

## Titre 4.2 Composition du conseil d'administration, processus démocratique et élections

### 1. Définition

La démocratie est un système de gouvernance qui inclut tous les membres éligibles de l'organisation. En pratique, cette gouvernance est généralement mise en œuvre par un ensemble de représentants élus (le Conseil) qui reçoivent un mandat des membres votants de l'Assemblée générale. Les élections font donc partie intégrante d'un système démocratique.

Une organisation sportive démocratique doit veiller à ce que tous les acteurs aient la possibilité de contribuer aux activités de l'organisation et de participer aux processus politiques, en fonction de leur rôle et de leur statut au sein de l'organisation (membre/observateur/partie prenante). Bien qu'il existe différents systèmes démocratiques, plusieurs normes minimales peuvent être déterminées, notamment la nécessité d'élections libres, régulières, transparentes et équitables, ainsi que la nécessité de définir clairement les rôles, responsabilités et compétences des différents organes de l'organisation, ainsi que des règles claires sur la manière dont les parties prenantes peuvent être impliquées dans ces organes.

Le processus démocratique est étroitement lié aux aspects suivants : « Responsabilités et clarté des rôles » (2.3) et « Processus de prise de décision » (4.3)

### 2. Scénario idéal

L'organisation a établi et défini une composition claire et un ensemble de responsabilités pour son conseil d'administration, y compris des membres élus ainsi que la possibilité de nommer ou de coopter des experts. Les rôles, responsabilités et compétences de tous les membres du conseil d'administration ont été clairement définis et décrits. Les membres du conseil d'administration sont élus par les membres votants de l'organisation lors de l'assemblée générale, selon un processus équitable et démocratique décrit dans les statuts ou la constitution. Les experts nommés ou cooptés sont choisis dans le cadre d'un processus de recrutement ouvert et transparent, sont externes à l'organisation et sont sélectionnés en fonction de leurs compétences. Une commission de nomination peut soutenir ces processus en tant que comité consultatif indépendant pour l'organisation. En outre, le renouvellement régulier des membres du conseil d'administration est prévu, par exemple par une limitation de la durée d'un mandat et du renouvellement éventuel des mandats. L'accès des nouveaux candidats est encouragé et facilité par des programmes d'initiation et de formation.

### 3. Risques

- Problèmes d'intégrité (par exemple conflits d'intérêts, corruption...).
- Les nominations sont basées sur des intérêts privés/personnels plutôt que sur les intérêts de l'organisation.
- Incidents de réputation/image publique négative.
- Mauvaise gestion/inefficacité.
- Conseil d'administration sans orientation stratégique/Conseil d'administration incapable/Compétences manquantes au sein du Conseil d'administration.

- Le pouvoir est entre les mains d'une seule personne ou d'un nombre limité de personnes.
- De fausses élections.
- Déficit démocratique.
- Le manque d'implication des parties prenantes conduit à un manque de soutien de la part des membres.
- Incapacité à trouver de nouveaux candidats compétents pour les postes au sein du Conseil.
- Incertitude quant aux responsabilités lorsqu'un problème survient.
- Le conseil d'administration ne représente pas les membres/manque de diversité.

#### 4. Instruments et éléments clés

<i>Instruments</i>	<i>Éléments clés</i>
<p><b>Stratégie du conseil d'administration</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Président ou président possédant les compétences nécessaires pour présider le conseil d'administration.</li> <li>• Composition du Conseil d'administration (membres élus ou nommés) avec une description claire des rôles, devoirs et compétences des membres du Conseil d'administration (voir Description du rôle des membres du Conseil d'administration sous « Clarté du rôle »).</li> <li>• Clarté du rôle et des responsabilités du Conseil par rapport à d'autres organes tels que la direction et l'Assemblée générale.</li> <li>• Durée du mandat des membres du Conseil d'administration fixe et prédéterminée (durée du mandat et nombre de réélections possibles).</li> <li>• Dispositions relatives à la rémunération ou aux remboursements.</li> <li>• Planification de la relève pour encourager les nouveaux candidats, y compris des programmes d'intégration et de formation pour les nouveaux membres du conseil d'administration.</li> <li>• Approbation par l'Assemblée Générale.</li> <li>• Promotion de l'égalité et de la diversité au sein du Conseil et représentativité des membres.</li> <li>• Préserver les principes démocratiques.</li> </ul>
<p><b>Commission de nomination/nomination/élection</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission indépendante qui fournit des conseils au Conseil d'administration et/ou à l'Assemblée générale.</li> <li>• Description claire des tâches et responsabilités de cette commission (identification des compétences, expertises, etc. nécessaires).</li> <li>• Des règles claires sur la composition de cette commission (dans le plein respect de l'indépendance).</li> <li>• La commission doit permettre à l'Assemblée générale ou au Conseil de prendre une décision éclairée et d'élire/sélectionner le candidat approprié pour le poste.</li> </ul>

	Elle ne doit en aucun cas porter atteinte au processus démocratique d'élection.
<b>Processus électoral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures claires pour la nomination des candidats.</li> <li>• Communication opportune des candidats aux membres votants (avec des informations importantes telles que le CV, les mandats antérieurs au sein de l'organisation et d'autres mandats).</li> <li>• Procédure de vote juste, claire et démocratique.</li> <li>• Participation de tous les membres et description des droits électoraux de chaque membre.</li> <li>• Possibilité d'un « filtrage » des candidats par la commission électorale ou la commission d'éthique avant l'élection.</li> <li>• Possibilité de recours (par exemple auprès d'une commission d'éthique) en cas de faute.</li> <li>• Principes généraux à inclure dans la constitution / les statuts de l'organisation.</li> <li>• Encourager l'égalité et la diversité dans la promotion des candidats aux élections.</li> </ul>

## 5. Exemples de bonnes pratiques

### Exemple « Stratégie du Conseil » et « Comité de nomination »

**Organisation :** Fédération néo-zélandaise de rugby

**Description :** La fédération nationale de rugby de Nouvelle-Zélande a mis en œuvre une nouvelle stratégie de conseil d'administration, qui comprend une transition vers une structure comprenant trois membres élus, trois membres nommés et trois membres nommés sur une période de trois ans. Cette nouvelle composition mélange des membres élus, nommés et nommés, les membres nommés du conseil étant proposés par les fédérations provinciales ou le New Zealand Māori Rugby Board, puis nommés par le comité des nominations et des rémunérations, à compter de la première nomination en avril 2018. La stratégie établit des règles de représentation claires, comme l'obligation qu'un des postes de membre nommé du conseil soit occupé par un représentant des Maoris, qui sert également automatiquement de représentant de la NZR au New Zealand Māori Rugby Board.

Le comité de nomination et de rémunération est chargé de nommer les membres du conseil d'administration et de recommander le montant annuel maximal de la rémunération des membres du conseil d'administration et des dirigeants, à soumettre à l'examen de l'assemblée générale annuelle. Les statuts définissent également clairement les procédures du comité ainsi que sa formation et sa composition (voir l'annexe 6 des statuts). Ces dispositions couvrent également le lien avec les autres organes de l'organisation, par exemple lorsqu'un avis écrit doit être adressé au directeur général.

**Informations complémentaires :**

[Conseil de rugby de Nouvelle-Zélande \(nzrugby.co.nz\)](http://nzrugby.co.nz)

[Constitution du rugby néo-zélandais \(nzzrugby.co.nz\)](https://nzzrugby.co.nz)

### Exemple de « stratégie du conseil d'administration », « commission de nomination » et « processus électoral »

**Organisation :** Comité national olympique d'Australie (AOC)

**Description :** La composition et le fonctionnement du conseil d'administration du Comité olympique australien (AOC) ont été décrits dans sa constitution. Le conseil d'administration est un mélange de membres nommés, de membres d'office (membres du CIO) et de membres élus. L'un des principaux objectifs est de représenter les différentes parties prenantes de l'AOC, notamment les athlètes, les membres du CIO ou les fédérations nationales qui ont le droit de nommer une personne pour l'élection. En outre, le processus de vote est également bien défini dans la constitution avec un ensemble d'informations pratiques concernant le déroulement de l'élection, notamment le quorum, la majorité et le système de scrutin. Les tâches, les pouvoirs et les responsabilités du conseil d'administration ont également été décrits dans la constitution, notamment en ce qui concerne la transparence de la réunion, la confidentialité des discussions et le comportement éthique des membres. Outre les dispositions incluses dans les statuts, le CNO dispose également d'un « comité de la culture, des rémunérations et des nominations ». Une charte spécifique définit les tâches et les responsabilités de ce comité. Ce comité est entre autres responsable de la planification de la succession et de la culture (article 2 de la charte). À cet égard, il est précisé que le comité examinera et conseillera le conseil d'administration de l'organisation sur les plans de succession du président et du conseil d'administration, mais également du PDG, de la haute direction et du personnel.

**Informations complémentaires :**

[Gouvernance | Comité olympique australien \(olympics.com.au\)](https://olympics.com.au)

[Charte du Comité des rémunérations et des nominations culturelles de l'AOC 2019.pdf \(olympics.com.au\)](#)

### Exemple de « processus électoral »

**Organisation :** Fédération Internationale de Volley-ball (FIVB)

**Description :** La Fédération Internationale de Volleyball (FIVB) a établi un processus très détaillé pour ses élections internes. En particulier, la constitution de la FIVB établit les règles générales qui régissent l'élection du Conseil d'Administration, du Président et des membres du Conseil d'Administration issus de minorités sexuelles. Il convient de noter que la constitution prévoit la date des élections (pendant l'année des Jeux Olympiques d'été), la durée des mandats ainsi que les personnes éligibles à ce poste. Pour garantir l'équité du vote, les candidatures doivent être envoyées 6 mois à l'avance afin d'être validées par un comité d'éthique après un contrôle du respect de tous les prérequis ainsi qu'un contrôle et un examen d'intégrité. Il existe des règles spécifiques pour le poste de Président. Il est également précisé quelle est la suite à donner au cas où un candidat ne remplit pas les prérequis ou ne passe pas le contrôle d'intégrité. En outre, le document détaille également le processus qui conduit à l'élection du Conseil d'Administration par les Assemblées Générales des différentes Confédérations. En plus des statuts, la FIVB a également adopté un « Règlement intérieur du congrès de la FIVB » dans lequel se déroulent les élections. Lié aux

statuts, ce document précise l'organisation pratique de l'élection dont l'ordre des élections lors de la réunion et la procédure électorale (annonce, distribution des bulletins, nombre de bulletins, etc.). Il rappelle également le système électoral : deux tours sauf si un candidat obtient plus de 50% des voix au premier tour.

Informations complémentaires : [Constitution et Règlements – FIVB](#)

## 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"> <li>Lors d'une réunion du conseil d'administration, réfléchissez au profil des candidats qui pourraient faire partie de votre conseil. Discutez des rôles et responsabilités potentiels des membres de votre conseil d'administration .</li> <li>Adopter des règles de base pour réglementer la composition du Conseil, y compris la limitation de la durée du mandat du Conseil.</li> <li>Encouragez l'organisation d'une procédure fonctionnelle pour certains postes de votre conseil d'administration. Réfléchissez aux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir des rôles et des responsabilités spécifiques pour certains membres du Conseil, y compris au minimum le Président, le Trésorier et le Secrétaire général.</li> <li>Affiner ou adopter les règles régissant la composition du Conseil, y compris la durée du mandat et le nombre maximum de mandats d'un membre du Conseil.</li> <li>Discuter des candidats potentiels aux postes du Conseil lorsque les membres du Conseil approchent de la fin de leur mandat.</li> <li>Adopter des règles formelles pour l'élection des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir le rôle et les responsabilités spécifiques de chacun des membres élus du conseil d'administration. Fournir une description claire du rôle de tous les membres.</li> <li>Inclure la description, les tâches et les responsabilités des principaux postes du conseil d'administration, tels que président, trésorier et secrétaire général, dans la constitution/les statuts.</li> <li>Discuter et adopter la stratégie de planification de la succession du président et du conseil d'administration, y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir ou affiner le rôle et les responsabilités spécifiques de chacun des membres élus du conseil d'administration. Fournir une description claire du rôle de tous les membres.</li> <li>Inclure la description, les tâches et les responsabilités de tous les membres du Conseil dans la constitution/les statuts ou dans le règlement intérieur régissant les procédures du Conseil.</li> <li>Évaluez régulièrement le fonctionnement de votre Conseil d'administration (par exemple, audit des compétences) et identifiez les</li> </ul>

<p>personnes ou aux organisations qui ont le droit de voter.</p>	<p>membres du Conseil. Veiller à ce que les membres du Conseil soient élus au minimum par un groupe d'électeurs sélectionnés.</p>	<p>compris l'encouragement de nouveaux candidats et la détection de candidats possédant certaines compétences et expériences. Assurer un renouvellement régulier des membres du conseil d'administration en limitant le nombre et la durée des mandats.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter ou affiner les règles formelles d'élection des membres du conseil d'administration prévoyant le droit de vote pour tous les membres éligibles. Décrire l'organisation pratique de la procédure électorale garantissant un processus équitable et démocratique. Envisager la possibilité de créer un comité de nomination pour soutenir ce processus.</li> </ul>	<p>domaines dans lesquels l'expertise fait défaut. Suite à cette évaluation, nommez ou cooptez les experts concernés au sein du Conseil d'administration.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuter et adopter la stratégie de planification de la relève du président et du conseil d'administration, y compris l'encouragement de nouveaux candidats et la détection de candidats possédant certaines compétences et expériences. Assurer un renouvellement régulier des membres du conseil d'administration en limitant le nombre et la durée des mandats. Offrir des programmes d'initiation et de formation aux nouveaux membres du conseil d'administration.</li> <li>• Adopter ou affiner les règles applicables aux candidats aux postes du Conseil</li> </ul>
--	---	--	--



			<p>d'administration, y compris les déclarations de conflits d'intérêts ainsi que les règles relatives à la nomination des candidats par les membres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisager la possibilité de créer un comité de nomination pour soutenir le processus d'élection et de nomination. Adopter des procédures claires sur la composition, le rôle et les responsabilités de ce comité.</li> <li>• Adopter ou affiner les règles formelles d'élection des membres du Conseil d'administration prévoyant le droit de vote de tous les membres éligibles lors de l'Assemblée générale. Inclure ces règles dans les statuts de votre organisation. Décrire l'organisation pratique de la procédure électorale garantissant un processus équitable et démocratique.</li> </ul>
--	--	--	--



			<p>Veiller à ce que les électeurs soient conscients de leurs droits et devoirs. Évaluer régulièrement ces procédures.</p>
--	--	--	---