



**Mark Samuel**

# Programme présidentiel

---

**2026-2030**

*Construire l'avenir sur un  
héritage de force*

# L'INDEX

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Mon ambition pour la FEI: .....                                     | 4  |
| Bien-être équin et leadership vétérinaire .....                     | 5  |
| Droits et sécurité des athlètes .....                               | 6  |
| Mouvement olympique et paralympique, et parcours vers les Jeux..... | 6  |
| Éthique, transparence, consultation et communication .....          | 8  |
| Sécurité financière et responsabilité budgétaire.....               | 8  |
| Officiels.....                                                      | 9  |
| Séries de marque et stratégie commerciale de la FEI .....           | 10 |
| Solidarité et équité régionale .....                                | 12 |
| Représentation et prise de décision pragmatique .....               | 13 |
| Structure des coûts.....                                            | 13 |
| Développement et inclusion des jeunes .....                         | 14 |
| La FEI, organisation de services .....                              | 14 |
| En conclusion .....                                                 | 15 |



Mesdames et Messieurs les Présidents des Fédérations nationales, chères et chers collègues,

C'est avec enthousiasme et humilité que je vous présente ma vision de l'avenir de notre sport, dans la perspective de mon élection à la présidence de la Fédération Equestre Internationale (FEI).

Je n'ai pas pris à la légère la décision de me porter candidat à la présidence. Fort d'une vie consacrée au monde équestre, d'une longue carrière dans le monde des affaires et des fondations solides sur lesquelles repose notre sport, je souhaite poursuivre l'héritage exceptionnel laissé par le Président sortant, Ingmar De Vos, au cours de ses trois mandats. Ayant moi-même accompli trois mandats complets au sein du Bureau de la FEI, dont sept années comme Vice-Président aux côtés d'Ingmar De Vos, j'ai pu mesurer directement le leadership visionnaire dont il a fait preuve dans cette fonction. C'est Ingmar qui, par son ouverture d'esprit et son indépendance de jugement, a créé un terrain fertile permettant à chacun, moi y compris, de s'engager et de donner le meilleur de soi-même au service de l'organisation. Je le remercie pour son soutien indéfectible et son amitié, et je suis prêt à bâtir sur son héritage.

Mon intention est de poursuivre la trajectoire déjà engagée par la FEI, en plaçant un leadership éclairé, l'intégrité et la responsabilité financière au cœur de mon approche. Pour ce faire, je m'investirai pleinement dans cette fonction, en conservant une résidence à proximité du siège de la FEI et en me rendant disponible pour écouter les préoccupations exprimées dans tous les segments de la communauté équestre.

En tant que compétiteur, éleveur et propriétaire de longue date, je mesure pleinement la complexité d'un sport dont le cheval est le partenaire. À une époque où le bien-être équin est au centre des attentions, notre responsabilité première consiste à faire du cheval la priorité de chacune de nos décisions. Nous devons veiller en permanence à placer le cheval, et le sport lui-même, au cœur de notre organisation.

Fort d'une carrière professionnelle accomplie à la tête d'une entreprise pesant plusieurs milliards de dollars, je me réjouis de mettre au service de la présidence de la FEI des compétences éprouvées en matière de performance, de reddition de comptes, d'intégrité, de leadership et de construction du consensus.

Je vous invite, chères et chers collègues, à poursuivre votre lecture pour découvrir ma vision de l'avenir de notre sport.

## Mon ambition pour la FEI:

**« Libérer le potentiel de l'organisation et de la filière par la transparence, l'engagement, le respect et l'attention portée à chacun. »**

Le Plan stratégique de la FEI a été élaboré en 2024, ratifié par l'Assemblée Générale la même année, puis mis en œuvre pour la période 2025-2029. J'étais alors Vice-Président de la FEI et Président du Groupe IV, et j'ai participé à son élaboration. J'étais et je demeure pleinement favorable au document qui en est issu, car il correspond étroitement à ma propre conception et à ma vision de l'organisation. Il est mûrement réfléchi, pragmatique et inspirant.

La FEI traverse aujourd'hui une période particulièrement faste. Reconnue à l'échelle internationale pour son intégrité et sa bonne gouvernance, elle jouit d'une considération élevée au sein de la famille olympique et paralympique. Financièrement solide, elle fait preuve de rigueur budgétaire tout en restant inventive, agile et résiliente. Notre Président nous a hissés à une position enviable parmi les fédérations sportives internationales. Nous disposons en outre, au siège, d'une équipe de niveau mondial, conduite par notre Secrétaire générale, Sabrina Ibañez, dont l'engagement et la passion sont aussi exceptionnels que rares. L'organisation doit bien sûr faire face à des défis, qui constituent autant d'occasions d'apprendre et de progresser.

Nous sommes une organisation sportive internationale de premier plan. Nous disposons déjà de l'essentiel des femmes et des hommes, des structures et des systèmes nécessaires. Pour autant, nous ne pouvons nous reposer sur nos acquis et nous devons veiller en permanence à ce que le cheval, et le sport lui-même, demeurent au cœur de notre organisation. Pour franchir une nouvelle étape, nous devons mobiliser l'ensemble des régions, des Fédérations nationales membres et des parties prenantes du sport. Nous devons engager un dialogue constructif et respectueux, mener les travaux de recherche pertinents et prendre des décisions pleinement éclairées, fondées sur des données probantes et sur la meilleure information disponible. Nous devons nous engager en faveur de la transparence et de l'inclusion, tout en assumant notre rôle en matière de décision et de leadership.

Prenant pour cadre de référence le Plan stratégique en vigueur, je souhaite donner la priorité à douze domaines d'action :

1. Bien-être équin et leadership vétérinaire
2. Droits et sécurité des athlètes
3. Mouvement olympique et paralympique, et parcours vers les Jeux
4. Éthique, transparence, consultation et communication
5. Sécurité financière et responsabilité budgétaire
6. Officiels
7. Séries de marque et stratégie commerciale de la FEI
8. Solidarité et équité régionale
9. Représentation et prise de décision pragmatique
10. Structure des coûts
11. Développement et inclusion des jeunes
12. La FEI, organisation de services

## 1 Bien-être équin et leadership vétérinaire

Le bien-être équin constitue, à juste titre, une préoccupation majeure pour notre communauté. Nous avons une responsabilité fondamentale de soin, de contrôle et de redevabilité absolue envers nos partenaires équins. La FEI a récemment adopté sa Stratégie pour le bien-être équin, qui comprend 37 mesures spécifiques devant être rigoureusement suivies et mises en œuvre.

Nous devons continuer à sensibiliser nos entraîneurs, nos grooms, nos propriétaires et nos athlètes à ce qui est acceptable, et leur exposer clairement les conséquences des manquements. En tant qu'organisation, nous devons garantir la clarté et l'harmonisation de nos règles, et les appliquer de manière cohérente, sans crainte ni favoritisme. Nous soutiendrons le nouveau groupe de travail de la FEI sur l'état du cheval (\*Horse Condition Working Group\*), chargé de « passer en revue les protocoles, règlements et sanctions en vigueur dans toutes les disciplines et de recommander un cadre réglementaire plus harmonisé avant, pendant et après les compétitions ».

Nous devons toutefois garder à l'esprit les « 23 autres heures », notamment celles passées à l'écurie, et offrir à nos partenaires équins le même niveau élevé de soin, de sécurité, de respect et de protection.

Notre acceptabilité sociale, notre légitimité à concourir et à engager le cheval dans le sport fait l'objet d'un examen constant, à l'extérieur comme au sein même de notre communauté. Nous devons nous mobiliser pour le cheval et défendre un traitement humain et éthique. Il nous appartient à tous de contribuer à offrir « une bonne vie » à nos chevaux.

Il est en outre essentiel de mettre en avant le lien singulier qui nous unit à nos partenaires équins. Nous devons produire et diffuser auprès d'un public élargi des récits consacrés au sport et aux loisirs équestres, partager les histoires extraordinaires et l'attachement qui nous lient à nos chevaux, et montrer comment, chaque jour,

nous en prenons soin, apprenons à leurs côtés et leur rendons hommage.

En tant que Président, mais aussi en tant qu'éleveur, propriétaire et ancien athlète de haut niveau, je m'engage à défendre la cause du cheval et à œuvrer pour une compréhension universelle de nos devoirs, une application cohérente des règles, une meilleure perception à l'échelle mondiale de notre leadership et de notre transparence en la matière, ainsi qu'une meilleure compréhension du lien unique qui nous unit au cheval.

Étroitement liée au bien-être équin, l'obligation de consacrer le temps, l'énergie et les ressources nécessaires à notre service vétérinaire est absolue. Elle recouvre la recherche, les protocoles de contrôle des médicaments, la préparation aux épizooties, ainsi que des déplacements de chevaux sûrs et prévisibles. Nous devons soutenir le développement et la mise à disposition rapide d'un vaccin contre la peste équine africaine, et veiller à ce que les nombreuses régions en développement de la FEI puissent identifier, former et fidéliser les compétences vétérinaires nationales nécessaires. Des soins vétérinaires de qualité et un cadre de contrôle rigoureux sont essentiels à notre pérennité et à notre engagement en faveur du bien-être du cheval.

Nous devons continuer d'investir dans une recherche de niveau mondial et poursuivre notre collaboration avec l'Organisation mondiale de la santé animale (OMSA), les services vétérinaires nationaux et les autres autorités internationales sur les questions de quarantaine et de circulation des chevaux. Nous devons également suivre les évolutions propres au terrain sportif afin de garantir à tous des conditions de compétition équitables. Soutenir et doter en ressources notre département vétérinaire et ses initiatives doit être une priorité de la FEI: c'est un élément fondamental pour garantir un environnement équitable, sain et durable à toutes les parties prenantes et, avant tout, à ce noble partenaire qui nous accorde sa confiance — le cheval.

## 2 Droits et sécurité des athlètes

Le sport équestre est fait de passion, de lien, de dévouement, d'accomplissement et de joie. Il élève l'esprit humain. Il n'y a aucune place, au sein de notre communauté comme dans la société en général, pour le harcèlement, les abus, l'intimidation ou la négligence. Toute personne pratiquant notre sport a droit à la sécurité et au respect, et doit se sentir protégée et soutenue, quels que soient son âge, son genre, sa religion, son origine, son handicap, son orientation ou toute autre caractéristique. La diversité et l'inclusion ne sont pas facultatives: elles sont constitutives d'une communauté accueillante et valorisante.

Je me suis toujours engagé en faveur de la justice sociale et des droits des athlètes. La FEI s'est dotée, dès janvier 2019, d'une politique de protection contre le harcèlement et les abus, et elle a accompagné les Fédérations nationales membres dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs propres politiques. Le soutien à cette démarche figurera parmi mes priorités et nous emploierons activement à produire des supports pédagogiques afin d'élever les standards à l'échelle mondiale.

La sécurité de nos athlètes est un enjeu connexe, et je salue le travail considérable mené par la FEI pour leur offrir une pratique plus sûre. Les recherches consacrées aux gilets de protection,

aux taquets de sécurité, aux casques et aux dispositifs frangibles destinés au concours complet ont toutes contribué à sensibiliser les acteurs concernés et à créer un environnement plus sûr.

En tant qu'ancien athlète de haut niveau ayant siégé dans plusieurs comités au fil des ans, je tiens tout particulièrement à ce que la voix des athlètes soit entendue à tous les niveaux de la FEI. Les organisations d'athlètes doivent être soutenues et consultées, et les représentants des athlètes au sein des comités techniques de la FEI doivent être associés et dotés des moyens d'agir. Les athlètes doivent être informés de manière précise et rapide, encouragés à participer au dialogue et écoutés au sein de leurs Fédérations nationales. Ces voix doivent être intégrées, soutenues et respectées au Forum des Sports FEI, à l'Assemblée Générale, au sein du Comité des athlètes de la FEI, ainsi que dans les comités techniques et les groupes de travail ad hoc.

Nous devons également nous attacher à comprendre et à reconnaître les aspirations et les difficultés de nos athlètes issus des pays en développement et de leurs Fédérations nationales, et en tenir compte dans nos délibérations et nos recommandations. Cette conscience et cette sensibilité constitueront demain des atouts précieux pour la FEI.

## 3 Mouvement olympique et paralympique, et parcours vers les Jeux

La participation aux Jeux Olympiques et Paralympiques constitue l'objectif ultime de nombreux athlètes en devenir. Pour beaucoup, le parcours de qualification vers les Jeux, y compris les Jeux régionaux et continentaux, représente également des étapes de développement et des objectifs déterminants. La participation aux Jeux est une source majeure de prestige, de visibilité et de soutien financier. Pour de nombreuses Fédérations nationales, les Comités Nationaux Olympiques et Paralympiques ne soutiendraient ni ne financeraient leurs athlètes si nous ne

figurions pas aux programmes olympique et paralympique. À ce titre, préserver notre place au sein du Mouvement au-delà de Los Angeles 2028 et de Brisbane 2032 est primordial.

Grâce à un travail acharné, notre place au sein de la famille olympique et paralympique est aujourd'hui relativement bien établie, mais nous ne pouvons la considérer comme acquise. Nos formats ont récemment été adaptés afin de les rendre plus spectaculaires et plus captivants, ce qui a permis d'augmenter le nombre de nations

représentées, conformément aux objectifs d'universalité du Comité International Olympique (CIO) et à l'action du Comité International Paralympique (IPC).

Le CIO est lui-même une organisation en pleine évolution. Une nouvelle Présidente, une Charte olympique révisée et les nombreux amendements adoptés lors de la récente 146e Session du CIO renforcent les exigences de gouvernance et de contrôle au sein du Mouvement. En tant que fédération internationale de premier plan, la FEI devra prendre une part active au dialogue qui s'engage. Des compétences avérées seront nécessaires, en séance comme en coulisses.

Par ailleurs, nos indicateurs sur les réseaux sociaux et nos performances sur les marchés clés ont progressé de manière significative, et la Fédération est reconnue à l'échelle internationale pour sa bonne gouvernance. En matière d'égalité des genres, nous faisons figure de référence. Les dirigeants de la FEI entretiennent des relations étroites avec le CIO, l'IPC, l'Agence

Mondiale Antidopage (AMA) et l'Association des Fédérations Internationales Olympiques d'Été (ASOIF). Nous devons donc poursuivre notre collaboration avec le CIO et l'IPC afin de comprendre leurs objectifs et de répondre à leurs priorités.

En tant que Président, je m'attacherai à consolider et à renforcer notre position au sein du Mouvement olympique et paralympique. J'examinerai également les possibilités d'élargir la représentation du para-équitation dans ce cadre, notamment en vue de l'intégration du para-dressage aux Jeux Parapanaméricains. Je m'appuierai sur les conseils de notre ancien Président et d'autres personnalités, et je resterai très attentif aux tendances et aux enjeux susceptibles de nous concerner demain, afin que nous puissions les anticiper et nous y préparer dès aujourd'hui.



Getty Images

## 4 Éthique, transparence, consultation et communication

La FEI occupe une position enviable : elle est très estimée pour son éthique et son intégrité. Elle est régulièrement citée, année après année, parmi les fédérations sportives internationales les mieux gouvernées, et nous pouvons en tirer une légitime fierté. Notre Unité d'intégrité de la communauté équestre (ECIU) et notre politique de protection des lanceurs d'alerte constituent en outre des mécanismes de contrôle interne de nos performances en la matière.

J'ai consacré ces deux dernières années à conduire un « processus d'écoute » auprès de notre filière et je suis reconnaissant qu'un ensemble large et divers de parties prenantes ait accepté de partager ses analyses et ses priorités. Il est significatif que des préoccupations aient été fréquemment exprimées au sujet de la transparence, de la consultation et de la communication de la FEI. Elles portent sur l'élaboration des programmes, des politiques et des règlements, ainsi que sur l'absence de consultation véritable des parties prenantes concernées, des Fédérations nationales, des régions et des

individus. Il existe un sentiment général selon lequel soit la consultation a été insuffisante, soit les retours formulés ne sont pas pleinement pris en considération. Quelle que soit la réalité des faits, cette perception est largement partagée et doit, à ce titre, être traitée.

En tant que Président, je conduirai donc une revue de nos processus de communication et d'implication des parties prenantes. Nous veillerons à ce que tous les groupes de parties prenantes, toutes les zones géographiques et toutes les Fédérations, grandes ou petites, puissent se faire entendre. Nous examinerons nos méthodes de consultation, notre capacité d'écoute et nos délais de réponse, et nous communiquerons nos constats et nos plans d'action en temps utile et en toute transparence. Nous réexaminerons également la forme et l'utilité du site internet de la FEI comme plateforme centrale de partage de l'information.

## 5 Sécurité financière et responsabilité budgétaire

J'exerce des fonctions de direction depuis plus de quarante ans, à la tête d'une entreprise privée employant plus de 5 000 personnes et réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards de dollars. Je connais et maîtrise les exigences de gestion et de reporting financiers d'une organisation de grande taille et diversifiée. Je connais également très bien les états financiers, le bilan, les réserves et le processus budgétaire de la FEI, grâce à mes nombreuses années au sein du Bureau et du Comité exécutif. En tant que Président, je veillerai à ce que la FEI continue de recruter des talents de qualité, de donner des orientations claires et d'appliquer des principes de gestion prudents. Nous maintiendrons une approche budgétaire prudente et financièrement conservatrice, ainsi que des réserves solides pour répondre aux besoins futurs.

Cet axe prioritaire ne doit pas être considéré comme acquis : ce sont précisément ces contrôles financiers rigoureux qui ont permis à la FEI d'afficher un budget équilibré, voire excédentaire, pendant la majeure partie des douze dernières années. Nous avons absorbé les conséquences financières exceptionnelles de la COVID-19 et de l'épizootie d'EHV-1 en Europe continentale, tout en continuant de financer FEI Solidarity et en répondant à la crise équestre en Ukraine. C'est une force de la FEI, et elle doit le rester.

## 6 Officiels

Chacun des groupes de parties prenantes de la FEI revêt une importance capitale. Les athlètes, les grooms, les éleveurs, les propriétaires, les organisateurs, les Fédérations nationales, les signataires de protocoles d'accord, les partenaires commerciaux et les sponsors, les supporters, les médias et les prestataires de services forment un réseau solidaire et interdépendant qui permet à notre filière de rester florissante, pertinente et en croissance.

Les officiels forment une communauté de femmes et d'hommes remarquablement engagés et travailleurs, dont beaucoup exercent leurs fonctions pour une rémunération modeste. Nous devons donc poursuivre nos efforts en faveur d'une approche harmonisée des indemnités journalières. Les officiels sont soumis à de longues journées, exposés aux intempéries et confrontés à des conditions de restauration et d'hébergement variables. Ils font souvent face à des parties prenantes mécontentes et certains ont subi, par le passé, des pressions considérables. Ils sont pourtant nos garants sur le terrain. Nous comptons sur leur expérience et leur jugement pour garantir des conditions de compétition justes, sûres, cohérentes et équitables — et, dans l'ensemble, ils sont à la hauteur de cette mission.

Notre défi consiste désormais à déterminer comment les soutenir au mieux dans l'exercice de leurs fonctions et, pour beaucoup d'entre eux, dans leur parcours professionnel. Nous devons les protéger du harcèlement, des abus et de toute forme de pression. Nous leur donnerons les moyens de prendre, en confiance, les bonnes décisions, de manière constante et impartiale, semaine après semaine, quel que soit l'athlète, le groom, le propriétaire ou l'organisateur qui se trouve face à eux. Nous devons leur offrir davantage d'occasions d'officier et d'acquérir de l'expérience, afin qu'ils puissent maintenir ou élever leur niveau et affiner leurs compétences. Nous devons également ouvrir l'accès à cette fonction afin de recruter, former et fidéliser la prochaine génération d'officiels d'exception.

Ayant présidé le groupe de travail de la FEI sur les officiels de 2016 à 2017, puis de nouveau de 2024 à 2025, j'estime avoir acquis une sensibilité et une compréhension fine des défis et des opportunités de cette communauté. Ce fut un honneur d'être sollicité pour présider ces travaux au nom de la FEI. Je ne suis pas moi-même officiel, ce qui m'a peut-être permis de porter un regard neuf sur cette fonction, ses difficultés et ses perspectives. Nous avons conduit une démarche très participative, en consultant l'ensemble des officiels de la FEI à travers le monde. Nous avons pris en compte l'incidence de nos recommandations dans toutes les zones géographiques, aussi bien pour les grandes nations équestres que pour les plus petites. Nos conclusions ont été présentées au Forum des Sports 2017 et approuvées par l'Assemblée Générale la même année. Le second groupe de travail nous a permis d'évaluer ce qui avait bien fonctionné et ce qui devait être ajusté. Là encore, nos recommandations ont été approuvées à l'unanimité par le Bureau.

Au cours des deux premières années de ma présidence, je consacrerai donc une attention particulière à la question des officiels, notamment en poursuivant la mise en œuvre de leur rotation dans toutes les disciplines et en augmentant le financement des déplacements ainsi que le soutien à ceux qui souhaitent acquérir une expérience à l'étranger. Le développement et la fidélisation des officiels dans chaque région de la FEI favorisent l'autonomie et réduisent les coûts opérationnels. À terme, ces initiatives et d'autres permettront de constituer un vivier d'officiels mieux formés, plus autonomes et plus indépendants, au bénéfice de conditions de compétition plus sûres, plus homogènes et plus équitables.

## 7 Séries de marque et stratégie commerciale de la FEI

Ma famille a possédé des chevaux ayant participé à trois éditions consécutives des Jeux Olympiques (1968, 1972 et 1976). Notre cheval Canadian Club, monté par Jim Day, a remporté la médaille d'or individuelle aux Jeux Panaméricains de 1967, avant d'offrir au Canada sa seule médaille d'or aux Jeux Olympiques de Mexico en 1968, dans l'épreuve de saut d'obstacles par équipes (Prix des Nations). Ce résultat a considérablement accru la notoriété du saut d'obstacles au Canada et a entraîné un essor spectaculaire du sponsoring, des investissements et des succès. En 1976, nos chevaux se sont qualifiés pour représenter le Canada dans les trois disciplines aux Jeux Olympiques de Montréal. À cette époque, mes sœurs et moi-même avons tous entamé notre propre carrière équestre. J'évoque ces souvenirs qui me sont chers parce qu'ils sont à l'origine de ma passion pour ce sport, et parce qu'ils expliquent aussi mon attachement à l'épreuve de Coupe des Nations. Il n'est pas, à mes yeux, de plus grand honneur que de concourir pour son pays; c'est cette inspiration qui a nourri mon propre parcours, jusqu'à intégrer l'équipe canadienne de saut d'obstacles à la fin des années 1990, puis à être sélectionné pour les Jeux Équestres Mondiaux de 2002, les Jeux Panaméricains de 2003 et de peu les Jeux Olympiques d'Athènes 2004 avec mon cher Selle Français, Darios V. La Coupe des Nations demeure un élément fondamental du saut d'obstacles international : elle doit être respectée et préservée.

Ces dernières années ont vu une prolifération des concours internationaux de saut d'obstacles. Un nombre record de CSI 4\* et 5\*, conjugué à plusieurs nouvelles séries privées et à des championnats régionaux, a créé une offre pléthorique et très diversifiée ainsi qu'une hausse considérable des dotations. Il en résulte également un calendrier saturé, une pression accrue sur les chevaux et les organisateurs, une concurrence intense pour les athlètes et les sponsors, et une confusion inévitable chez les passionnés comme chez le grand public.

Dans ce contexte, et malgré leur importance capitale, les épreuves traditionnelles de Coupe des Nations peinent parfois à susciter l'intérêt ou l'adhésion de certains cavaliers de haut niveau. Parallèlement, malgré l'explosion du nombre d'épreuves, il reste très difficile pour de jeunes athlètes méritants de se faire une place dans les grands rendez-vous 4\* et 5\*. La FEI doit approfondir l'examen de ses règlements et de la gestion de son calendrier, et étudier comment mieux favoriser les opportunités offertes aux jeunes cavaliers d'exception. Il est de notre responsabilité collective de soutenir la croissance et la pérennité du sport, et de lever les obstacles à son développement.

La FEI a la chance de bénéficier depuis de nombreuses années du soutien indéfectible et du partenariat de son partenaire principal, Longines. Ensemble, nous avons lancé la Longines League of Nations, qui progresse d'année en année. Elle doit toutefois encore gagner en maturité pour concrétiser pleinement son ambition affichée : représenter le sommet de notre sport et de nos talents. Elle gagnerait peut-être à une tension compétitive accrue, assortie de conséquences pour les équipes qui n'aligneraient pas leurs meilleurs éléments. J'estime qu'il serait utile d'étudier la mise en place d'un système de promotion et de relégation afin d'encourager l'excellence, et de revoir les règles pour garantir la présence d'équipes de classe mondiale à chaque étape. C'est un dialogue qui mérite d'être conduit pour que la série continue d'incarner l'esprit d'excellence voulu.

Il importe par ailleurs de rappeler que notre accord de partenariat avec Longines arrive prochainement à échéance et que nous sommes toujours en période de renégociation. Rien n'est jamais acquis. Aussi, tout en négociant de bonne foi et avec optimisme dans la perspective d'un résultat positif et mutuellement bénéfique, il nous incombe de préparer en parallèle d'autres orientations et dispositifs. Nous devrions également être prêts à examiner le rôle de la FEI, à long terme, dans l'organisation de séries de

marque. Quoi qu'il en soit, la conclusion d'un accord de partenariat positif, durable et profitable constituera la première priorité de la nouvelle année.

Nous faisons parallèlement face à des défis différents dans les autres disciplines. Nos cavaliers de dressage sortent leurs meilleurs chevaux bien moins souvent que leurs homologues du saut d'obstacles et choisissent fréquemment d'éviter la confrontation directe avec les autres concurrents d'élite en dehors des championnats. Le dressage et le concours complet ont parfois peiné à attirer un partenaire titre comparable à Longines et, pendant plusieurs années, la FEI a dû prendre le relais en apportant le financement de base nécessaire à la tenue des ligues de la Coupe du Monde FEI de dressage.

Nous disposons désormais d'un nouveau Directeur exécutif commercial, marketing et communication : diversifier notre base de sponsors pour le sport de haut niveau constituera pour lui un défi autant qu'une opportunité, parmi d'autres priorités.

Toutes les disciplines de la FEI sont dynamiques, captivantes et magnifiques ; toutes méritent des partenariats et un financement durables. Explorer le rôle de la FEI à long terme dans l'organisation de séries phares et conclure des accords de partenariat performants constitueront une priorité absolue.



Starting Gate Communications

## 8 Solidarité et équité régionale

Ce fut un immense honneur de présider le Groupe IV de la FEI pendant douze ans. J'ai été élu à l'unanimité pour mon premier mandat, puis reconduit sans opposition pour les deux suivants. Je suis reconnaissant de cette confiance et de ce soutien.

À bien des égards, le Groupe IV est un microcosme de la FEI. Il réunit de grandes nations développées, comme les États-Unis et le Canada, dotées d'infrastructures et de systèmes sophistiqués, d'officiels et d'organismes expérimentés, et qui alignent régulièrement des équipes olympiques dans toutes les disciplines. Il compte à l'inverse neuf autres Fédérations d'une grande diversité de tailles et de moyens. Si certaines ont déjà envoyé des athlètes individuels aux Jeux Olympiques et Paralympiques, pour d'autres l'objectif de développement consiste à participer aux championnats continentaux, aux Jeux Panaméricains, aux Jeux d'Amérique centrale et des Caraïbes ou aux FEI Challenges. La plupart comptent moins de cinq clubs équestres et beaucoup sont exposées à des phénomènes météorologiques destructeurs récurrents, à des problématiques de quarantaine complexes et à des contraintes de financement. Notre groupe a fait preuve de résilience, de travail et d'un optimisme naturel pour relever ces défis, et a su mettre en place des mécanismes d'entraide sincères et généreux. C'est une approche qui servira également les intérêts de la FEI. Nous devons nous écouter, apprendre les uns des autres et saisir les occasions de nous soutenir mutuellement. C'est cette conscience, cette sensibilité et cette détermination que j'apporte à ma candidature à la présidence de la FEI.

FEI Solidarity constitue l'une des initiatives les plus importantes de la Fédération. Composé de professionnels compétents et engagés, ce département accompagne les Fédérations nationales dans l'amélioration de leurs systèmes, de leurs infrastructures, de leurs athlètes, de leurs structures et de leurs entraîneurs. Les FEI Challenges représentent une étape de développement indispensable pour les petites

nations et offrent un objectif mobilisateur aux jeunes athlètes. Combinés aux programmes d'éducation et de formation du FEI Campus et au séminaire annuel de la FEI destiné aux secrétaires généraux et aux administrateurs des Fédérations nationales, ils offrent à ces nations à la fois un parcours de développement et une dynamique vers l'autonomie et le progrès. Grâce à mon travail au sein du conseil de la Confédération Équestre Panaméricaine (PAEC) et à ma présidence du Groupe IV, j'ai pu mesurer la valeur transformatrice des initiatives de solidarité. Notre responsable du développement régional au sein de la PAEC a joué un rôle moteur de coordination et de transformation; ce modèle mérite d'être répliqué à l'échelle mondiale. Compte tenu de l'utilité et du succès de FEI Solidarity, je m'engage sans surprise à ce que le programme demeure pleinement financé et accessible aux besoins de nos Fédérations nationales pendant mon mandat.

Il convient également de renforcer FEI Solidarity lui-même, en particulier sur le volet de la formation et de l'accompagnement des Fédérations nationales. L'environnement sportif et réglementaire se complexifie, et de nombreuses petites Fédérations, confrontées à des contraintes de temps, de ressources et de moyens, peinent à arbitrer entre leurs priorités. Parmi les domaines qui méritent une attention particulière et des outils supplémentaires figurent l'appui à la gouvernance des Fédérations nationales, la planification de la succession, le recrutement de bénévoles et d'officiels, la croissance des effectifs, la formation des entraîneurs, la maîtrise des outils numériques et des réseaux sociaux, ainsi que la diversification des sources de revenus. L'enjeu est fondamental pour la pérennité de notre sport : des Fédérations nationales solides sont le socle d'une FEI solide. Nous sommes partenaires de notre réussite mutuelle.

## 9 Représentation et prise de décision pragmatique

Dans le cadre d'une réorientation profonde de la gouvernance de la FEI, Son Altesse Royale la Princesse Haya, ancienne Présidente de la FEI, a ouvert une nouvelle ère de professionnalisation, de modernisation et de redevabilité. Ces travaux ont posé les fondations organisationnelles solides sur lesquelles notre Président actuel a pu s'appuyer. L'une de ses réformes démocratiques a consisté à adopter le principe « un pays, une voix », qui a permis à toutes les Fédérations membres de faire entendre leur voix et d'agir dans l'intérêt supérieur de la FEI. Cette possibilité s'accompagnait toutefois de la responsabilité de s'informer, de s'impliquer et de peser mûrement ses décisions. Bien que ce système ait fait l'objet de critiques, j'estime qu'il constitue la voie la plus inclusive, la plus équitable et la plus démocratique pour l'avenir, et qu'il est parfaitement adapté aux

questions de gouvernance, de structure, de statuts et d'élections. Je continue de soutenir le principe « un pays, une voix ».

Il faut toutefois reconnaître l'existence d'enjeux techniques, propres au haut niveau et aux championnats, qui n'ont d'incidence ni sur le quotidien ni même sur les ambitions de bon nombre de nos Fédérations nationales. Si la FEI doit se concentrer sur la base, le développement organisationnel et les programmes de solidarité pour accompagner nos Fédérations en développement, elle doit également être disposée à accorder autant de temps et de considération aux Fédérations de niveau championnat sur les questions relatives aux règles et aux critères des Jeux Olympiques, des Jeux Paralympiques et des championnats. Ce dialogue mérite d'être approfondi et nous ne devons pas l'éluider.

## 10 Structure des coûts

Il existe un large consensus sur le fait que la pratique des sports équestres au niveau FEI est devenue de plus en plus coûteuse et constitue désormais, pour beaucoup, un frein à la participation. Si les dotations ont augmenté au plus haut niveau, il en va de même des droits d'engagement ainsi que des coûts liés à l'entraînement et à l'acquisition de chevaux de haut niveau. Les coûts de formation des chevaux et des cavaliers, à tous les niveaux, deviennent prohibitifs. Parallèlement, les coûts supportés par les organisateurs pour monter leurs épreuves n'ont cessé d'augmenter et sont, pour l'essentiel mais pas intégralement, répercutés sur les concurrents. Cette situation pose la question de la pérennité de notre sport et offre à la FEI l'occasion de continuer à exercer son leadership sur ce sujet. Je proposerai donc de constituer un groupe de travail chargé d'étudier la hausse des coûts pour les organisateurs, les propriétaires et les athlètes, afin de déterminer s'il existe des leviers permettant d'atténuer ou, à tout le moins, de ralentir cette dynamique.

Une autre question soulevée concerne les disparités régionales en matière de dotations

exprimées en devises locales et de charge financière pesant sur l'organisation. La FEI s'est déjà penchée sur ce sujet par le passé, mais il pourrait être utile de le réexaminer pour de nombreuses régions du monde. De même, dans beaucoup de régions en développement, les dotations minimales imposées pour certains niveaux d'étoiles freinent la croissance et le développement. S'il est indispensable de maintenir des standards et des spécifications à l'échelle mondiale, il nous appartient d'étudier si des variations régionales des dotations pourraient être envisagées pour les épreuves de niveau inférieur. Parallèlement, nous devons prêter attention aux exigences sans cesse croissantes et à la charge financière qui pèsent sur les organisateurs en Europe et en Amérique du Nord. Cette situation n'est pas soutenable. Notre environnement associe sport et activité économique, et toutes les voix doivent être entendues. La rentabilité et la viabilité de notre sport, dans toutes les disciplines et dans toutes nos régions, sont vitales pour notre réussite collective.

## 11 Développement et inclusion des jeunes

Les jeunes sont l'avenir de notre sport. Ils sont nos ambassadeurs et les champions de demain. Les jeunes athlètes forment une génération engagée, connectée et résolument tournée vers l'avenir. Les réseaux sociaux leur sont naturels et ils maîtrisent aisément les nouvelles technologies. Leurs points de vue apportent un regard neuf et une énergie nouvelle aux débats; ils doivent être pris en compte lors du Forum des Sports FEI annuel comme au sein des autres groupes de travail ad hoc. De même, il appartient à la FEI et à ses comités de trouver les moyens d'associer nos jeunes cavaliers à nos délibérations et à nos décisions au niveau des disciplines.

Nous donnerons donc la priorité aux opportunités de développement offertes aux jeunes, par la formation comme par la compétition. Le FEI Campus offre un excellent vecteur de diffusion d'informations et de ressources pédagogiques, à coût maîtrisé et à l'échelle mondiale. Il constitue également un moyen de favoriser l'inclusion et de suivre les progrès accomplis. Le développement des épreuves Poneys, Enfants, Juniors, Jeunes Cavaliers, Moins de 25 ans et Jeunes Para a contribué à l'excellence de notre sport, tandis que les FEI Challenges et les Jeux Olympiques de la Jeunesse ont permis de toucher un public plus large. Nos disciplines doivent continuer

d'offrir un parcours de développement concret et économiquement accessible.

De jeunes cavaliers talentueux se heurtent à des obstacles, financiers et autres, qui les empêchent de perfectionner leurs compétences et d'accéder à des compétitions de niveau supérieur ainsi qu'aux points FEI qui y sont associés. Nous examinerons comment réduire les barrières à l'accès et au développement des jeunes et déterminerons s'il existe des moyens de les atténuer. De même, nous devons veiller à ce que le système de classement soit équitable, récompense les meilleurs cavaliers et mette en valeur les meilleurs couples cavalier-cheval. Les bourses constituent enfin une piste à explorer.

Sur le plan de la formation des athlètes, nous constatons de plus en plus que les cavaliers en devenir progressent rapidement vers les niveaux internationaux, toutes disciplines confondues. Si cette dynamique est encourageante, elle a parfois soulevé des questions de sécurité, certains cavaliers ayant été mis en difficulté par la technicité et l'exigence des épreuves. Alors que nous veillons à la santé et à la sécurité de nos athlètes humains et que nous gardons à l'esprit notre responsabilité en matière de bien-être équin, il nous appartient d'étudier la mise en place d'un système progressif de passage d'un niveau à l'autre, quel que soit l'âge.

## 12 La FEI, organisation de services

Depuis sa création en 1921, la FEI a su évoluer avec son temps. Partie de huit nations membres, elle répond aujourd'hui aux besoins de 135 Fédérations nationales dans un contexte économique et géopolitique en constante évolution. Elle s'est imposée par son authenticité, sa détermination, sa vision, sa prudence et son sens de la durabilité. Elle doit entretenir ses relations avec ses parties prenantes, ses partenaires, le CIO et l'IPC, tout en apportant leadership, confiance et orientation à une filière unique et diverse.

La FEI s'est progressivement transformée en une organisation au service de ses membres ; elle se doit de fournir en temps utile des informations et des conseils pertinents, précis et utiles. Elle doit également faire preuve d'agilité face aux événements mondiaux et aux crises imprévues. J'ai soutenu la récente réorganisation de l'équipe de direction de la FEI, attendue de longue date, qui apporte aujourd'hui davantage de clarté et de redevabilité. Si je suis élu, je me réjouis de travailler avec l'équipe de direction en place pour mener à bien le plan stratégique en

cours et l'élargir. Après plus de seize années de collaboration, j'ai pu apprécier les compétences, l'engagement et la passion de cette équipe, et je suis convaincu de bénéficier en retour de son soutien et de son respect pour ma méthode, ma préparation et mes contributions.

La FEI doit également porter un regard critique sur les questions d'accès au foncier et de changement climatique. Nombre de nos Fédérations nationales sont confrontées à la disparition de centres d'entraînement et d'espaces ouverts dédiés à l'équitation sous l'effet de l'urbanisation. Parallèlement, le changement climatique complique l'organisation des compétitions, les indices de chaleur et d'humidité atteignant des niveaux records à travers le monde. Là encore, en plaçant le cheval au cœur d'une prise de décision fondée sur les données, nous devons agir à la hauteur des défis de notre époque. Les protocoles de gestion des fortes chaleurs et de l'eau, la valorisation de l'organisation durable d'événements et la

réduction de notre empreinte carbone constituent des priorités élevées.

La transformation numérique constitue l'un des principaux axes d'innovation de la FEI. Nos productions marketing et vidéo sont d'excellente facture, et le développement de la HorseApp ainsi que du passeport numérique du cheval (Equipass) permettra de gagner en efficacité et d'améliorer le partage de l'information. Ces outils pourraient à terme devenir une source de revenus complémentaire et pérenne. La FEI doit rechercher constamment de telles opportunités afin de rester pertinente et en phase avec son temps, et d'améliorer en permanence la qualité de service rendue à ses parties prenantes. Il nous appartient également de saisir le potentiel et les opportunités de l'intelligence artificielle et de l'intégrer, de manière réfléchie et pragmatique, à nos produits, à nos services et à nos activités quotidiennes. Je suis pleinement convaincu que nous y parviendrons.

## En conclusion

La campagne pour la désignation du 14e Président de la FEI étant désormais lancée, je me tiendrai à la disposition des Fédérations nationales, des Groupes de la FEI, des groupes régionaux, des représentants des médias et des autres parties prenantes qui souhaiteraient me rencontrer. J'ai également l'intention d'assister cette année aux Jeux d'Amérique centrale et des Caraïbes en République dominicaine, ainsi qu'à l'intégralité des Championnats du Monde d'Aix-la-Chapelle, en Allemagne, cet été. Ces rendez-vous, parmi de nombreuses autres présences sur des manifestations équestres, seront autant d'occasions d'échanges informels.

Mon style est collaboratif, inclusif et respectueux, et je m'attache toujours à prendre les décisions les plus éclairées, les plus défendables et les plus durables possible. Je sais construire le consensus, mais je sais aussi être décisif et ferme lorsque les circonstances l'exigent. Il importe de souligner que j'ai évolué, tout au long de ma carrière, dans des contextes politiques et sociaux très divers,

sans jamais transiger sur mes valeurs ni sur mon intégrité.

Notre Président, Ingmar De Vos, mérite d'être salué pour un leadership qui a porté la FEI à la position de réussite et d'estime qui est aujourd'hui la sienne. Ce n'est pas pour autant le moment de se reposer sur nos acquis. Le statu quo ne suffira pas. Le moment est venu de mobiliser un ensemble de compétences à la fois nouvelles et éprouvées, ainsi qu'un regard de direction renouvelé, en partenariat avec une équipe expérimentée au siège de la FEI, pour porter la Fédération vers l'avenir. Ce qu'il faut, c'est une évolution, non une révolution. J'apporterai à cette fonction un regard neuf et la volonté de réexaminer nos priorités ainsi que la manière dont nous assumons notre double responsabilité : servir et diriger.

Cavalier de longue date, fort d'une solide expérience des courses de pur-sang, du saut d'obstacles international et des sports équestres,

et de plusieurs décennies à la tête d'entreprises, j'apporte une perspective singulière et pragmatique à la gouvernance de la Fédération. Je dispose de plusieurs décennies d'expérience de la gouvernance équestre aux niveaux local, national et international, dont le point d'orgue a été mes sept années au Comité exécutif de la FEI comme Vice-Président. Je connais le fonctionnement du Bureau et je sais comment faire avancer les dossiers. Je suis également conscient des besoins des Fédérations, grandes et petites, ainsi que des sensibilités régionales, comme en témoignent mes douze années à la présidence du Groupe IV et mes responsabilités au sein des groupes de travail de la FEI sur les officiels et sur l'endurance.

Je m'engage à faire preuve, en toutes circonstances, d'enthousiasme, d'intégrité, de sang-froid et de transparence dans mon travail au service de la pleine réalisation du potentiel de notre formidable organisation. Enfin, je n'ai pas l'intention de percevoir de rémunération de la FEI pour mes services, à l'exception du remboursement des frais autorisés. Ce sport m'a déjà tant apporté : joie, accomplissement, amitié et aventure. C'est un honneur de mettre en retour mon parcours, mes compétences, mon expérience et ma passion au service de la FEI.

En définitive, je suis pleinement convaincu que nos Fédérations nationales membres sauront choisir la personne qui nous conduira vers la prochaine étape de ce parcours historique. Si je suis élu, je m'attacherai à mettre en œuvre le plan stratégique, à bâtir sur un héritage exceptionnel, à maintenir la FEI à l'avant-garde des fédérations sportives internationales et à honorer nos engagements les uns envers les autres, envers l'environnement, envers nos communautés et, avant tout, envers nos nobles partenaires équins.

Je sollicite humblement votre soutien en décembre.



**Mark Samuel**  
Mark@Samuel4FEI.com  
www.Samuel4FEI.com

