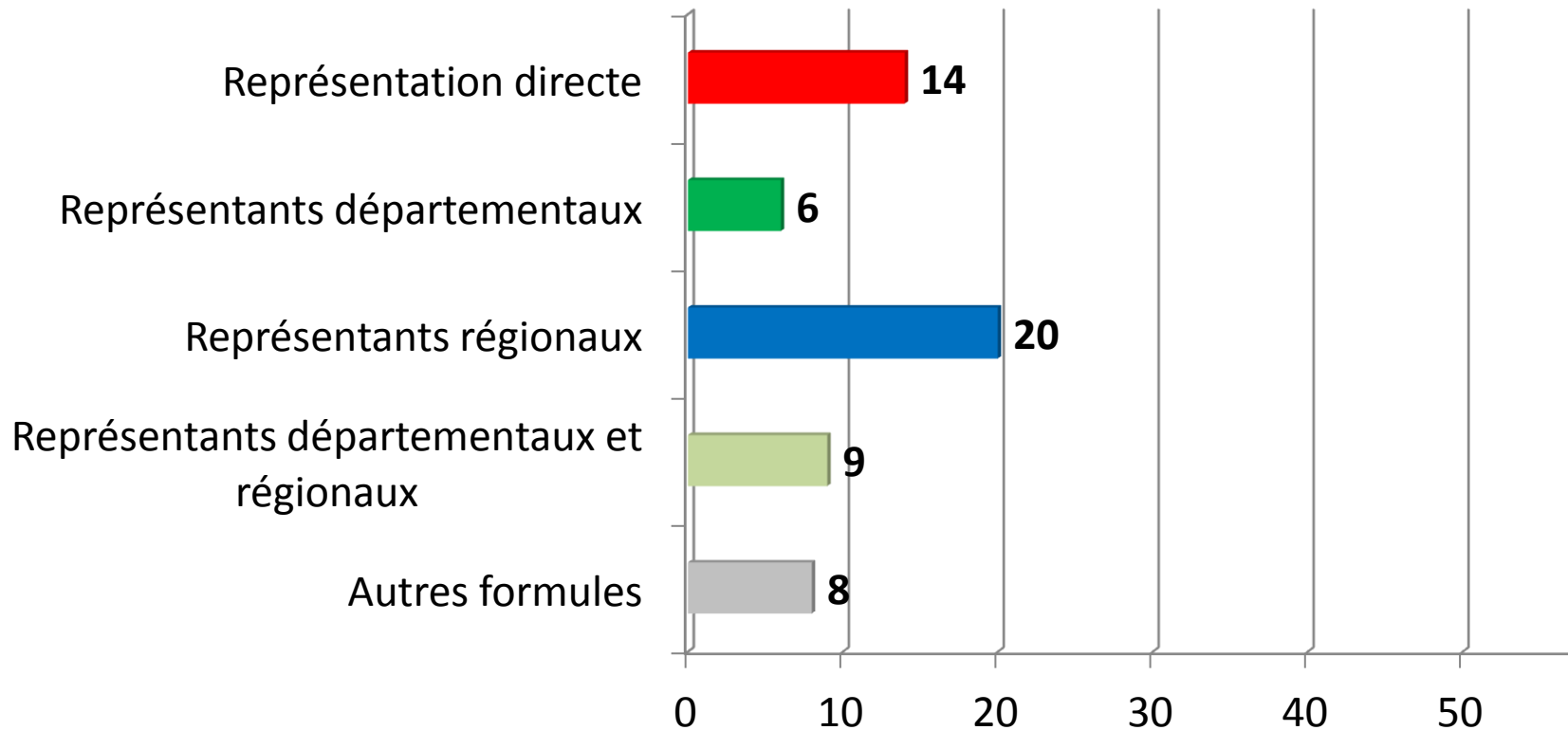
### 3. LA COMPOSITION DE L'ASSEMBLEE GENERALE ET LES COLLEGES ELECTORAUX

*Le sport, un enjeu pour la France !*

# 3. COMPOSITION DE L'AG ET COLLEGES ELECTORAUX

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

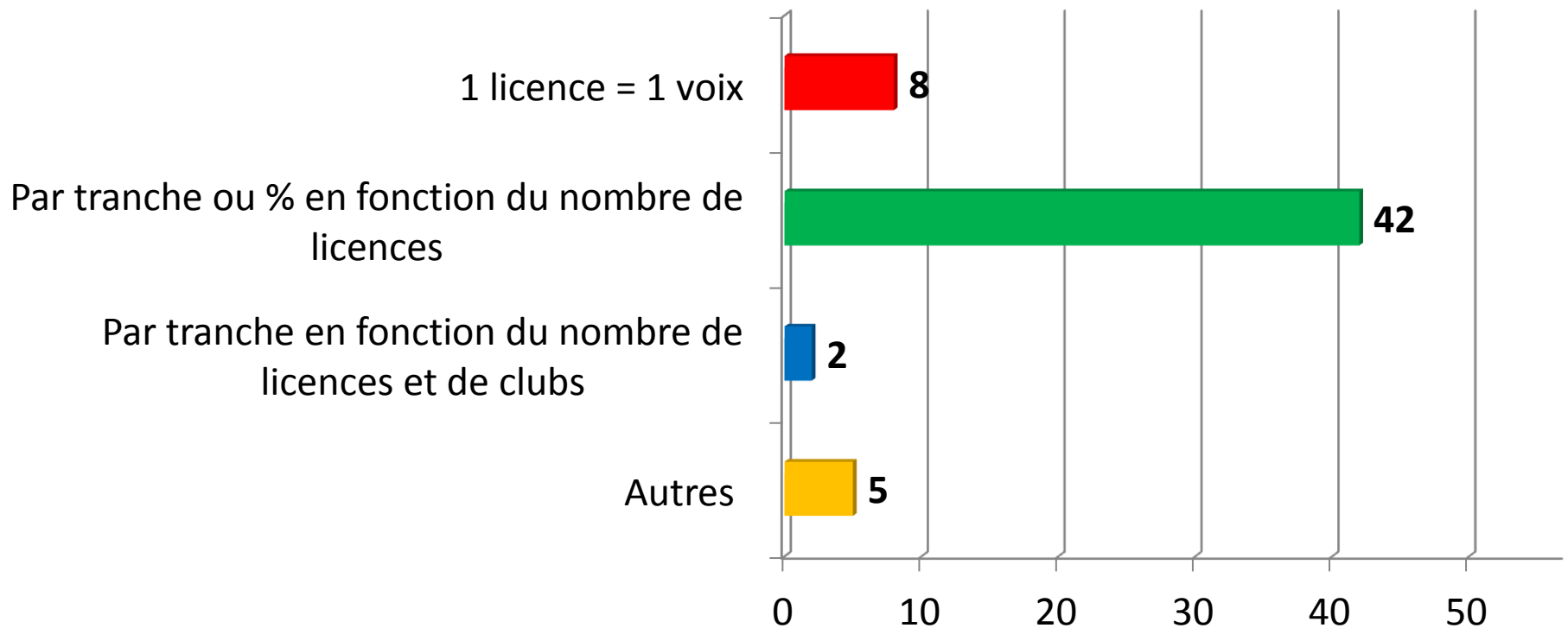
### Composition de l'Assemblée générale



# 3. COMPOSITION DE L'AG ET COLLEGES ELECTORAUX

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

### Barème des voix de l'Assemblée générale



# 3. COMPOSITION DE L'AG ET COLLEGES ELECTORAUX

## AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DEUX SYSTEMES POSSIBLES

### 1) Représentativité directe

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Expression directe</li><li>• Forme de démocratie la plus aboutie</li><li>• Transparence du processus électoral</li><li>• Rend moins aisés les « jeux politiques ».</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Démocratie adoucie en cas d'admission d'un trop grand nombre de procurations</li><li>• Risque de « populisme »</li><li>• Problèmes matériels et organisationnels.</li></ul>

# 3. COMPOSITION DE L'AG ET COLLEGES ELECTORAUX

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES DEUX SYSTÈMES POSSIBLES

### 2) Représentativité indirecte

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gage de stabilité</li><li>• Liberté d'élaborer un modèle de représentativité spécifique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risque d'inadéquation entre les résultats des votes et la réelle volonté des membres de la fédération</li><li>• Faiblesse démocratique si grands électeurs en nombre trop restreint</li><li>• Faible renouvellement des dirigeants</li><li>• Possible rejet des dirigeants par les membres.</li></ul>

# 3. COMPOSITION DE L'AG ET COLLEGES ELECTORAUX

## PRÉCONISATIONS

Considérant les avantages et les inconvénients, ainsi que les grands principes devant guider une gouvernance moderne, le groupe de travail **préconise aux fédérations** :

- 1) De **composer leurs collèges électoraux en représentation directe** ou en **représentation indirecte** avec un système privilégiant **une représentation mixte des régions et des départements**.
- 2) De **limiter** au maximum, dans les statuts, **l'existence de postes réservés** afin de maintenir les équilibres et ne pas ainsi porter atteinte au principe de l'élection.

# 4. LES MODES DE SCRUTIN

*Le sport, un enjeu pour la France !*

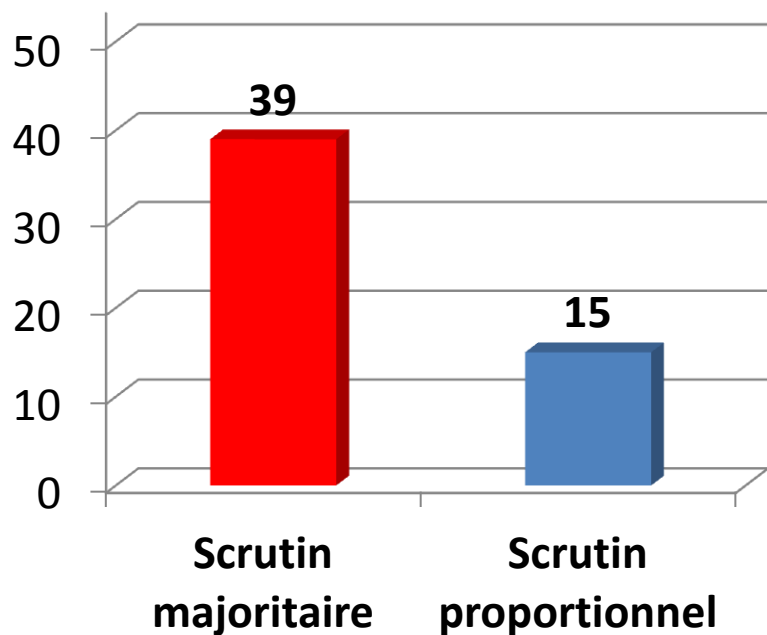


# 4. LES MODES DE SCRUTIN

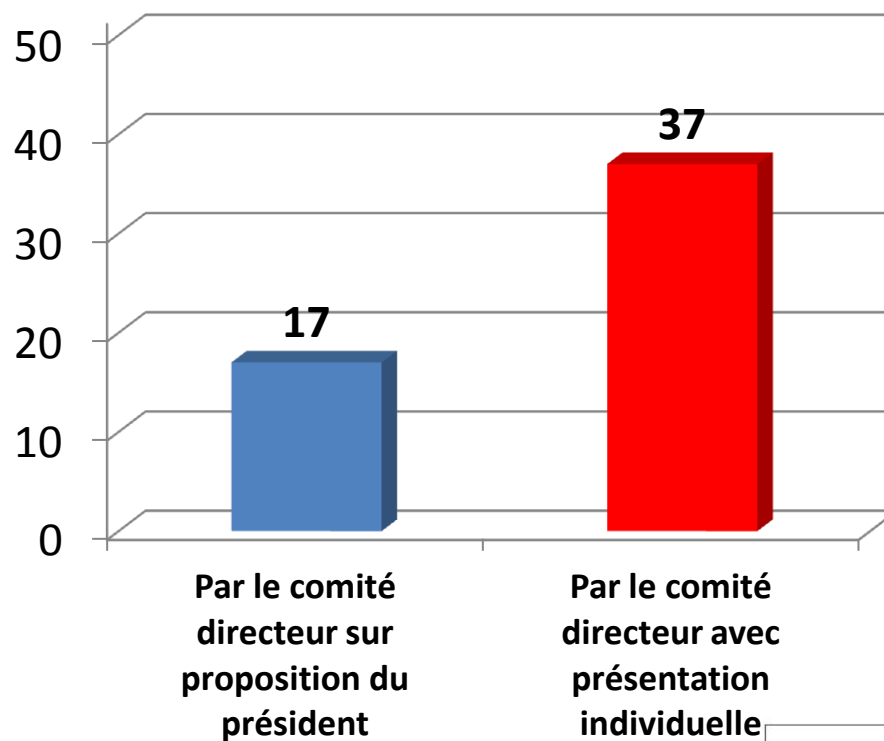
## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

### Systeme de type Conseil d'administration ou Comité directeur / Bureau

Mode d'élection du Conseil  
d'administration-comité directeur



Mode d'élection du bureau

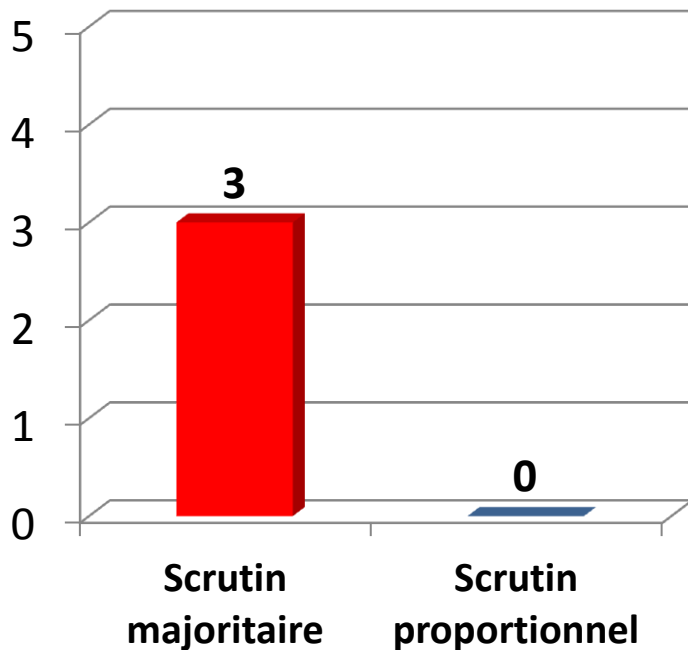


# 4. LES MODES DE SCRUTIN

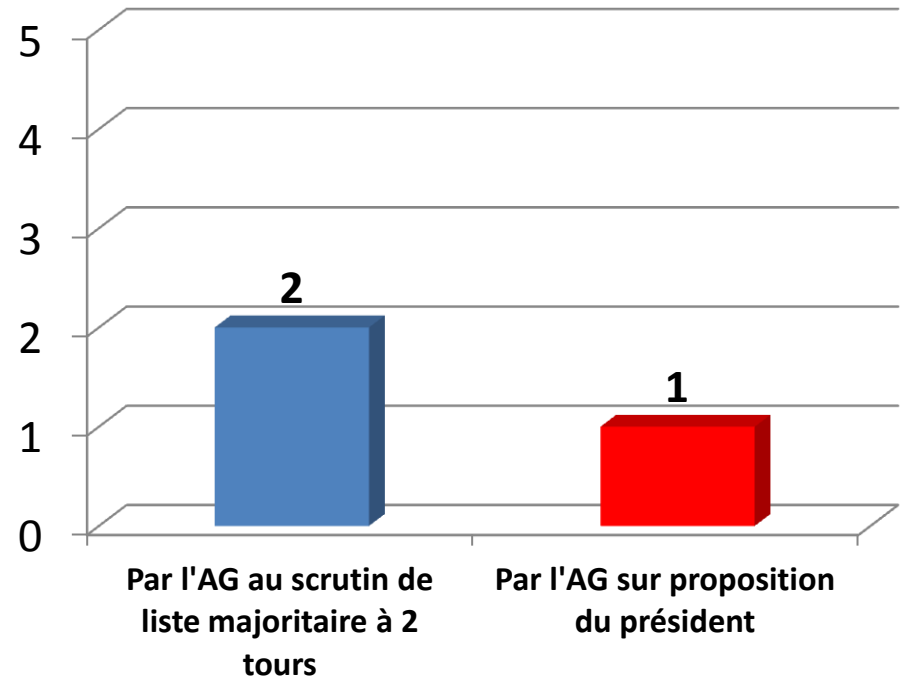
## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

### Systeme de type Conseil de surveillance/ Directoire

Mode d'élection du conseil de surveillance par l'AG



Mode d'élection du directoire



# 4. LES MODES DE SCRUTIN

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

### Scrutin avec présentation individuelle des candidats

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet à tous de se présenter librement</li><li>• Ne cristallise pas forcément des oppositions</li><li>• Mode de scrutin historique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pas d'unité spontanée dans l'équipe dirigeante</li><li>• Difficulté à porter un projet commun.</li></ul>

# 4. LES MODES DE SCRUTIN

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

### Scrutin de liste

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplicité et efficacité</li><li>• Cohérence et homogénéité de l'équipe élue</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caractère brutal de l'élection</li><li>• Impossibilité pour un individu de se présenter en dehors des listes</li><li>• Élection pouvant sembler artificielle si une seule liste se présente.</li></ul>

# 4. LES MODES DE SCRUTIN

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

### Scrutin à la représentation proportionnelle

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chaque liste dispose d'un nombre de représentants en lien avec les suffrages obtenus.</li><li>• Assure une représentation complète : procédé le plus équitable.</li><li>• Offre une représentation aux listes minoritaires.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Morcellement du pouvoir</li><li>• Incite à la multiplication des listes.</li><li>• Impossibilité pour un individu de se présenter en dehors des listes.</li><li>• Sentiment d'une élection artificielle si une seule liste se présente.</li></ul>

# 4. LES MODES DE SCRUTIN

## PRÉCONISATIONS

- Le choix du mode de scrutin constitue une **option politique** devant être prise par chaque fédération en considération notamment de son fonctionnement.
- Étroitement liés à la typologie des organes dirigeants de la fédération, **le mode d'élection et le mode de scrutin retenus dans le cadre d'une organisation de type Conseil de surveillance / Directoire** pourraient être les suivants :



# 4. LES MODES DE SCRUTIN

## PRÉCONISATIONS (SUITE)

- 1) **Déroulement des élections** dans l'ordre chronologique suivant : Président, puis Directoire, puis Conseil de surveillance.
- 2) **Élection du Président par l'Assemblée Générale** au scrutin majoritaire afin d'asseoir pleinement son élection et sa légitimité.
- 3) **Élection du Directoire par l'Assemblée Générale au scrutin de liste** avec possibilité de panachage au second tour afin de permettre au Président élu de disposer de la majorité nécessaire à l'exercice de la politique pour laquelle il a été élu.
- 4) **Élection du Conseil de surveillance par l'Assemblée Générale au scrutin plurinominal majoritaire** afin d'assurer une bonne représentativité des composantes de l'Assemblée Générale en son sein.

Il est également possible de prévoir l'élection du président et de son directoire au sein du même scrutin de liste, le président figurant en 1<sup>ère</sup> position sur la liste.

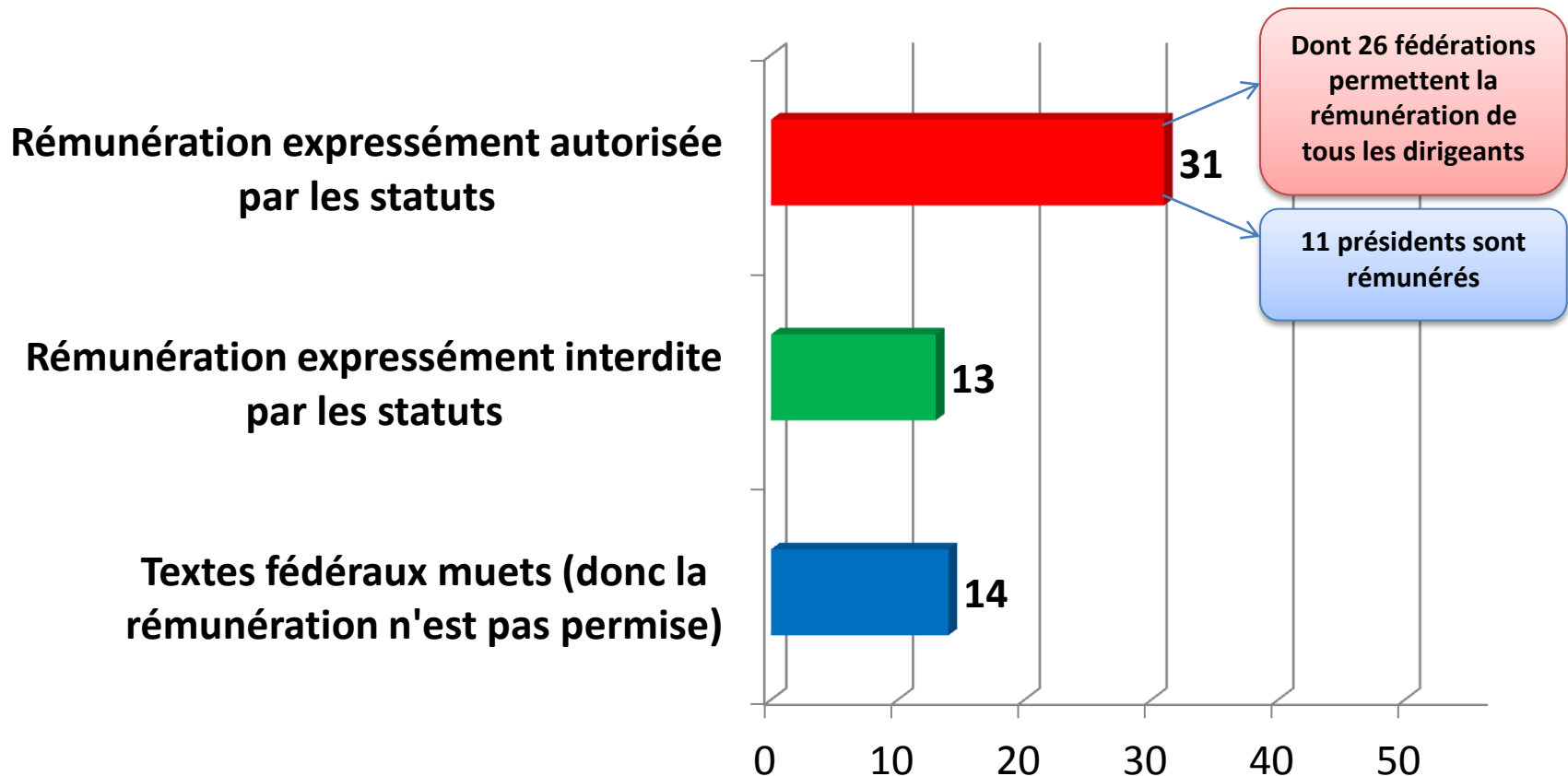
# 5. LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS

*Le sport, un enjeu pour la France !*



# 5. LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE



# 5. LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

### AVANTAGES

- Mobilisation et meilleure disponibilité du ou des dirigeants rémunérés
- Susciter un intérêt/vocation auprès des personnes qui, au-delà de la connaissance de la discipline, ont développé professionnellement des qualités managériales, de gestion et de direction pouvant bénéficier à la fédération.
- Rajeunissement probable des dirigeants éligibles à une rémunération, spécifiquement les présidents de fédérations.

### INCONVÉNIENTS

- Risque d'un faible turn-over des dirigeants rémunérés, d'où la nécessité éventuelle d'accompagner cette mesure d'une limitation du nombre des mandats successifs
- Procédure lourde pour valablement décider de rémunérer un dirigeant.
- Difficulté de rémunérer plus d'un dirigeant (quels critères retenir pour opérer un choix, ... ?).

# 5. LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS

## PRÉCONISATIONS

- **Rémunérer le président de la fédération.**
- Préconisations techniques :
  - 1) Obtenir la **modification de l'instruction de 2006** afin qu'elle n'exige plus la participation de tous les membres de l'organe dirigeant, lorsque ce n'est pas l'AG, à l'adoption de la décision de rémunérer le président.
  - 2) Prévoir que dans un modèle de type Directoire/Conseil de surveillance, **la compétence décisionnelle pour rémunérer le président appartient au conseil de surveillance.**

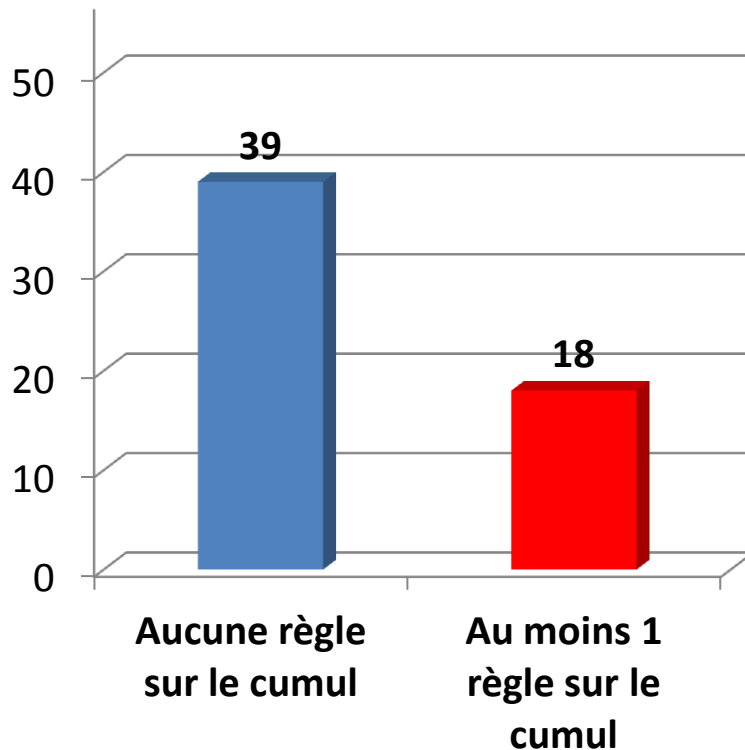
## 6. LA LIMITATION DU NOMBRE ET DU CUMUL DES MANDATS, LA LIMITATION D'ÂGE

*Le sport, un enjeu pour la France !*

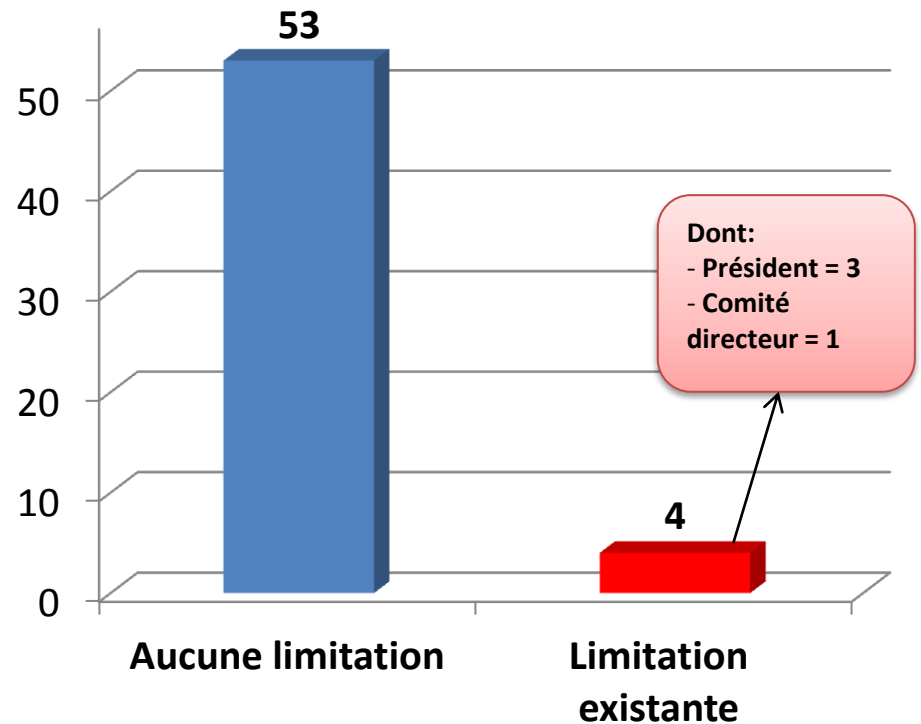
# 6. LA LIMITATION DU NOMBRE ET DU CUMUL DES MANDATS, LA LIMITATION D'ÂGE

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Cumul simultané des mandats



Cumul des mandats dans le temps



1 fédération prévoit une limite d'âge

# 6. LA LIMITATION DU NOMBRE ET DU CUMUL DES MANDATS, LA LIMITATION D'ÂGE

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

### Limitation du nombre de mandats

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Favorise l'arrivée de nouvelles idées et de nouveaux dirigeants.</li><li>• S'impose quasiment de fait en cas de rémunération pour éviter une professionnalisation excessive des dirigeants tentés de conserver leur mandat et donc leur rémunération.</li><li>• Rajeunissement probable des dirigeants.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de se priver d'une personne ressource de haut niveau.</li><li>• Difficulté de voir les dirigeants actuels se limiter eux-mêmes.</li><li>• Éventualité d'une perte d'influence au niveau international si limitation excessive.</li><li>• Texte limitatif de liberté de choix et d'action.</li><li>• N'a pas forcément d'effet sur le rajeunissement des dirigeants.</li></ul>

# 6. LA LIMITATION DU NOMBRE ET DU CUMUL DES MANDATS, LA LIMITATION D'ÂGE

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

### Interdiction du cumul de mandats

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mobilisation et disponibilité accrues du ou des dirigeants</li><li>• Diminution des risques de conflits d'intérêts</li><li>• Augmentation mécanique du nombre de dirigeants et probable rajeunissement de ces derniers.</li><li>• C'est le sens de l'Histoire.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de ne pas trouver suffisamment de bénévoles et surtout de bénévoles de qualité.</li><li>• Éloignement potentiel des préoccupations locales.</li></ul>

# 6. LA LIMITATION DU NOMBRE ET DU CUMUL DES MANDATS, LA LIMITATION D'ÂGE

## PRÉCONISATIONS

NB: Les préconisations ont été adoptées par une majorité de membres présents mais n'ont pas recueilli l'unanimité.

- Limitation à **3 mandats de 4 ans pour le président.**
- Limitation d'âge lorsque le nombre des mandats ne fait l'objet d'aucune limitation.
- Limitation des mandats :
  - Interdiction du cumul de mandats (ligue régionale, comité départemental, club) pour les Président, secrétaire général, trésorier ;
  - Interdiction d'exercer un mandat de président de ligue régionale ou comité départemental pour les membres du bureau exécutif/directoire autres que les 3 cités ci-dessus.
- Pas de limitation pour les membres du Conseil d'administration/Conseil de surveillance.



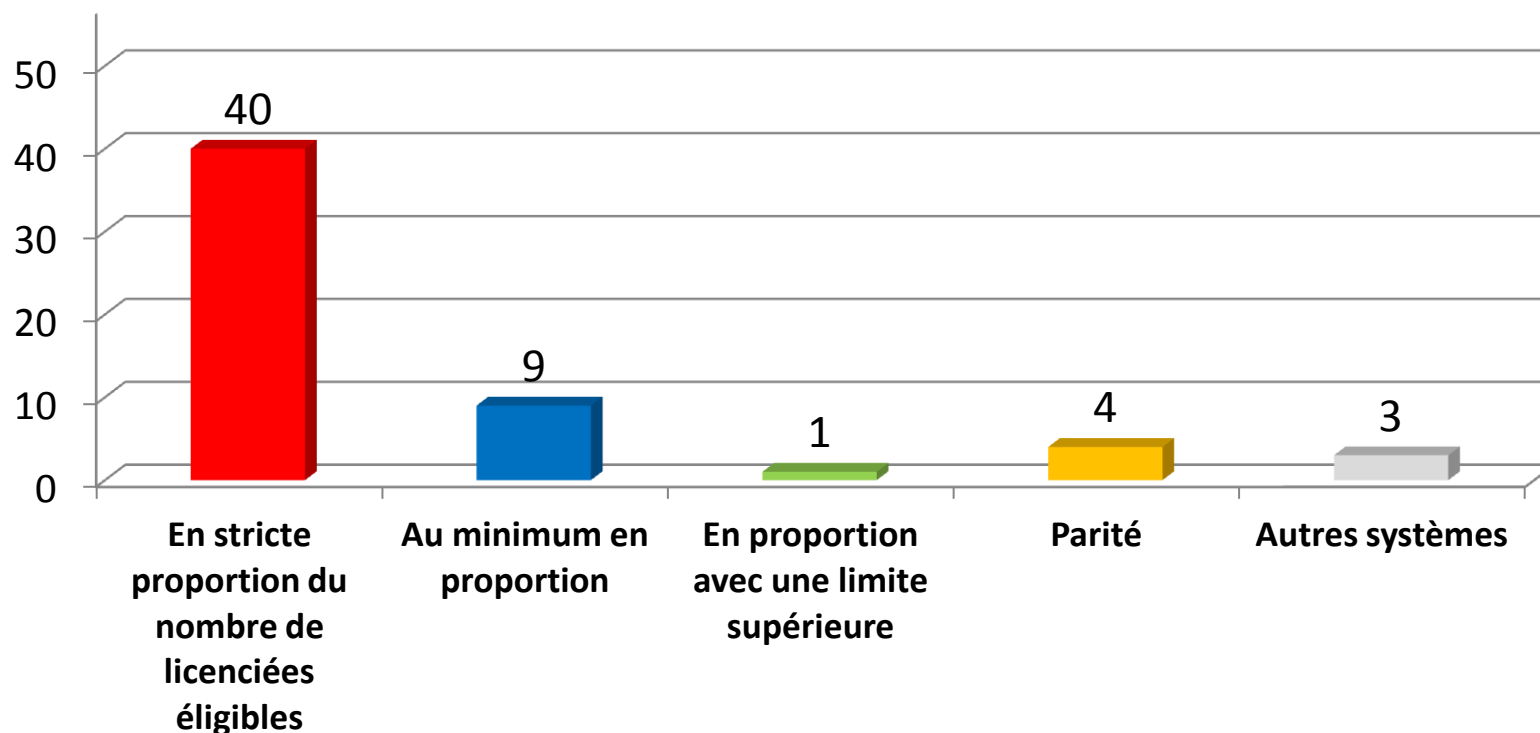
## 7. LA REPRESENTATION DES FEMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES

*Le sport, un enjeu pour la France !*

# 7. LA REPRESENTATION DES FEMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

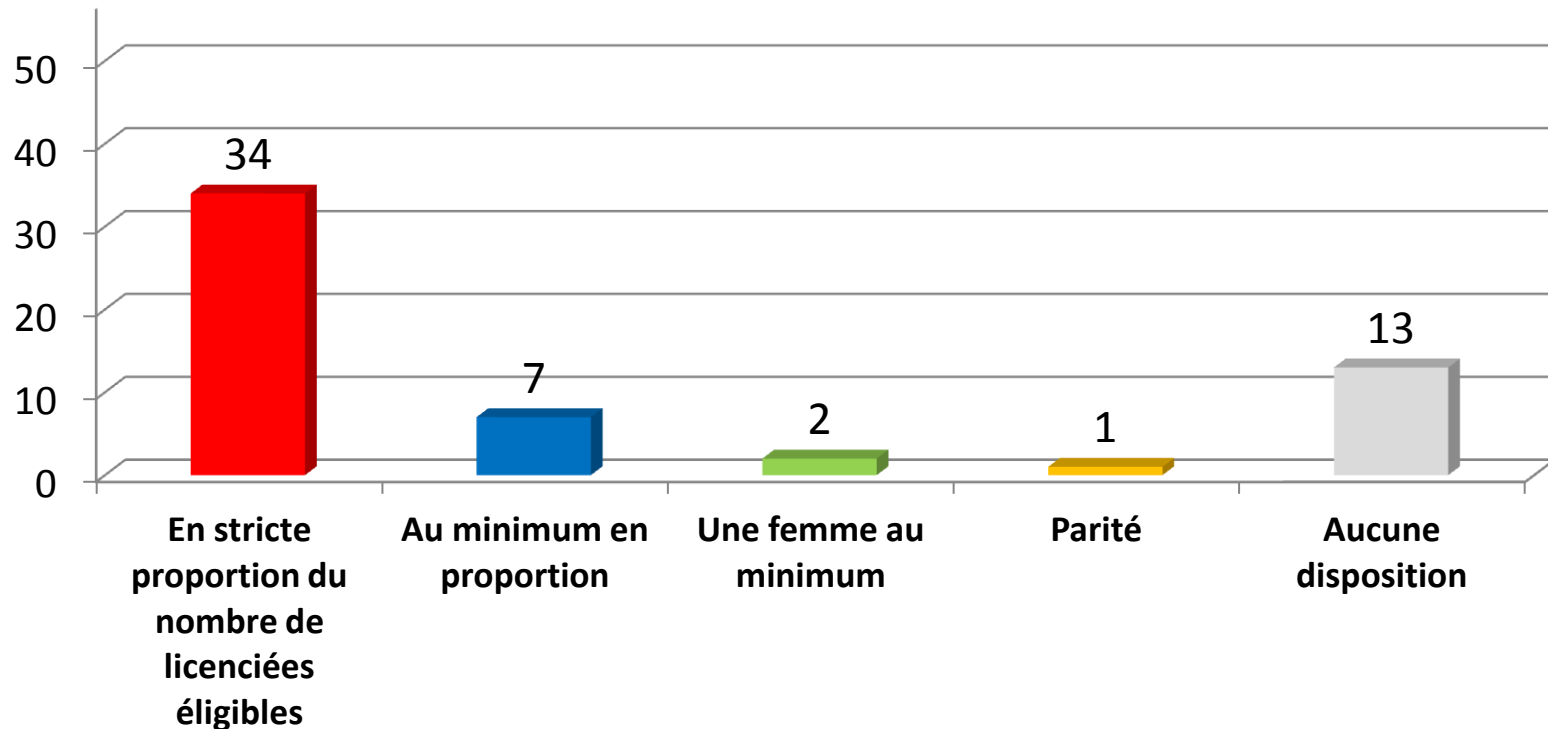
Dans l'instance élargie



# 7. LA REPRESENTATION DES FEMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Dans l'instance restreinte



# 7. LA REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

Insertion d'une disposition relative à une représentation obligatoire des femmes au sein des instances dirigeantes

INTERÊTS	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Compenser une éventuelle inégalité et veiller à garantir une présence des femmes au sein des instances dirigeantes des fédérations sportives</li><li>• Assurer une représentativité des femmes à l'image de la pratique féminine au sein de la fédération.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risque d'inconstitutionnalité de la disposition</li><li>• Risque d'opposition avec le principe d'égalité</li><li>• Frein à une représentation spontanée et naturelle des femmes</li><li>• Difficulté à trouver des femmes candidates en nombre suffisant, en particulier dans les sports fortement masculins</li><li>• Risque d'atteinte à la représentativité et à la légitimité des femmes présentes au sein des instances dirigeantes, si celles-ci sont élues pour répondre à des contraintes de postes et non en raison de leurs compétences.</li></ul>

# 7. LA REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES

## PRÉCONISATIONS

- Obtenir la modification du code du sport aux fins que la représentation des femmes soit garantie proportionnellement :
  - jusqu'à la parité ;
  - Avec un pourcentage minimum qui pourrait se situer autour de 20%.

# 8. LA PLACE DES LIGUES PROFESSIONNELLES

*Le sport, un enjeu pour la France !*

# 8. LA PLACE DES LIGUES PROFESSIONNELLES

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

- 7 ligues professionnelles dotées de la personnalité morale:
  - LNA, LNB, LNC, LFP, LNH, LNR, LNV
- 2 ligues non dotées de la personnalité morale:
  - Ligue de boxe professionnelle,
  - Ligue féminine de basket.

# 8. LA PLACE DES LIGUES PROFESSIONNELLES

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

### Création d'une ligue professionnelle

INTERÊTS	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permettre d'assurer directement l'organisation des compétitions professionnelles par les parties prenantes à ces dernières.</li><li>• Optimiser la création d'un véritable secteur professionnel au sein d'une discipline, le développement économique et l'exposition médiatique de celui-ci.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faire apparaître des divergences entre la fédération qui a en charge l'ensemble d'une discipline d'une part et la ligue professionnelle et les acteurs des compétitions professionnelles plus particulièrement concernés par un secteur de la discipline, d'autre part.</li><li>• Risque d'être un terrain propice à l'existence de tensions entre secteurs amateur et professionnel d'une même discipline.</li></ul>



# 8. LA PLACE DES LIGUES PROFESSIONNELLES

## PRÉCONISATIONS

- La création d'une ligue professionnelle en tant que commission spécialisée ou en tant qu'association externe dépend de plusieurs facteurs (ressources financières et humaines disponibles, objectifs poursuivis, missions confiées, etc...) qui doivent être précisément mesurés.
- Lorsque la ligue professionnelle est constituée sous la forme d'une association déclarée, **la convention est un acte essentiel qui détermine les compétences subdéléguées ainsi que les modalités de leur exécution par la ligue professionnelle et de leur contrôle par la fédération.**
- Importance de **prévoir la participation de la fédération à l'AG et au Conseil d'administration de la Ligue.**

# 8. LA PLACE DES LIGUES PROFESSIONNELLES

## PRÉCONISATIONS (SUITE)

- Si la fédération fait le choix de donner le droit de vote au secteur professionnel, il convient de:
  - **limiter la densité votative de la ligue ou du secteur professionnel à l'AG de la fédération** (de l'ordre de 25%)
  - **limiter le nombre de places pour les représentants de la ligue au sein des organes dirigeants.**
- Compte tenu de l'exposition médiatique du secteur professionnel et de son devoir d'exemplarité, il faut s'assurer que les sanctions encourues dans le secteur professionnel soient au moins égales à celles prévues dans le secteur amateur d'une même discipline. Cela peut être prévu dans la convention conclue entre la fédération et sa ligue professionnelle.



MERCI DE VOTRE ATTENTION

