

# La gouvernance sportive en contexte de crise : entre financements publics et exigences de performance.

Pr Viviane Ondoua Biwolé, Experte en question de gouvernance

Leçon inaugurale prononcée le 11 mai lors de la conférence centraux et extérieurs du  
Ministère de la Jeunesse et des Sports (MINSEP)

**Monsieur le ministre**

**Mesdames et messieurs, tous protocoles respectés,**

Permettez-moi de remercier monsieur le Ministre pour l'invitation à présenter une communication au cours de cette activité précieuse et surtout stratégique pour le ministère. Monsieur le Ministre, il n'est pas courant de voir les femmes sollicitées quand il s'agit de parler ou de décider sur des matières importantes et visibles, la sphère publique leur est souvent difficilement accordée. La communauté des femmes ici et ailleurs vous remercie pour votre attitude « gender sensitive ».

De même, les participants ici présents savent que vous êtes un imminent enseignant d'Université et qu'évidemment vous êtes mon aîné académique. A ce titre, Votre invitation sonne comme une instruction bienveillante et un honneur que je ne pouvais me permettre de rater. Recevez donc mes remerciement et l'expression de ma gratitude.

Mais qui suis-je pour parler de la gouvernance sportive aux cadres et hautes compétences du ministère des sports et de l'éducation physique qui ont en plus de la connaissance de base sur le sujet, une grande expérience et une parfaite maîtrise du sujet ? Qui suis-je pour prétendre parler à une si belle audience bien outillée, bien mieux que moi en tout cas sur les grandes espérances du septennat. Pour vous dire qui je suis, je partage avec vous un souvenir.

En 2014 lors de la débâcle des Lions au mondial, après une prestation en deçà des espérances, classé 32 sur 32 équipes soit dernier. Les sportifs et les non-sportifs se sont livrés à des analyses et avis, les uns plus passionnés que les autres. Les journalistes se livraient à des analyses sportives accablantes, les responsables institutionnels ont tôt fait de se livrer à une introspection qui a donné lieu par la suite à la mise en place d'une convention MINSEP-FECAFOOT. Vous imaginez bien que je faisais partie de ces « déçus » et je n'ai pas résisté à réagir à ma manière.

A ce sujet, un ami vivant en France, Monsieur Samba et mes collaborateurs au cabinet Obiv Solutions dont je suis la promotrice avons créé ce que nous avons appelé « l'observatoire managérial du football camerounais (OMFC) ». Une organisation non gouvernementale dûment légalisée. Je m'amusais encore hier à revisiter quelques activités menées en 2014 dans le cadre de cet observatoire. Regarder quelques images encore disponibles sur la toile ; Présentation de quelques images.

Nous avons en 2014 et 2015 organisé deux conférences autour du sport et du football. Autour du sport, nous avons abordé la question de la falsification des actes d'état civil et la problématique des « faux âges ». Au sujet de la FECAFOOT nous nous sommes penchés sur le profil du Président de la fédération et les exigences managériales à retenir. Ces deux conférences avaient été diffusées en intégralité par la CRTV. Je vous laisse écouter rapidement la bande d'annonce de l'une de ces conférences : Passage de la bande d'annonce.

En plus de ces activités, j'ai publié en 2019 un ouvrage intitulé « scandales » et dans cet ouvrage, la quatrième partie consacrée à la gouvernance sportive est composée de 3 chapitres : la faillite du leadership avec le cas Samuel Eto'o et Philippe Boney ; la dynamique de groupe, cas de la débâcle des Lions Indomptables au Mondial 2014 et la théorie des choix publics avec le retrait de la CAN 2019, ou ce que d'aucuns appellent le « glissement » de la CAN.

Donc qui suis-je pour parler avec vous de la gouvernance sportive, une observatrice et analyste des questions de gouvernance qui s'intéresse depuis 12 ans au fonctionnement de ce secteur.

Monsieur le Ministre,

Votre invitation me donne alors l'opportunité de présenter le fruit des réflexions sur la gouvernance sportive dans un contexte de crise (de restriction financière). Ce contexte met deux exigences en tensions : les financements publics et les exigences de performance. A titre de rappel, le Cameroun participe aux Jeux olympiques depuis 1964 (16 participations). Son bilan total est de 6 médailles, toutes remportées entre 1968 et 2008. Depuis 16 ans, aucune médaille n'a été remportée, malgré une participation continue à chaque édition. Par ailleurs, les fédérations camerounaises présentent des faiblesses au rang desquelles :

- **Déficit de transparence généralisé** : aucune fédération, y compris les plus structurées, ne publie ses budgets, comptes d'emploi, rapports financiers ou rapports annuels d'activité en ligne. L'opacité financière est la norme, non l'exception.
- **Déficit de communication institutionnelle** : l'information sportive camerounaise est portée par les médias tiers (Sport Camer, Mbole Cameroon, Journal du Cameroun), pas par les fédérations elles-mêmes. Les fédérations sont des objets de la communication sportive, non des sujets.
- **Fracture numérique profonde** : dans un pays à 86% de pénétration mobile et 5,45 millions d'utilisateurs de réseaux sociaux, plus de 55% des fédérations n'ont aucune présence numérique. Ceci déconnecte les fédérations des licenciés potentiels, des sponsors, des médias et de la diaspora.
- **Déclin des performances olympiques** : la dernière médaille olympique date de 2008 (Pékin). Seize ans de participation olympique sans médaille, malgré un vivier de talents identifiés. Le ratio de 30 officiels pour 6 athlètes à Paris 2024 illustre une déperdition de ressources structurelle.
- **Instabilité institutionnelle récurrente** : la FECAFOOT, fédération la mieux dotée et la plus visible, a connu une normalisation de 8 ans (2013-2021), une suspension FIFA et une élection annulée par le TAS avant de stabiliser son bureau. D'autres fédérations (FECAKADA) ont connu des suspensions de présidents par décision ministérielle. L'instabilité gouvernante est un frein direct à la performance.

Ces faiblesses justifient que l'on s'intéresse à la gouvernance sportive camerounaise.

Il existe plusieurs définitions de la gouvernance sportive selon les approches généralistes, institutionnelles et systémiques et les approches managériales et organisationnelles. Cette dernière approche est privilégiée et nous retenons la définition des Hums & MacLean (2004)

qui définissent la gouvernance sportive comme « l'exercice du pouvoir et de l'autorité dans les organisations sportives, incluant l'élaboration de politiques pour déterminer la mission, l'éligibilité et le pouvoir réglementaire ». Cette définition nous autorise à nous intéresser à trois variables interdépendantes : le contexte institutionnel marqué par les textes réglementaire, les différentes instances avec une focalisation volontaire sur la seule relation entre le MINSEP et les fédérations sportives et le profil des acteurs impliquées dans la gouvernance sportive notamment les Présidents de fédérations et les responsables du MINSEP engagés dans la gestion financière des compétitions internationales.

Le contexte de crise est caractérisé à la fois par des restrictions financières et les dérives dans la gestion financière par les Présidents de fédérations. Ce contexte justifie que l'État se soit réapproprié le financement des compétitions jadis laissé à la discrétion des fédérations. Les dérives observées et les contraintes financières de plus en plus fortes exigent de resserrer le contrôle et le choix fait par l'État du Cameroun est que ce soit le ministère des sport qui soit en charge de l'exécution des dépenses financières des compétitions.

Au regard de cette réalité, notre préoccupation est de répondre à la question : Comment organiser la gouvernance sportive en contexte de crise tout en assurant une performance des fédérations ? Pour y répondre, nous avons mobilisé l'analyse de l'existence formelle des règles, statuts et dispositifs de gouvernance et l'analyse de facto, centrée sur l'appréciation de la mise en œuvre effective de ces règles dans la pratique.

Mon propos vise à rendre compte de cette analyse et se divise en deux points : Gouvernance sportive camerounaise en contexte de crise : soutien public et fragilités institutionnelles ; modèle de gouvernance adaptée en contexte de crise avec des exigences de performance (II).

## **I. Gouvernance sportive camerounaise en contexte de crise : soutien public et fragilités institutionnelles**

Il s'agit ici de faire un état des lieux à travers trois dimensions rappelées supra : les textes réglementaires, les instances, les profils des acteurs impliquées dans la gouvernance sportive camerounaise.

### **I.1 Contradiction structurelle des textes réglementaires**

Il existe plusieurs textes qui régissent le sport au Cameroun. Toutefois, le fondement de la gouvernance sportive camerounaise est la loi N°2018/014 du 11 juillet 2018 portant Organisation et Promotion des Activités Physiques et Sportives au Cameroun. A l'article 23 de cette loi, il est rappelé que « *l'Etat coordonne, en liaison avec le comité national olympique sportif du Cameroun, le comité national paralympique camerounais et les fédérations sportives nationales concernées, la prise en charge du sport de haut niveau en vue de la préparation des athlètes aux compétitions internationales* ». Dans ce contexte, le modèle de gouvernance sportive camerounaise est un modèle hybride de cogestion. La loi, dans son article 23 alinéa 2 prévoit que « les modalités de prise en charge par l'État sont fixées par voie réglementaire.

Il existe sans doute plusieurs textes réglementaires pour accompagner les activités sportives. Pour les besoins de la présente communication, nous avons retenu la Lettre Circulaire N°2022-006/LC/MINSEP/SG/DNSOS/SDN du 21 octobre 2022 relative au Guide Électoral des FSCN pour la période 2022-2024.

A la lecture de cette lettre circulaire, il apparaît qu'elle est un guide pratique d'organisation des Assemblées Générales Électives des FSCN. Elle se fonde sur la Loi N°2018/014, notamment ses articles 7, 16, 41, 44, 47, 87 et 88. L'analyse croisée révèle cependant des tensions importantes, des dépassements de compétence réglementaire et des lacunes qui fragilisent l'ensemble du dispositif électoral.

En effet, sur le plan de la hiérarchie des normes, une circulaire constitue une mesure d'ordre inférieur adressée aux agents de l'administration. Elle ne peut créer des droits ou d'obligations nouvelles à l'égard des administrés allant au-delà de ce que prévoit la loi. Or, plusieurs dispositions de la Circulaire N°2022-006 établissent des règles inédites — cautions financières, condition de résidence permanente, CEI, mode de scrutin imposé — qui n'ont pas de base légale explicite dans la Loi de 2018, les rendant juridiquement vulnérables.

Alors que la circulaire précise à son article 1 qu'elle est élaborée dans le respect de l'autonomie des fédérations, ses dispositions opérationnelles restreignent substantiellement cette autonomie créant une contradiction structurelle entre l'énoncé du principe et sa mise en œuvre.

L'analyse croisée de ces deux textes révèlent 14 incohérences détaillées dans le tableau ci-après :

Tableau : tableau comparatif des 14 incohérences identifiées

| Thématique                | Circulaire N°2022-006                                                                                            | Loi N°2018/014                                                                                             | Nature de l'incohérence                                                                                         |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autonomie des fédérations | Art. I LC : guide élaboré 'dans le respect de l'autonomie des FSCN'                                              | Art. 7(2) : statuts soumis au contrôle de conformité du Ministre lors de leur adoption et modification     | Contradiction structurelle : autonomie proclamée mais tutelle normative obligatoire                             |
| Tutelle budgétaire        | LC silencieuse sur la gestion des fonds publics pendant la période électorale                                    | Art. 9 et 67-73 : fonds publics soumis à la comptabilité publique ; obligations de reddition de comptes    | Lacune grave : aucune disposition sur la continuité du contrôle budgétaire lors des transitions électorales     |
| Cumul de postes           | Art. C.5 LC : interdit tout poste dans un club, ligue ou association de la même fédération pour les 4 dirigeants | Art. 45(1) : seul le cumul Président de fédération / Président de club est interdit                        | Extension non fondée : la LC dépasse largement le périmètre légal d'incompatibilité                             |
| Fonctions MINSEP          | Art. C.5 LC : fonctions administratives MINSEP incompatibles avec fonctions électives FSCN                       | Art. 89 : incompatibilité vise 'fonctions électives ou exécutives' — le mot exécutives est absent de la LC | Formulation incomplète dans la LC : les fonctions exécutives sont omises, réduisant la portée de l'interdiction |
| Éligibilité — nationalité | Art. C.2 LC : membres CA doivent                                                                                 | Art. 44 : aucune restriction de                                                                            | Restriction créée par circulaire sans base                                                                      |

| Thématique                               | Circulaire N°2022-006                                                                                   | Loi N°2018/014                                                                                  | Nature de l'incohérence                                                                                  |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | être de nationalité camerounaise                                                                        | nationalité pour les dirigeants des fédérations                                                 | légale explicite dans la loi — risque de contentieux                                                     |
| Éligibilité — résidence                  | Art. IV.A.2 LC : non éligible toute personne ne justifiant pas d'une résidence permanente au Cameroun   | Aucune disposition équivalente dans la Loi 2018/014                                             | Condition introduite ex nihilo : exclut la diaspora camerounaise ; contraire à la hiérarchie des normes  |
| Commission Electorale Indépendante (CEI) | Sections II et IV LC : la CEI est l'organe central ; composition, pouvoirs, validation des candidatures | La Loi 2018/014 ne mentionne aucune CEI dans les fédérations sportives                          | Création prétorienne d'un organe sans base légale ; doit être institué par décret pour être opposable    |
| Cautions financières                     | Art. D.2 LC : cautions obligatoires de 15 000 à 500 000 FCFA selon poste et échelon                     | Aucune disposition sur des cautions électorales dans la Loi 2018/014                            | Barrière financière discriminatoire introduite par circulaire ; contestable devant le juge administratif |
| Durée des mandats                        | Art. C.5 LC : mandats s'achèvent à la fin de l'olympiade 2021-2024                                      | Art. 44 et suivants : durée des mandats fixée par les statuts de chaque fédération              | La LC fixe unilatéralement la durée du mandat, empiétant sur la liberté statutaire des fédérations       |
| Comité de Suivi                          | Art. D LC : Comité de Suivi ministériel évalue le processus et reconnaît les bureaux élus               | Art. 87-88 : tutelle administrative générale — aucun comité de suivi électoral spécifique prévu | Organe ad hoc de contrôle électoral non prévu par la loi ; renforce l'interventionnisme politique        |

| Thématique              | Circulaire N°2022-006                                                                                 | Loi N°2018/014                                                                                                                        | Nature de l'incohérence                                                                                   |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mode de scrutin         | Art. IV.A.3b LC : les autres membres du Bureau Exécutif élus au scrutin de liste du Président entrant | Art. 7(1) : associations élaborent librement leurs statuts et règlements y compris les modes de scrutin                               | La LC impose un mode de scrutin particulier, portant atteinte à la liberté statutaire garantie par la loi |
| Vote électronique       | Art. IV.A.4b LC : vote électronique ou par correspondance expressément proscrit                       | Art. 7 : aucune interdiction du vote électronique ; liberté d'organisation                                                            | Prohibition nouvelle sans base légale ; incompatible avec la modernisation des pratiques électorales      |
| Recours électoral       | Art. V LC : recours adressé au Ministre des Sports dans un délai de 72 heures                         | Art. 94-95 : litiges sportifs résolus d'abord selon les règles propres à chaque structure, puis à la Chambre de Conciliation du CNOSC | Le Ministre est érigé en juge électoral de premier recours, court-circuitant le mécanisme légal           |
| Agrément post-électoral | LC présuppose l'existence de FSCN agréées et valide leurs statuts révisés après les élections         | Art. 44(2) : le fonctionnement des FSCN est subordonné à l'agrément préalable du Ministre                                             | Confusion : la LC omet de rappeler que l'agrément conditionne la légalité du bureau élu et de ses actes   |

Source (Nous-mêmes avec l'assistance de l'IA)

## I.2 Analyse détaillée de la gouvernance sportive camerounaise

L'analyse de la gouvernance sportive camerounaise ne saurait se limiter à l'analyse de la cohérence des textes. Il s'avère nécessaire de s'intéresser à l'analyse de la relation tutélaire entre le ministère et les fédérations et la désignation des présidents des fédérations. Il s'agit d'une analyse comparative avec les pratiques d'autres pays dont les données sont suffisamment

documentées sur internet. Le reproche qu'on peut faire à ce choix est qu'il ne s'agit pas des pays de développement sportif comparable. C'est un reproche fondé. Mais, ce qui nous intéresse c'est plus la nature des modèles qui s'expriment et moins les pays qui les incarnent.

Tableau : Comparaison de 5 grands modèles de gouvernance sportive

| Modèle                | Pays                               | Gestion budgétaire                                                                                                                                    | Désignation dirigeants                                                                    | Relation tutélaire                                                                                             |
|-----------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anglo-saxon (libéral) | Royaume-Uni, Australie, Canada     | Autonomie quasi-totale. Agences indépendantes (UK Sport, Sport Australia) allouent les fonds sur critères de performance. Financement privé dominant. | Élection libre en AG selon les statuts. Code de gouvernance conditionne les financements. | Tutelle légère. Suspension du financement en cas de mauvaise gouvernance. Pas de dissolution administrative.   |
| Étatiste / centralisé | France, Espagne, Portugal          | Délégation de service public. Subventions encadrées par COF. DTN nommé par l'État supervise l'utilisation des fonds.                                  | Élection en AG. DTN représente l'intérêt public auprès de chaque fédération.              | Tutelle forte mais équilibrée. Contrôle de légalité des statuts. Retrait de la délégation si manquement grave. |
| Nordique (associatif) | Norvège, Suède, Danemark, Finlande | Financement public via fonds de loterie. Gestion                                                                                                      | Démocratie associative poussée. CA représentatifs :                                       | Confiance institutionnelle élevée. Corruption quasi nulle. L'État                                              |

| Modèle                        | Pays                                     | Gestion budgétaire                                                                                                    | Désignation dirigeants                                                                       | Relation tutélaire                                                                                       |
|-------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |                                          | autonome. Très fort bénévolat.                                                                                        | genre, jeunesse, régions.                                                                    | n'interfère pas dans les élections.                                                                      |
| Asiatique (interventionniste) | Chine, Corée du Sud, Japon               | Chine : budget intégré à l'État.<br>Corée/Japon : hybridation public-privé (chaebols, keiretsu).                      | Dirigeants souvent nommés ou issus de l'administration en Chine. Élections peu compétitives. | Résultats olympiques excellents.<br>Gouvernance peu transparente.<br>Scandales de corruption récurrents. |
| Africain hybride              | Cameroun, Sénégal, Afrique du Sud, Kenya | Forte dépendance aux ressources publiques.<br>Tension entre standards internationaux (FIFA, CIO) et réalités locales. | Élections souvent conflictuelles.<br>Comités de normalisation fréquents.                     | Gouvernance fragilisée par les interférences politiques.<br>Performances sportives variables.            |

Source (Nous-mêmes avec l'assistance de l'IA)

- ***Gestion du budget***

Au Cameroun, Le Ministre des Sports est l'ordonnateur des budgets des fédérations pour les fonds publics. Les présidents de fédérations en sont les exécutants. Des agents financiers du MINSEP, désignés par le Ministre, assurent la mise à disposition des fonds et exercent un contrôle a priori et a posteriori. Ces agents, souvent recrutés parmi les personnels d'EPS faute de profils spécialisés disponibles, ne disposent pas systématiquement de formation en gestion

financière requise pour cette mission. Les fonds propres des fédérations — licences, partenariats, droits d'entrée — sont gérés de manière autonome.

Dysfonctionnements documentés : la surévaluation délibérée des budgets par certains présidents de fédérations — notamment des stages planifiés et budgétisés mais non réalisés — a conduit de nombreux dossiers devant le Tribunal Criminel Spécial. Le déficit de formation des agents financiers génère par ailleurs des risques de mauvaise gestion involontaire qui s'ajoutent aux risques de fraude intentionnelle.

- ***Désignation des dirigeants des fédérations***

Le tableau ci-après présente une comparaison de la désignation des responsables dans 5 pays différents.

Tableau : Analyse comparative de la désignation des dirigeants de fédérations

| Pays /<br>Modèle     | Processus de désignation                                                                                                                               | Cadre<br>réglementaire                                            | Contrôle de légitimité                                                            |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| France               | Élection démocratique en AG. Conditions légales d'éligibilité. DTN nommé par l'État.                                                                   | Loi du 16 juillet 1984 + Code du sport.                           | Agrément préalable du Ministre. Statuts approuvés par le Ministère.               |
| Royaume-Uni          | Élection en AG selon les statuts. Code de gouvernance recommande diversité et limites de mandats.                                                      | Code de gouvernance (volontaire mais conditionne le financement). | UK Sport peut suspendre le financement si la gouvernance est insuffisante.        |
| Cameroun<br>(actuel) | Élection en AGE. CEI désignée. Guide électoral MINSEP (LC 2022). Caution financière obligatoire. Conditions de nationalité et de résidence permanente. | Loi 2018/014 + LC 2022-006 + textes organiques fédéraux.          | Homologation des résultats par le Ministre. Comité de Suivi politique. Comités de |

| Pays /<br>Modèle | Processus de désignation                                                                                         | Cadre<br>réglementaire                                                            | Contrôle de légitimité                                      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                  |                                                                                                                  |                                                                                   | normalisation<br>possibles.                                 |
| États-Unis       | Fédérations (NGBs) = entités<br>privées à but non lucratif.<br>Élections internes selon leurs<br>propres règles. | Amateur Sports Act<br>(1978 révisé).<br>SafeSport<br>Authorization Act<br>(2017). | USOPC peut décertifier<br>un NGB. Forte<br>judiciarisation. |
| Chine            | Dirigeants souvent nommés<br>ou issus de l'administration.<br>Peu d'élections compétitives.                      | Directives du Parti et<br>de l'Administration<br>sportive d'État.                 | Accountability interne<br>au système étatique.              |

Source (Nous-mêmes avec l'assistance de l'IA)

Au Cameroun, le processus de désignation des responsables de fédérations se fait par voie d'élection en assemblée générale, il existe un comité électoral et un guide proposé par le ministère ; une caution financière obligatoire ; des Conditions de nationalité et de résidence permanente.

- ***Exercice de la relation tutélaire***

Il s'agit ici d'apprécier le rôle de l'État à travers le ministère dans sa relation avec les fédérations sportives. Comme pour les autres variables, l'analyse comparative est privilégiée.

Tableau : analyse comparative de l'exercice de la relation tutélaire

| Pays /<br>Modèle | Nature de la tutelle                                                            | Mécanismes de<br>contrôle                                         | Sanctions / Recours                                            |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| France           | Tutelle forte. Approbation<br>des statuts. DTN nommé par<br>l'État. Subventions | COF. Contrat de<br>performance.<br>Rapport annuel<br>d'activités. | Retrait de la délégation<br>si manquement grave.<br>Chambre de |

| Pays /<br>Modèle         | Nature de la tutelle                                                                                                                                                                | Mécanismes de<br>contrôle                                                                                         | Sanctions / Recours                                                                                                            |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | conditionnées aux objectifs.<br>DSP par arrêté.                                                                                                                                     |                                                                                                                   | conciliation du<br>CNOSF.                                                                                                      |
| Royaume-<br>Uni          | Tutelle légère. UK Sport<br>distribue les fonds sans<br>imposer de structure. Liberté<br>statutaire totale.                                                                         | Code de<br>gouvernance<br>volontaire mais<br>conditionne le<br>financement.                                       | Suspension ou<br>réduction du<br>financement. Pas de<br>dissolution<br>administrative.                                         |
| Australie                | Partenariat. Contrats de<br>financement avec<br>indicateurs de performance.                                                                                                         | Australian Sports<br>Integrity<br>Framework.                                                                      | Retrait de financement.<br>Décertification<br>possible. Tribunaux.                                                             |
| Cameroun<br>(actuel)     | Tutelle forte et directe.<br>Ministre ordonnateur.<br>Agrément préalable.<br>Approbation statuts. Comité<br>de Suivi électoral. Comités<br>de normalisation.                        | Loi 2018/014 Art.<br>87-88. Circulaires.<br>Décrets.                                                              | Retrait d'agrément.<br>Suspension des<br>activités. Sanctions<br>pénales TCS.<br>Homologation<br>obligatoire des<br>résultats. |
| Cameroun<br>(diagnostic) | Le Ministre cumule :<br>ordonnateur + tuteur<br>normatif + juge électoral de<br>premier recours +<br>homologateur des bureaux<br>élus. Concentration<br>structurellement excessive. | Absence de manuel<br>de procédure formel<br>pour le retrait<br>d'agrément. Comités<br>de normalisation ad<br>hoc. | Risque de<br>subordination<br>politique.<br>Incompatibilité avec<br>les exigences CIO et<br>FIFA.                              |

Source (Nous-mêmes avec l'assistance de l'IA)

Comme l'illustre le tableau ci-après, au Cameroun, Le Ministre cumule : ordonnateur + tuteur normatif + juge électoral de premier recours + homologateur des bureaux élus. Cette configuration pourrait laisser croire à une concentration structurellement excessive.

Pour conclure sur la gouvernance sportive, on dirait qu'il s'agit d'un

*« Modèle de cogestion étatisée sous tutelle composite ». Il combine un étatisme budgétaire (Ministre ordonnateur), une délégation administrative partielle (autonomie de gestion des fonds propres), un interventionnisme électoral (la Circulaire encadre toutes les étapes du processus électoral) et une tutelle de légitimation (le Ministre homologue les bureaux élus). Cette hybridation est cohérente dans son intention de contrôle, mais incohérente dans son architecture juridique.*

**Ce modèle présente quatre principales caractéristiques.**

- **Un étatisme budgétaire** : le Ministre est ordonnateur des budgets fédéraux pour les fonds publics. Des agents financiers du MINSEP exercent un contrôle a priori et a posteriori. Les fonds propres des fédérations sont gérés en autonomie.
- **Une délégation administrative partielle** : les fédérations jouissent d'une autonomie de gestion pour leurs ressources propres, mais sous surveillance permanente du MINSEP via la DNSOS et l'IGS pour le financement des compétitions.
- **Un interventionnisme électoral** : la Circulaire encadre l'ensemble du processus électoral, de la composition des corps électoraux à l'homologation des résultats, en passant par les conditions d'éligibilité, le mode de scrutin et les recours.
- **Une tutelle de légitimation** : le Ministre détient le pouvoir d'agréer, de retirer l'agrément, de créer des comités de normalisation et d'homologuer les bureaux élus, faisant de lui un arbitre structurellement dominant de toute la vie fédérale.

**Quatre vulnérabilités en découlent :**

- **Risque de subordination politique**

La concentration entre les mains du Ministre des pouvoirs d'ordonnancement budgétaire, de contrôle de la gouvernance électoral et d'homologation des bureaux élus crée des conditions structurellement favorables aux interférences politiques dans la vie des fédérations. Un Ministre peut, en refusant d'homologuer un bureau élu ou en menaçant de retirer l'agrément, exercer une

pression déterminante sur les dirigeants des fédérations. L'absence d'un manuel de procédures formel pour ces décisions amplifie l'arbitraire potentiel.

- **Risque d'incompatibilité avec les exigences du CIO et de la FIFA**

Le Comité International Olympique (Règle 27 de la Charte Olympique) et la FIFA (Art. 17 des Statuts FIFA) exigent que leurs fédérations membres maintiennent leur pleine autonomie vis-à-vis des gouvernements et résistent à toute ingérence extérieure. Une tutelle intrusive — homologation politique des élections, imposition du mode de scrutin, rôle de juge électoral du Ministre — peut exposer le Cameroun à des sanctions internationales. La suspension de la FECAFOOT constitue un précédent illustrant la réalité concrète de ce risque.

- **Risque juridique interne**

Comme démontré en Partie I, les dispositions clés de la Circulaire N°2022-006 sont dépourvues de base légale suffisante : cautions financières, condition de résidence permanente, création de la CEI, imposition du mode de scrutin, rôle de juge électoral du Ministre. Ces dispositions sont susceptibles d'annulation par le juge administratif, fragilisant l'ensemble du processus électoral et exposant les résultats des AGE à une insécurité juridique permanente.

- **Risque sur la performance sportive**

La gouvernance a un impact direct sur la performance. Le transfert de la gestion des fonds de préparation olympique du MINSEP vers le Comité National Olympique, motivé par l'objectif d'une meilleure autonomie de gestion, a coïncidé avec une dégradation des résultats sportifs camerounais sur la scène internationale. À l'inverse, lorsque l'État assurait directement le financement pluriannuel de la préparation des athlètes — notamment les stages à l'étranger sur des cycles longs — les performances étaient meilleures. Ce constat indique que la question de l'autonomie de gestion ne peut être dissociée de celle de la qualité et de la continuité du financement de la haute performance.

*En conclusion : Le modèle actuel n'est pas fondamentalement illégal — la Loi N°2018/014 est un texte solide. Mais sa mise en œuvre, essentiellement portée par des circulaires, excède le cadre légal à plusieurs égards critiques, concentre les pouvoirs de manière incompatible avec*

*les standards internationaux et génère des dysfonctionnements opérationnels mesurables sur la performance sportive. La réforme proposée ci-après ne remet pas en cause l'architecture de la loi : elle en optimise la mise en œuvre.*

## **II. Proposition d'un modèle de gouvernance adaptée en contexte de crise avec des exigences de performance**

Pourquoi l'exigence d'un nouveau modèle ? La réponse à cette question renvoie à l'urgence d'améliorer les performances sportives. L'hypothèse ici est que ces performances sont conditionnées par une bonne gouvernance de ses instances. Au fait que savons-nous des 58 fédérations sportives camerounaises ?

**Consulter le document rappeler les informations sur les fédérations et les performances sportives.**

Le modèle proposé structure la gouvernance sportive en sept niveaux interdépendants, chacun disposant de responsabilités clairement délimitées, d'une base légale identifiée et d'un mécanisme de contrôle propre. Trois principes de séparation des fonctions — absents du modèle actuel — en constituent la colonne vertébrale : séparation de la tutelle de légalité et de la tutelle d'opportunité ; séparation du contrôle financier et de la direction sportive ; séparation du processus électoral et de son contentieux.

## Modèle de gouvernance sportive proposé — Cameroun

Inspiré des modèles français, britannique, australien et nordique — ancré dans la Loi N°2018/014

### NIVEAU 0 — Cadre supranational (normes obligatoires)



### NIVEAU 1 — Autorité politique (tutelle de légalité uniquement)



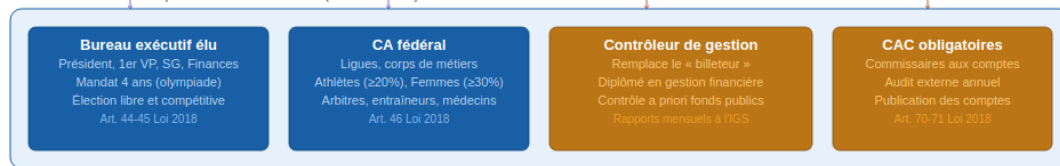
### NIVEAU 2 — Organes de contrôle indépendants (nouveaux / réformés)



### NIVEAU 3 — Mouvement sportif national (acteurs autonomes)



### NIVEAU 4 — Fédérations sportives civiles nationales (55 fédérations)



### NIVEAU 5 — Base du mouvement sportif



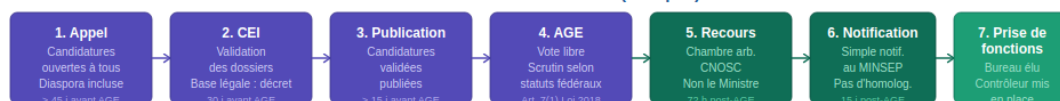
### NIVEAU 6 — Athlètes et encadrement



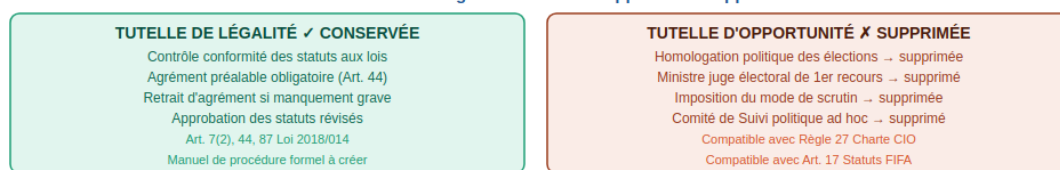
### Flux de financement proposé (5 sources)



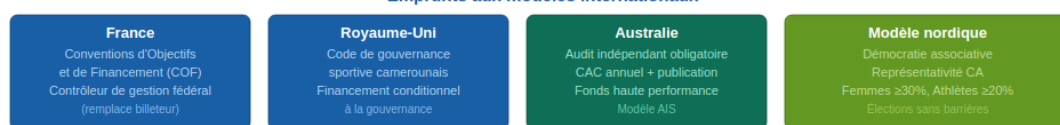
### Processus électoral réformé (7 étapes)



### Tutelle réformée : légalité conservée / opportunité supprimée



### Emprunts aux modèles internationaux



### Légende des codes couleurs et des flux



### Principe directeur du modèle proposé

« Tutelle de légalité forte · Autonomie de gestion réelle · Contrôle indépendant transparent »  
Conforme à la Loi N°2018/014 · Compatible CIO / FIFA · Adapté aux 55 fédérations camerounaises

## II.1 Le processus électoral réformé en sept étapes

Le processus électoral est la priorité de réforme la plus urgente. Le tableau ci-dessous remplace la Circulaire N°2022-006 dans ses aspects illégaux tout en conservant ses apports positifs, et ancre chaque étape dans la Loi N°2018/014.

| Étape           | Action                     | Acteur                  | Délai              | Principe                                                                                                        | Réforme nécessaire             |
|-----------------|----------------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1 — Appel       | Ouverture des candidatures | Toutes FSCN via DNSOS   | ≥ 45 j avant l'AGE | Conditions légales + statuts.<br>Suppression des cautions et de la condition de résidence.<br>Diaspora incluse. | Révision 2022-006 LC ou décret |
| 2 — Réception   | Validation des dossiers    | CEI permanente (décret) | 30 j avant l'AGE   | La CEI vérifie la conformité aux critères légaux uniquement.<br>Pas de critères créés par circulaire.           | Décret instituant la CEI       |
| 3 — Publication | Candidatures validées      | CEI permanente          | ≥ 15 j avant l'AGE | Publication officielle. Droit de recours préalable auprès de la CEI.                                            | Art. III-A-3 LC (à conserver)  |

| Étape                  | Action                     | Acteur                    | Délai                        | Principe                                                                                            | Réforme nécessaire                    |
|------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 4 — AGE                | Vote en Assemblée Générale | Bureau sortant + CEI      | Date fixée par la fédération | Scrutin libre selon les statuts fédéraux. Pas d'imposition du mode de scrutin par l'État.           | Art. 7(1) Loi 2018/014                |
| 5 — Recours            | Contentieux post-électoral | Chambre d'arbitrage CNOSC | 72 h après l'AGE             | Recours devant la Chambre d'arbitrage du CNOSC (Art. 94-95). Le Ministre n'est plus juge électoral. | Activation Art. 94-95 Loi             |
| 6 — Notification       | Information au MINSEP      | Bureau élu via DNSOS      | 15 j après l'AGE             | Simple notification. Pas d'homologation politique. Le Ministre prend acte.                          | Suppression du pouvoir d'homologation |
| 7 — Prise de fonctions | Installation du bureau     | Bureau élu                | Dès la notification          | Contrôleur de gestion mis en place. CAC désignés.                                                   | Loi 2018/014 + statuts fédéraux       |

Réformes électorales prioritaires : (1) supprimer les cautions financières et la condition de résidence ; (2) instituer la CEI permanente par décret ; (3) transférer le contentieux électoral à la Chambre d'arbitrage du CNOSC (Art. 94-95) ; (4) remplacer l'homologation ministérielle des résultats par une simple notification.

## II.2 La réforme de la tutelle : légalité conservée, opportunité limitée

La réforme la plus structurante concerne la redéfinition du périmètre de la tutelle ministérielle. Le modèle actuel confond tutelle de légalité - vérifier la conformité des actes des fédérations aux lois - et tutelle d'opportunité -s'immiscer dans les choix stratégiques et électoraux. Le modèle proposé maintient et renforce la première, et supprime la seconde.

Tableau : Réforme de la relation tutélaire

| Prérogative tutélaire                    | Statut proposé                   | Acteur compétent                          | Périodicité                       | Base légale / Justification                       |
|------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------|
| Contrôle de conformité des statuts       | CONSERVÉE ET RENFORCÉE           | DNSOS                                     | À chaque adoption ou modification | Art. 7(2) Loi 2018/014                            |
| Agrément préalable de fonctionnement     | CONSERVÉE                        | MINSEP (DNSOS)                            | Avant toute activité fédérale     | Art. 44(2) Loi 2018/014                           |
| Retrait d'agrément pour manquement grave | CONSERVÉE — procédure formalisée | MINSEP, après instruction contradictoire  | Selon gravité                     | Art. 87(2) — nécessite un manuel de procédure     |
| Approbation des statuts révisés          | CONSERVÉE                        | DNSOS                                     | Après chaque AGE                  | Art. 7(2) Loi 2018/014                            |
| Homologation politique des résultats     | SUPPRIMÉE                        | Sans objet — remplacée par notification   | Sans objet                        | Contraire à l'Art. 7(1) et aux standards CIO/FIFA |
| Imposition du mode de scrutin            | SUPPRIMÉE                        | Sans objet — liberté statutaire restaurée | Sans objet                        | Contraire à l'Art. 7(1) Loi 2018/014              |

| Prérogative tutélaire                      | Statut proposé                 | Acteur compétent                                   | Périodicité   | Base légale / Justification                                                       |
|--------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Ministre juge électoral de premier recours | SUPPRIMÉE                      | Chambre d'arbitrage CNOSC                          | 72 h post-AGE | Conforme à l'Art. 94-95 Loi 2018/014                                              |
| Comité de Suivi politique ad hoc           | SUPPRIMÉE                      | CEI permanente indépendante                        | Permanent     | La CEI permanente garantit continuité et indépendance                             |
| Ordonnancement direct des budgets fédéraux | TRANSFORMÉE — contrôle délégué | Contrôleur de gestion fédéral sous supervision IGS | Mensuel       | Maintient le contrôle des deniers publics sans ingérence dans la gestion sportive |

Source : Nous-mêmes

Compatibilité CIO / FIFA : la suppression de l'homologation politique des élections et du rôle de juge électoral du Ministre est la condition nécessaire pour que les fédérations camerounaises satisfassent aux exigences d'autonomie du CIO (Règle 27 Charte Olympique) et de la FIFA (Art. 17 Statuts FIFA), prévenant ainsi tout risque de suspension internationale.

### II.3 La réforme du financement

Le financement du sport camerounais est restructuré autour de cinq sources complémentaires, chacune assortie d'un mécanisme de contrôle propre et d'une base légale dans la Loi N°2018/014.

| Source                    | Nature                    | Bénéficiaires                  | Modalités                                                                     | Contrôle                                                                            | Base légale / Action                           |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| FODAPS                    | Fonds public sport        | Toutes FSCN et clubs éligibles | Programme pluriannuel (olympiade). Critères de performance et de gouvernance. | IGS + DNSOS. Publication des attributions.                                          | Art. 73 Loi 2018/014 — à activer par décret    |
| Subvention État (COF)     | Financement direct MINSEP | 55 FSCN reconnues              | COF annuelle. Indicateurs : licenciés, résultats, gouvernance, formation.     | Contrôleur de gestion + IGS a posteriori. Rapport annuel obligatoire.               | Adopter le modèle COF. Remplacer le billeteur. |
| Fonds propres fédéraux    | Revenus propres           | Chaque fédération              | Licences, droits TV, billetterie, partenariats. Gestion autonome.             | CAC obligatoire. Rapport financier adopté en AG et transmis à l'IGS.                | Art. 52 Loi 2018/014                           |
| Secteur privé et diaspora | Sponsoring, mécénat       | Clubs, fédérations, CNOSC      | Conventions encadrées. Quote-part reversée au FODAPS (Art. 73).               | Déclaration obligatoire au MINSEP. Vérification de l'absence de conflit d'intérêts. | Art. 74-76 Loi 2018/014                        |

| Source                        | Nature                            | Bénéficiaires                          | Modalités                                                                                               | Contrôle                              | Base légale / Action                                             |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Financement haute performance | Fonds ciblé préparation olympique | Athlètes et fédérations de haut niveau | Attribution par la COSHN sur critères objectifs.<br>Gestion directe dissociée du budget fédéral global. | Rapport de la COSHN.<br>Audit annuel. | Créer un mécanisme de financement direct — modèle AIS australien |

Le dispositif actuel confie le contrôle des fonds publics fédéraux à des agents désignés par le Ministre parmi les personnels disponibles du MINSEP, sans exigence de formation spécialisée en gestion financière. Le modèle proposé instaure une fonction de contrôleur de gestion fédéral, dont le profil est défini comme suit :

- Formation : diplôme en gestion financière ou contrôle de gestion (BAC+3 minimum), distinct des filières d'EPS.
- Statut : agent contractuel de la fédération, dont le recrutement est soumis à l'approbation de l'IGS. Il est redevable devant le bureau exécutif fédéral et devant l'IGS.
- Missions : contrôle a priori des engagements de dépenses sur fonds publics, établissement mensuel des comptes d'emploi, transmission à l'IGS, alerte en cas d'irrégularité.
- Responsabilité : personnellement responsable devant le TCS en cas de complicité de détournement. Protection formelle contre les pressions indues du bureau exécutif.

*Conditions de succès : la réforme requiert un engagement politique au plus haut niveau (Présidence, Primature), une coordination inter-ministérielle (MINSEP, MINFI, MINAT, MINJUSTICE) et l'adhésion du mouvement sportif national (CNOSC, CNPC, présidents de fédérations). Elle doit être portée comme une réforme de l'État, pas seulement comme une réforme du sport.*

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre propos révèle que la gouvernance sportive camerounaise souffre d'une triple fragilité : juridique, par des incohérences normatives importantes entre la Loi de 2018 et la Circulaire de 2022 ; institutionnelle, par une concentration des pouvoirs entre les mains du Ministre incompatible avec les standards internationaux ; et opérationnelle, par des mécanismes de contrôle financier défaillants dont les effets sur la performance sportive sont mesurables.

Le modèle de gouvernance proposé ne prétend ni rompre avec la tradition juridique camerounaise ni transplanter un modèle étranger inadapté au contexte local. Il s'inscrit pleinement dans le cadre de la Loi N°2018/014, dont il propose une mise en œuvre plus cohérente et plus efficace. Il emprunte aux meilleures pratiques internationales — françaises, britanniques, australiennes et nordiques — en les adaptant à la réalité des 55 fédérations camerounaises, à leurs contraintes financières et à leurs dynamiques institutionnelles.

Le principe directeur est simple : une tutelle de légalité forte, exercée par des organes de contrôle indépendants et professionnels, est une garantie — et non un obstacle — à l'autonomie réelle du mouvement sportif. C'est cette autonomie fondée sur la transparence et la démocratie associative qui produit des fédérations légitimes, des dirigeants responsables et, in fine, des performances sportives durables.

*Le Cameroun dispose des outils juridiques nécessaires — la Loi N°2018/014 est un texte solide et ambitieux. Ce qui lui manque encore, c'est la cohérence entre ses textes d'application et ses ambitions sportives. Ce rapport entend contribuer à combler cet écart.*

Monsieur le Ministre, Mesdames et messieurs,

Je vous remercie pour votre aimable attention.

## **Bibliographie :**

### **Articles scientifiques et textes institutionnels**

Charte olympique. (en vigueur). Comité International Olympique (CIO).

<https://olympics.com/ioc/charte-olympique>

Fédération Internationale de Football Association. (en vigueur). *Statuts de la FIFA*.

<https://www.fifa.com/about-fifa/organisation/statutes>

Ministère des Sports et de l'Éducation Physique. (2022, 21 octobre). *Lettre circulaire n°2022-006/LC/MINSEP/SG/DNSOS/SDN relative au guide électoral des Fédérations Sportives Civiles Nationales pour la période 2022-2024*. Yaoundé : MINSEP.

République du Cameroun. (2018). *Loi n°2018/014 du 11 juillet 2018 portant organisation et promotion des activités physiques et sportives au Cameroun*. Yaoundé : Journal officiel de la République du Cameroun.

### **Ouvrages**

Biwolé Ondoua, V. (2019). *Scandales : leadership, dynamiques de groupe et gouvernance sportive au Cameroun*. Yaoundé : Éditions de l'auteur.

Hums, M. A., & MacLean, J. C. (2004). *Governance and policy in sport organizations*. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.