

Titre 2.1 Autonomie

1. Définition

L'autonomie des organisations sportives, en particulier au sein du Mouvement olympique, signifie leur droit et leur obligation d'établir et de contrôler de manière indépendante les règles du sport, de déterminer leur structure et leur gouvernance et d'organiser des élections sans influence extérieure. Ce concept est inscrit dans la Charte olympique du CIO ([2023](#)), qui souligne que les organisations sportives au sein du Mouvement olympique doivent appliquer les principes de bonne gouvernance tout en jouissant de leur autonomie. La règle 25 de la Charte souligne « l'indépendance et l'autonomie [de chaque fédération internationale] dans la gouvernance de son sport », et la règle 27.6 demande aux comités nationaux olympiques de « préserver leur autonomie et de résister à toutes les pressions de toute nature, y compris les pressions politiques, juridiques, religieuses ou économiques » qui pourraient entraver leur respect de la Charte olympique.

Toutefois, la revendication d'autonomie n'est pas un droit sans restriction. Les arrêts de la Cour de justice de l'Union européenne de 2023 ont précisé que l'autonomie doit résulter d'une bonne gouvernance, d'une transparence accrue, de mécanismes de responsabilisation efficaces et d'une meilleure prise en compte des parties prenantes, plutôt que d'une indépendance totale ou d'une absence de contrôles externes. Les organisations sportives et le mouvement sportif ne sont pas au-dessus des lois. L'autonomie est le résultat d'un dialogue permanent entre le sport et son environnement juridique et social aux niveaux national et supranational. La résolution du Conseil ([2021](#)) stipule que « la bonne gouvernance dans le sport est une condition préalable à l'autonomie et à l'autorégulation des organisations et fédérations sportives, dans le respect des principes de démocratie, de transparence, d'intégrité, de solidarité, d'égalité des sexes, d'ouverture, de reddition de comptes et de responsabilité sociale ».

L'essence de l'autonomie des associations sportives réside dans l'équilibre entre l'autorégulation et des règles nécessaires, transparentes, proportionnées et non discriminatoires, alignées sur leurs objectifs, ainsi que dans le respect des principes juridiques. Des partenariats constructifs entre les organisations sportives et d'autres entités sont essentiels pour faire progresser les intérêts sportifs et les aider dans leurs missions. Ces collaborations devraient se concentrer sur le développement du sport, le soutien et la protection des athlètes, la lutte contre le dopage, la manipulation et la corruption, et la lutte contre le harcèlement, les abus ou la violence dans le sport, tout en protégeant les jeunes des activités criminelles.

Les organisations sportives doivent tenir compte des conséquences de leur autonomie et ne peuvent justifier les dérogations à la loi en invoquant uniquement la « spécificité » du sport. Elles doivent prouver que les restrictions qu'elles imposent sont nécessaires au bon déroulement des compétitions sportives, à la garantie du fair-play, au maintien de l'équilibre compétitif et au maintien de l'intégrité du sport. Le respect de la législation est essentiel et les organisations sportives doivent veiller à ce que leurs règles et réglementations soient conformes aux cadres juridiques plus larges afin d'éviter les contestations judiciaires et de maintenir la confiance du public.

L'autonomie financière est également essentielle à la pérennité des organisations sportives. La diversification des sources de revenus est essentielle pour éviter de dépendre d'un seul ou d'un nombre limité d'acteurs publics et privés, ce qui peut entraîner des vulnérabilités telles qu'une influence indue ou une instabilité financière si l'une des sources retire son soutien. Cela peut être réalisé en obtenant de multiples parrainages, en développant des sources de revenus provenant des ventes de produits dérivés, de billets, de droits de diffusion et en formant des partenariats avec diverses parties prenantes. Une large base financière permet aux organisations sportives de mieux résister aux fluctuations économiques et de conserver leur autonomie décisionnelle. L'autonomie financière permet aux organisations d'investir dans les infrastructures, les programmes de développement et les initiatives communautaires, favorisant ainsi la croissance et l'innovation au sein du sport. En outre, elle favorise une plus grande transparence et une plus grande responsabilité dans la gestion financière, instaurant ainsi la confiance avec les parties prenantes, notamment les athlètes, les fans et les sponsors.

En résumé, l'autonomie des organisations sportives est un équilibre complexe entre autorégulation, conformité juridique, indépendance financière et partenariats collaboratifs. En adhérant aux principes de bonne gouvernance et de transparence, les organisations sportives peuvent préserver leur autonomie tout en garantissant l'intégrité, la confiance et le développement durable du secteur sportif.

2. Scénario idéal

Pour les CNO

sportives exercent leur autonomie dans les opérations et la gouvernance liées au sport, comme le précise la Charte olympique. Cette autonomie leur permet d'établir et de contrôler de manière indépendante leurs règles, leur structure et leur gouvernance, sans interférence extérieure. Cette autonomie est complétée par des accords formels, tels que des pactes de coopération, qui favorisent une relation respectueuse et collaborative avec les entités gouvernementales. Ces accords facilitent un partenariat équilibré, caractérisé par un dialogue ouvert et un respect mutuel des rôles et de l'autorité distincts de chaque partie.

Une coopération et une coordination efficaces entre les organisations sportives et les gouvernements sont essentielles pour garantir que leurs actions soient mutuellement bénéfiques et que l'autonomie du sport soit préservée. Les objectifs communs des gouvernements, du Mouvement olympique et des autres acteurs du sport stimulent les efforts de collaboration vers des objectifs communs. Le maintien d'une relation équilibrée implique un dialogue et une coopération continus, dans le respect des contributions et des rôles de chaque partie. Cette approche collaborative soutient l'avancement du sport, aide les athlètes et préserve l'intégrité des compétitions sportives.

Pour garantir leur viabilité financière et éviter de dépendre d'un nombre limité de sponsors publics ou privés, les organisations sportives mettent en œuvre un programme de parrainage et de marketing à plusieurs niveaux impliquant plusieurs sponsors. Cette approche permet de diversifier les sources de revenus, ce qui atténue le risque d'instabilité financière et d'influence indue. L'organisation adhère à des politiques spécifiques, telles qu'une politique sur les conflits d'intérêts, qui guident ses engagements avec des partenaires commerciaux tout en respectant ses principes et valeurs fondamentaux d'intégrité. En

préservant leur indépendance financière grâce à ce modèle de parrainage diversifié, les organisations sportives renforcent leur stabilité et protègent leur autonomie.

Pour les NF

La Fédération nationale doit conserver son autonomie dans les questions liées au sport, conformément à la Charte olympique. La Fédération nationale doit respecter des normes de gouvernance élevées, non seulement en tant qu'exigence des ministères gouvernementaux pour la gestion des fonds publics, mais aussi en tant que principe fondamental. Elle doit résister aux pressions extérieures injustifiées – politiques, religieuses ou économiques – qui pourraient compromettre sa conformité avec la Charte olympique. Assurer un financement compatible avec les principes olympiques et diversifier les sources de revenus est essentiel à son indépendance.

Il est essentiel de promouvoir la collaboration entre les organisations sportives et les entités gouvernementales ou non gouvernementales, afin de garantir le respect de l'expertise des organisations sportives et l'alignement sur les valeurs olympiques. Une coordination étroite entre les organisations sportives et les autorités gouvernementales est essentielle pour faire progresser le développement du sport, protéger les athlètes, lutter contre le dopage et la corruption et préserver la participation des jeunes au sport. Cette collaboration doit être menée dans le respect mutuel de la juridiction et des responsabilités de chaque entité, sans interférence injustifiée.

3. Risques

- Relation difficile avec les pouvoirs publics jusqu'à l'instrumentalisation du sport.
- Problèmes de conflits d'intérêts.
- La dépendance au financement public fait des coupes budgétaires une menace existentielle pour l'organisation.
- Décisions du gouvernement qui portent atteinte à la politique sportive de l'organisation sportive
- Porter atteinte à l'intégrité du sport et des personnes impliquées.
- Dépendance financière vis-à-vis d'un nombre limité d'acteurs, conduisant à une relation de subordination et à des activités non alignées avec la vision et la mission de l'organisation sportive.
- Manque de créativité et d'initiative.
- Danger pour le développement et la durabilité de l'organisation sportive
- Faible performance du personnel, des bénévoles et de l'organisation dans son ensemble

4. Instruments et éléments clés

<i>Instruments</i>	<i>Éléments clés</i>
Accord stratégique avec les pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none"> • Clarté et compréhension mutuelle des rôles et des responsabilités. • Coopération formalisée basée sur un partenariat et un accord formel - identification des domaines de coopération. • Conformité juridique des règles sportives avec le droit national/européen.

	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition des subventions et financements aux organisations sportives. • Reconnaissance et respect de l'autonomie du sport.
Programme de parrainage	<ul style="list-style-type: none"> • Diversité des sponsors et des sources de revenus. • Diversité des programmes de sponsoring (licence, hospitalité, responsabilité sociale) alignés sur la stratégie marketing. • Règles claires lors des relations avec les sponsors (peuvent faire partie du Code de conduite). • Dispositions relatives aux conflits d'intérêts et autres questions d'intégrité (par exemple, les sociétés de paris sportifs en tant que sponsors). • Publicité responsable (prendre en compte l'impact de la publicité sur l'alcool et le tabac).
Fonds publics	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à la diversification des sources de revenus. • Permet de travailler sur un domaine politique/sujet de projet spécifique. • Maintenir l'autonomie en étant attentif à toutes les conditions attachées aux fonds qui pourraient compromettre leur indépendance ou leur mission. • Veiller à ce que les activités financées par des fonds publics contribuent aux objectifs généraux de l'organisation et profitent à ses parties prenantes. • Tenez des registres clairs de la manière dont les fonds sont utilisés.

5. Exemples de bonnes pratiques

Exemple « Accord stratégique avec les pouvoirs publics »

Organisation : Comités Olympiques Européens (COE)

Description : L'accord de coopération renouvelé entre les COE et la Commission européenne est un signe distinctif de leur mission de promotion du sport et des modes de vie sains dans toute l'Europe, démontrant leur volonté de collaborer avec les principaux partenaires institutionnels de l'UE sur la politique européenne. S'étendant jusqu'à la fin de 2027, cet accord de coopération englobe des événements clés tels que les 4e Jeux européens d'Istanbul, qui renforceront le rôle central de l'Europe dans le sport mondial, ainsi que quatre éditions du Festival olympique de la jeunesse européenne (FOJE). Avec l'accord de coopération, les COE et la Commission européenne s'engagent à des échanges réguliers sur des sujets d'intérêt pour le sport européen et formalisent leur partenariat sur des sujets mutuellement bénéfiques.

Informations complémentaires : [Les COE et la Commission européenne signent un accord de coopération - Bureau des COE de l'UE \(eurolympic.org\)](#)

Exemple de « Programme de parrainage »

Organisation : Comité international olympique (CIO)

Description : L'autonomie des organisations sportives appartenant au Mouvement olympique est l'un des principes fondamentaux du CIO, comme l'indique la Charte olympique. Avec les 15 recommandations de l'Agenda olympique 2020+5, le CIO a encore renforcé cet engagement. La recommandation 15 fait directement référence à « Innover dans les modèles de génération de revenus ». Cette recommandation souligne la nécessité d'explorer, de renforcer et de valider les principes fondamentaux clés qui ont soutenu les programmes commerciaux du CIO, afin de poursuivre leur évolution à l'avenir. En réponse à un paysage médiatique et commercial en rapide évolution, le CIO reconnaît la nécessité d'adapter ses stratégies commerciales pour assurer des avantages mutuels au Mouvement olympique et à ses partenaires. Historiquement, le CIO a centralisé le fonctionnement et la gestion de certains programmes de revenus, tels que le programme mondial TOP et les droits de diffusion, afin de créer des gains d'efficacité et de la valeur ajoutée. S'appuyant sur cette approche, l'Agenda olympique 2020 a conduit à la création d'un programme mondial de licences et d'une alliance marketing avec l'IPC, en vigueur à compter du 1er janvier 2021. Afin d'optimiser davantage les avantages pour toutes les parties prenantes olympiques, le CIO prévoit d'étendre ce modèle centralisé aux activités commerciales du secteur de l'hospitalité. En outre, le CIO continuera de diversifier ses sources de revenus au-delà des sources traditionnelles telles que la diffusion, le parrainage et les licences, notamment par la création de nouvelles propriétés.

Informations complémentaires : [Olympic-Agenda-2020-5-15-recommandations.pdf \(olympics.com\)](https://olympics.com/olympic-agenda-2020-5-15-recommandations.pdf)

Exemple « Programme de parrainage »

Organisation : Comité international olympique (CIO)

Description : Le CIO a adopté un programme de parrainage spécifique permettant à l'organisation de disposer de différentes sources de revenus et d'éviter ainsi toute dépendance à un partenaire financier unique. Le parrainage représente environ 30 % des sources de revenus du CIO, qui sont réparties dans l'ensemble du Mouvement olympique.

Cette stratégie est mise en place à différents niveaux. Au niveau mondial, le programme Partenaires olympiques (TOP) est le plus haut niveau de parrainage olympique et offre aux sponsors des droits de marketing exclusifs dans le monde entier pour les Jeux Olympiques d'été, d'hiver et de la Jeunesse. Le CIO a négocié ces contrats avec des sociétés multinationales capables de fournir un soutien financier direct, des services de sponsoring ou une expertise pour l'organisation des Jeux. Ces partenaires TOP bénéficient de droits et d'opportunités de marketing exclusifs dans le monde entier dans leurs catégories de produits désignées. Le programme TOP fonctionne sur une durée de quatre ans et soutient les comités d'organisation des Jeux Olympiques et des Jeux Olympiques d'hiver, les CNO et le CIO

Parallèlement, le CIO a défini des règles spécifiques permettant aux comités d'organisation des Jeux Olympiques (COJO) et aux CNO de gérer leurs propres programmes commerciaux pour soutenir l'organisation des Jeux ou leurs activités nationales. Toutefois, ces programmes ne doivent pas entrer en concurrence avec les sponsors TOP. programme .

Informations complémentaires :

<http://www.olympic.org/sponsors>

[http://www.olympic.org/ioc - financement - revenus - sources - répartition](http://www.olympic.org/ioc-financement-revenus-sources-repartition)

[Fiche d'information marketing du CIO.pdf \(olympics.com\)](#)

[CIO - Financement \(olympics.com\)](#)

Exemple « Fonds publics »

Organisation : Athlétisme Européen

Description : L'Agence pour le développement de l'athlétisme en Europe (ADAE) a été créée pour faciliter les propositions de projets pour le financement de l'Union européenne et diriger des projets au nom d'European Athletics - basé hors de l'UE en Suisse - et de ses fédérations membres. L'ADAE, une association internationale non gouvernementale et à but non lucratif, aide les fédérations européennes d'athlétisme à promouvoir et à développer l'athlétisme en Europe. Sa mission comprend la promotion des activités bénévoles dans le sport, l'inclusion sociale, l'égalité des chances et la sensibilisation aux bienfaits de l'activité physique pour la santé. L'agence défend également le fair-play et les valeurs éthiques dans le sport, en luttant contre les menaces transfrontalières telles que le dopage, la violence, l'intolérance et la discrimination. En outre, l'ADAE soutient European Athletics et ses fédérations membres dans leurs interactions et projets avec les institutions européennes comme le Conseil de l'Europe, l'Union européenne et la Commission européenne. Malgré les complexités souvent associées à l'accès au financement européen, en particulier pour les clubs ou les fédérations sportives, l'ADAE vise à relier ces opportunités aux projets européens de développement de l'athlétisme. Pour plus d'informations sur la manière dont l'ADAE peut vous aider, une brochure est disponible en téléchargement.

Informations complémentaires : [Programme de financement de l'UE | Athlétisme européen \(european-athletics.com\)](#)

Exemple « Programme de parrainage »

Organisation : Sport New Zealand – organisme public

Description : Ce guide propose un cadre permettant aux organisations sportives de nouer, de développer et de conserver des partenariats commerciaux de valeur, en mettant l'accent sur une approche flexible qui peut être adaptée à des besoins et des expériences spécifiques. Il est conçu pour compléter d'autres sources d'expertise en matière de parrainage, notamment des consultants, des membres du conseil d'administration et des informations provenant d'autres sports. Le guide s'applique de manière générale à tous les partenaires commerciaux, qu'il s'agisse de sponsors ou de bailleurs de fonds, définissant un « sponsor » comme toute entité fournissant des fonds en échange du droit de s'associer à un organisme sportif ou à ses actifs. Ces actifs, appelés « propriétés », comprennent les compétitions, les événements, les équipes, les athlètes, les sites et les sites Web. Dans le contexte de la Nouvelle-Zélande, où les entreprises disposent d'importants budgets marketing et utilisent de plus en plus le parrainage comme outil de marketing, les organisations sportives possèdent de nombreuses propriétés avec un potentiel de parrainage. Cependant, si certaines organisations génèrent des revenus substantiels grâce au parrainage, beaucoup manquent d'approche stratégique et s'appuient souvent sur des contacts personnels. À mesure

que les principaux sponsors deviennent plus sophistiqués, ils exigent un rapport qualité-prix clair, des opportunités uniques et une forte adéquation entre leur marque et la propriété sportive. Un parrainage efficace ne se résume pas à un soutien financier ; Un bon sponsor peut améliorer la visibilité de la marque et sa valeur à long terme au-delà de l'investissement initial. Des relations de sponsoring réussies nécessitent un investissement et un engagement importants de la part des deux parties, les sponsors fournissant des ressources financières et un soutien en matière de gestion, tandis que les organisations sportives doivent s'assurer qu'elles offrent des services et des systèmes solides pour offrir de la valeur au sponsor.

Informations complémentaires : [Parrainage commercial et partenariat | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

6. Étapes vers le niveau suivant

Au niveau 2 ★★ « Émergent »	Au niveau 3 ★★★ "Développement"	Au niveau 4 ★★★★ "Établi"	Au niveau 5 ★★★★★ "Intégré"
<ul style="list-style-type: none"> Comprendre l'autonomie comme le produit de l'indépendance sportive, financière, juridique, politique et technologique. Évaluer l'autonomie de l'organisation, à la lumière des lois et réglementations applicables, et en discuter lors de la prochaine réunion du Conseil. Identifier les fonctionnaires/représentants publics concernés et organiser des réunions informelles. Analysez les différentes sources de 	<ul style="list-style-type: none"> Adopter des dispositions spécifiant les processus de prise de décision, délimitant les limites entre l'organisation et les parties prenantes externes et décrivant les mécanismes de protection contre toute influence induite dans les documents stratégiques de votre organisation, indiquant et garantissant que votre organisation est autonome et peut fonctionner de manière indépendante. Lancer une évaluation juridique des règles 	<ul style="list-style-type: none"> Adopter des dispositions spécifiant les processus de prise de décision, délimitant les limites entre l'organisation et les parties prenantes externes et décrivant les mécanismes de protection contre toute influence induite dans les documents stratégiques de votre organisation, indiquant et garantissant que votre organisation est autonome et peut fonctionner de manière indépendante. Surveiller et évaluer si 	<ul style="list-style-type: none"> Adopter des dispositions spécifiant les processus de prise de décision, délimitant les limites entre l'organisation et les parties prenantes externes et décrivant les mécanismes de protection contre toute influence induite dans les documents stratégiques de votre organisation, indiquant et garantissant que votre organisation est autonome et peut fonctionner de manière indépendante. Surveiller et évaluer si

<p>revenus au sein de votre organisation, en explorant les options permettant de diversifier les sources de revenus et potentiellement d'obtenir des parrainages ou d'accéder à un financement public.</p> <ul style="list-style-type: none"> Assurez-vous que la Constitution ne comporte pas d'obstacles à l'autonomie et, si tel est le cas, mettez-la à jour. 	<p>sportives de votre organisation pour déterminer si ces règles sont conformes au droit national.</p> <ul style="list-style-type: none"> Énumérez les domaines politiques liés au sport dans lesquels votre organisation et le gouvernement ont un intérêt commun. Dressez la liste des fonctionnaires publics ou des parlementaires qui s'occupent directement du sport. Établissez des contacts informels avec ces représentants. Discutez, lors d'une réunion du conseil d'administration, des différents types d'accords de sponsoring (outre les subventions des organismes sportifs de haut niveau) que votre organisation souhaite mettre en place. Assurez-vous que tous les accords de sponsoring sont formalisés par des contrats écrits et signés. 	<p>ces dispositions sont respectées.</p> <ul style="list-style-type: none"> Veiller à ce que tous les membres du personnel et les membres du conseil d'administration soient informés et formés sur l'étendue de l'autonomie et ses implications sur leurs tâches quotidiennes. Adopter un accord formel de coopération avec les organismes publics concernés pour formaliser la coopération entre les deux entités, y compris une référence aux domaines d'autonomie de votre organisation (c'est-à-dire les règles du jeu, l'élection des responsables), et l'identification des domaines d'intérêt commun et une répartition claire des compétences et des tâches. Établir des contacts réguliers avec les responsables publics qui s'occupent directement du 	<p>ces dispositions sont respectées.</p> <ul style="list-style-type: none"> Veiller à ce que tous les membres du personnel soient informés et formés sur l'étendue de l'autonomie et ses implications sur leurs tâches quotidiennes. Adoptez un accord formel ou peaufinez l'accord stratégique existant avec le gouvernement afin de définir clairement les rôles, les devoirs et les responsabilités. Cet accord doit inclure des références au rôle de votre organisation au sein de la stratégie nationale pour le sport ainsi qu'au soutien que le gouvernement s'engage à fournir à votre organisation. Adoptez des dispositions adéquates pour garantir que vos règles soient conformes au droit national et/ou européen.
--	---	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Découvrez les fonds publics et les subventions dédiés au sport ou les domaines dans lesquels le sport peut être un moyen de parvenir à l'intérêt public. • Élaborer des politiques pour définir clairement l'engagement de l'organisation en matière d'autonomie et les dispositions contre l'ingérence, la corruption, les pots-de-vin et la politique relative à l'acceptation de cadeaux. • Créer un code de conduite et un registre des conflits d'intérêts pour tous les membres du conseil d'administration. 	<p>sport ou qui ont un intérêt évident pour le sport.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Désignez un membre du personnel ou un représentant de votre organisation comme personne responsable de la gestion des contacts avec les autorités publiques (par exemple, responsable des affaires publiques, responsable des relations gouvernementales). • Affinez votre programme de sponsoring dans le but de diversifier vos sponsors et de consolider vos sources de financement. Ce programme doit inclure un éventail d'accords potentiels pour des activités variées (licence, hospitalité, responsabilité sociale...). • Évaluer régulièrement les conflits d'intérêts potentiels avec les sponsors actuels ou potentiels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Affinez votre programme de parrainage en un programme formel à plusieurs niveaux offrant diverses possibilités de parrainage pour une variété d'activités (licence, hospitalité, responsabilité sociale...). Assurez-vous que votre programme de parrainage est directement lié ou conforme à d'autres documents stratégiques tels que la stratégie marketing, le code de conduite ou la politique de conflit d'intérêts. • Inclure la gestion des partenaires commerciaux dans le code de conduite et la politique sur les conflits d'intérêts de l'organisation. • Adoptez une approche stratégique des fonds publics dont les organisations sportives peuvent bénéficier ou dans lesquels le sport peut être utilisé comme moyen de
--	--	--	--



		<ul style="list-style-type: none"> Lors d'une réunion du conseil d'administration, priorisez les domaines d'accès aux fonds publics ou aux subventions et identifiez ceux qui conviennent le mieux pour lesquels postuler. 	<p>réaliser l'intérêt public. Des projets spécifiques sur la promotion de l'activité physique, de l'inclusion, de la santé ou des infrastructures peuvent en bénéficier. Restez informé des conditions liées aux fonds et aux subventions.</p>
--	--	---	--