



INITIATIVES DE BONNE GOUVERNANCE DANS LE SPORT AU NIVEAU NATIONAL

Manuel de bonnes pratiques n° 9

Enlarged Partial Agreement on Sport



Accord partiel élargi sur le sport

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

INITIATIVES DE BONNE GOUVERNANCE DANS LE SPORT AU NIVEAU NATIONAL

Manuel de bonnes pratiques

Rowland Jack

Manuel de bonnes pratiques n° 9
Conseil de l'Europe

Édition anglaise :

*Good governance initiatives
in sport at national level*

*Les vues exprimées dans cet ouvrage
sont de la responsabilité de l'auteur et
ne reflètent pas nécessairement la ligne
officielle du Conseil de l'Europe.*

Toute demande de reproduction ou
de traduction de tout ou d'une partie
de ce document doit être adressée
à la Direction de la communication
(F-67075 Strasbourg ou publishing@coe.int).

Toute autre correspondance relative
à ce document doit être adressée à la
Direction générale de la démocratie,
Accord partiel élargi sur le sport (APES).

Mise en page et couverture: Service de
la production des documents et publications
(SPDP), Conseil de l'Europe

Photo de couverture: [Shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

Conseil de l'Europe, novembre 2018
Imprimé dans les ateliers du Conseil de l'Europe

Table des matières

AVANT-PROPOS	5
REMERCIEMENTS	7
INTRODUCTION	9
CADRE LOGIQUE	11
STADES DE DÉVELOPPEMENT DES INITIATIVES NATIONALES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DANS LE SPORT	19
TENDANCES ÉMERGENTES	21
INITIATIVES NATIONALES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DANS LE SPORT : EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES	23
Pays-Bas	24
Allemagne	27
Royaume-Uni/Angleterre	30
Royaume-Uni/pays de Galles	32
Royaume-Uni	34
Italie	36
Pologne	38
Suisse	40
Autriche	42
Australie	44

SÉLECTION D'INITIATIVES NOTABLES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

47

Questionnaire d'autoévaluation de l'Association des fédérations internationales des sports olympiques d'été (Association of Summer Olympic International Federations-ASOIF)	47
Principes de l'Union européenne de bonne gouvernance dans le sport	49
Observateur de la gouvernance dans le sport	50
Indicateurs de base pour une meilleure gouvernance dans le sport international (BIBGIS/ <i>Basic Indicators for Better Governance in International Sport</i>)	51
Principes universels de base du CIO de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif	52
Partenariat international contre la corruption dans le sport (IPACS/ <i>International Partnership Against Corruption in Sport</i>)	53
Soutenir l'application de principes de bonne gouvernance dans le domaine du sport (SIGGS/ <i>Support the Implementation of Good Governance in Sport</i>)	54
Alliance mondiale pour l'intégrité dans le sport (SIGA/ <i>Sport Integrity Global Alliance</i>)	55

À PROPOS DE L'AUTEUR

57

Avant-propos

Les pouvoirs publics sont directement concernés par la question de la bonne gouvernance dans le sport. En effet, ils interviennent à plusieurs titres : tout d'abord, ils financent des activités sportives et soutiennent la participation aux compétitions internationales des équipes qui représentent des organisations sportives nationales ; ensuite, ils s'investissent en organisant des manifestations sportives ou en participant aux appels d'offres en vue de l'organisation de tels événements ; enfin, les radiodiffuseurs publics achètent des droits de radiodiffusion. Lorsqu'ils engagent des fonds publics pour financer – directement ou indirectement – le sport, les pouvoirs publics doivent garantir que ces ressources sont gérées conformément aux objectifs. Ils sont donc directement concernés et doivent veiller à ce que les organisations sportives relevant de leur compétence appliquent de bons principes de gouvernance.

Les organisations sportives internationales sont, à tort, montrées du doigt depuis plusieurs années pour mauvaise conduite. Or la plupart de leurs décideurs sont issus d'organisations nationales et c'est à ce niveau que sont façonnés la culture et l'état d'esprit qui président à une bonne gouvernance, là précisément où les pouvoirs publics peuvent contribuer à améliorer les choses. Par ailleurs, conscient que les dirigeants européens jouent un rôle essentiel dans le mouvement sportif international, l'Accord partiel élargi sur le sport (APES) s'abstient de rejeter la responsabilité sur les autres continents et s'emploie au contraire à susciter un comportement exemplaire sur le continent européen, convaincu que cela inspirera et renforcera la culture de la bonne gouvernance dans le sport au niveau mondial.

À travers ce manuel, l'APES entend mettre en commun les bonnes pratiques que les pouvoirs publics ou les fédérations sportives appliquent pour promouvoir la bonne gouvernance dans les organisations sportives nationales. En toute logique, ce manuel devrait être actualisé à mesure que se développent de nouveaux projets dans un nombre croissant de pays.

Il va sans dire que toute étude de la gouvernance dans le sport au niveau national s'inscrit dans le cadre de la politique de tolérance zéro préconisée par les ministres chargés des sports et qu'une telle étude contribuera à affiner l'analyse de la situation en vue d'adopter une démarche fondée sur des données factuelles pour traiter de questions de gouvernance plus spécifiques.

Stanislas Frossard

Secrétaire exécutif de l'APES

Remerciements

L'auteur remercie Michael Trinker et Stanislas Frossard de l'APES pour leur aide et leur soutien au cours de ce projet. Toutes les personnes interrogées en juillet 2016 ont donné généreusement de leur temps et ont apporté des éclairages des plus utiles. L'auteur est seul responsable des éventuelles erreurs commises pendant l'élaboration de ce manuel.

Introduction

Le sport est un pilier essentiel de la société civile. Une grande partie de la population mondiale pratique un sport, se passionne pour des épreuves sportives ou est concernée d'une manière ou d'une autre par le sport.

Sous bien des aspects, le mouvement sportif est une réussite commerciale, et depuis plusieurs décennies, les pouvoirs publics des pays européens et de nombreuses autres régions du monde subventionnent le sport de diverses manières, directement et indirectement. Les États attachent une grande importance aux bénéfices perçus du sport : bienfaits sur la santé, cohésion sociale, sentiment de fierté nationale que procure le succès à un degré d'excellence, retombées économiques¹, y compris les perspectives d'emploi et les rentrées fiscales, etc.

Étant donné que les organisations sportives bénéficient souvent de fonds publics, il est naturel que la gouvernance dans le domaine du sport soit étudiée de près, au même titre que d'autres secteurs comme la santé et l'éducation, afin de s'assurer, autant que possible, que les fonds sont investis de manière économique, efficace et efficace.

De plus, dans le sport, la crédibilité et l'intégrité sont des valeurs essentielles. La gouvernance dans ce secteur est donc éminemment importante. Car les fans veulent assister à des compétitions intègres et parce que les parents, avant d'encourager leurs enfants à pratiquer une activité sportive, doivent avoir confiance dans la manière dont le sport est organisé.

1. 3 % du produit intérieur brut de l'Europe ; voir http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/eu-sport-factsheet_en.pdf (consulté le 9 mai 2018).

L'Accord partiel élargi sur le sport (APES)² du Conseil de l'Europe a été créé en 2007 et établi de manière permanente par le Comité des Ministres le 13 octobre 2010. L'APES offre aux pouvoirs publics de ses États membres une plate-forme de coopération intergouvernementale dans le domaine du sport. Il encourage aussi le dialogue entre les pouvoirs publics, les fédérations sportives et les organisations non gouvernementales (ONG). Cela contribue à une meilleure gouvernance et donc, c'est l'objectif qui est recherché, à rendre le sport plus éthique, plus inclusif et plus sûr. La gouvernance dans le domaine du sport est donc une question des plus pertinentes pour le Conseil de l'Europe.

Le présent manuel est le fruit de travaux menés en juin et juillet 2016 à la demande de l'APES, en amont de la 14^e Conférence des ministres responsables du sport, qui s'est tenue à Budapest en novembre 2016. Il consiste en un cadre descriptif des programmes de bonne gouvernance mis en place au niveau national, cadre élaboré à partir d'une analyse des activités existantes et de divers exemples d'initiatives nationales. On y trouve également des informations sur des initiatives internationales ayant inspiré des activités mises en œuvre au niveau des pays. Le manuel tient compte d'un certain nombre de mises à jour et de révisions intervenues dans les initiatives de gouvernance entre juin 2016 et octobre 2017.

L'objectif général du manuel, comme celui des travaux dont il est résultat, est de fournir aux autorités publiques responsables du sport et aux organisations sportives un cadre logique et des recommandations en matière de gouvernance. Les exemples d'initiatives sont destinés à guider les parties intéressées qui souhaiteraient adopter et mettre en œuvre des démarches analogues.

2. Voir www.coe.int/t/DG4/EPAS/default_fr.asp (consulté le 14 mai 2018).

Cadre logique

Un cadre logique a été élaboré à partir de l'analyse d'un certain nombre d'initiatives de bonne gouvernance menées au niveau national. Ce cadre a pour vocation d'aider les pouvoirs publics qui conçoivent ou révisent les exigences de gouvernance dans le domaine du sport dans leur pays.

Si aucune initiative ne saurait, à elle seule, proposer un modèle définitif, il se dégage néanmoins un consensus sur les thèmes ou les composantes d'une bonne gouvernance.

Thème/aspect de l'initiative de gouvernance	Exemple de principe directeur	Exemple d'activité	Résultat escompté/ justification
Vision, mission et finalité	– réexamen périodique et publication	– la planification stratégique est déterminée par la vision, la mission et la finalité	L'ensemble de l'organisation est guidé par la même finalité
Transparence	– publication des comptes et autres informations de gouvernance	– publication du rapport annuel selon un format préétabli pour certaines informations	L'organisation est ouverte au contrôle par les membres, les médias, le public, etc.
Démocratie et responsabilité des parties prenantes	– représentation appropriée des parties prenantes dans la structure de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> – une réunion générale annuelle permet aux membres de contrôler la gestion de l'organisation – mandat pour le conseil d'administration et les comités – élection des membres du conseil d'administration – participation de sportifs et d'autres personnes aux décisions – engagement formalisé et relations stratégiques avec d'importantes parties prenantes nationales et internationales 	Les membres et les parties prenantes peuvent apporter des changements à la direction, si besoin

Thème/aspect de l'initiative de gouvernance	Exemple de principe directeur	Exemple d'activité	Résultat escompté/ justification
Efficacité du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> - le conseil d'administration doit être équilibré au regard des compétences de ses membres 	<ul style="list-style-type: none"> - description des postes et des rôles + compétences des membres du conseil - limites des mandats - taille maximale du conseil - comité des nominations - évaluation externe du conseil - processus d'intégration 	Le conseil d'administration de l'organisation sportive est adapté aux besoins, efficace et autonome
Intégrité (comportement éthique)	<ul style="list-style-type: none"> - politique en matière de conflits d'intérêts - séparation des activités commerciales et sportives - code d'éthique 	<ul style="list-style-type: none"> - restrictions sur le nombre de rôles qu'une personne peut tenir - règles régissant le don et l'acceptation de cadeaux - un responsable/une commission indépendant(e) chargé(e) de l'éthique examine les éventuelles violations du code d'éthique 	Les dirigeants sont intègres dans leurs comportements et pilotent l'organisation dans l'intérêt supérieur du sport

Thème/aspect de l'initiative de gouvernance	Exemple de principe directeur	Exemple d'activité	Résultat escompté/ justification
Anti-discrimination	<ul style="list-style-type: none"> – obligation de rechercher une « diversité de pensée » au sein du conseil d'administration – objectifs de participation de groupes différents 	<ul style="list-style-type: none"> – objectif d'égalité homme-femme pour les membres du conseil d'administration – recrutement ouvert – programmes visant à toucher les groupes sous-représentés 	L'intérêt pour le sport est représentatif de la société, ou, au minimum, l'administration est le reflet de la diversité de la participation dans le sport
Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> – l'organisation suit un processus reconnu 	<ul style="list-style-type: none"> – des plans de limitation des risques sont en place pour les risques majeurs 	L'organisation sportive est pérenne ; les risques majeurs sont identifiés et pris en compte

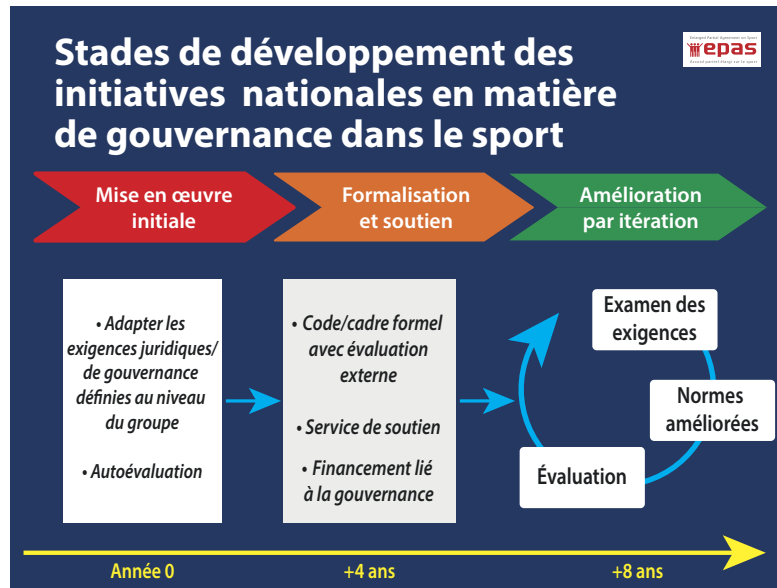
Thème/aspect de l'initiative de gouvernance	Exemple de principe directeur	Exemple d'activité	Résultat escompté/ justification
Exigences juridiques/statutaires	<ul style="list-style-type: none"> – selon le statut juridique de l'organisation sportive (société, ONG, organisation caritative, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> – comptes audités – comité d'audit – politiques en matière de discrimination, de discipline, d'égalité, de gestion des réclamations (avec voies de recours indépendantes), de santé et sécurité, de protection des données, etc. – règles de lutte contre le dopage – politique en matière de manipulation des matchs 	L'autonomie de l'organisation sportive est soumise à des restrictions appropriées qui autorisent un contrôle externe
Soutien	<ul style="list-style-type: none"> – des organismes de financement/ organisations faitières aident l'organisation sportive à respecter ses obligations en matière de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> – modèles de politiques – guides écrits, notamment sur la culture et les comportements – études de cas de bonnes pratiques – ateliers sur des thèmes spécifiques – possibilité donnée aux organisations sportives d'apprendre les unes des autres – conseils dans des domaines spécialisés 	L'organisation sportive est encouragée à améliorer sa gouvernance et a les moyens de le faire

Thème/aspect de l'initiative de gouvernance	Exemple de principe directeur	Exemple d'activité	Résultat escompté/ justification
Mesure et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> – évaluation par rapport à des principes de gouvernance prédéfinis en tenant compte de la taille et de la maturité de l'organisation – évaluation de la gouvernance conjuguée à des mesures globales de la réussite 	<ul style="list-style-type: none"> – évaluation externe par rapport à des principes prédéfinis avec système de notation – auto-évaluation avec documents à l'appui – audits réalisés à la demande des organismes de financement – recherche thématique – analyse des avis des parties prenantes – enquête de participation – analyse des résultats dans les sports de haut niveau – évaluation de la gestion financière 	<p>Il existe une analyse comparative objective des normes de gouvernance, accompagnée de recommandations en vue de l'amélioration et de la reconnaissance de la bonne performance</p> <p>Le rôle de la gouvernance est pris en compte dans la réalisation des objectifs généraux</p>

Thème/aspect de l'initiative de gouvernance	Exemple de principe directeur	Exemple d'activité	Résultat escompté/ justification
Coercition	– le principal financeur public de l'organisation sportive utilise le financement comme un moyen d'améliorer la gouvernance	– le niveau de financement est augmenté ou diminué en fonction de mesures et du résultat des évaluations	Les organisations sportives sont encouragées à améliorer la gouvernance et les parties prenantes ont confiance dans le système

Note sur la « solidarité » : les cadres de gouvernance internationaux dans le domaine du sport comprennent souvent un principe de solidarité, qui concerne la redistribution d'une partie des ressources de l'organisation à des régions défavorisées ou à certaines disciplines sportives. D'après les informations dont on dispose, il ne semble pas exister de politique analogue parmi les fédérations sportives de niveau national financées sur fonds publics en Europe, étant donné que les fonds sont généralement alloués à ces fédérations par une branche des pouvoirs publics et/ou par le Comité national olympique, qui dispose éventuellement de programmes distincts pour le financement du sport dans les communautés défavorisées. On trouve néanmoins des exemples de redistribution d'une partie des recettes commerciales par les sports professionnels majeurs.

Stades de développement des initiatives nationales en matière de gouvernance dans le sport



On observe couramment trois phases dans le développement des initiatives nationales de gouvernance dans le sport en Europe :

1. Mise en œuvre initiale

- ▶ adaptation, aux fédérations sportives, des exigences juridiques et/ou de gouvernance définies au niveau du groupe
- ▶ questionnaire d'autoévaluation pour les fédérations sportives nationales financées sur fonds publics, mis en place par le ministère, l'agence nationale du sport ou le Comité national olympique

2. Formalisation et soutien

- ▶ code/cadre formel mis en place avec processus d'évaluation externe
- ▶ service de soutien pour aider les fédérations sportives à améliorer leur gouvernance
- ▶ financement lié aux résultats de l'évaluation de la gouvernance

3. Amélioration par itération

- ▶ l'examen périodique permet d'actualiser les exigences de gouvernance pour les rendre conformes aux meilleures pratiques.

Les pays qui n'ont pas mis en place d'exigences de gouvernance dans le sport, ou très peu, peuvent envisager de suivre ces étapes. D'après les données dont on dispose, il faut habituellement au moins un cycle olympique pour passer de la mise en œuvre initiale à l'étape « formalisation et soutien », puis probablement un autre cycle de quatre ans pour atteindre le troisième stade. Il devrait être possible, en théorie, de progresser plus rapidement. Cela étant, dans la pratique, les fédérations sportives ont besoin de temps pour accepter et assimiler ces exigences. La modification des constitutions et de la composition des conseils d'administration nécessite un certain nombre d'années, sauf dans les circonstances les plus extrêmes.

Tendances émergentes

On observe un certain nombre de tendances émergentes dans le domaine de la gouvernance dans le sport.

Tendance	Détail
Évolution rapide	Soit les exigences en matière de gouvernance applicables aux sports financés sur fonds publics en Europe évoluent rapidement, soit de telles exigences sont mises en place pour la première fois. À titre indicatif, la moitié environ des codes et cadres de référence mentionnés dans le présent manuel ont été actualisés en 2016-2017.
Accent mis sur la culture/le comportement	On observe un changement d'orientation de la gouvernance « matérielle » vers une gouvernance « immatérielle », laquelle consiste à influencer la culture/le comportement plutôt qu'à ajouter de nouvelles règles. Plusieurs pays fournissent aujourd'hui des lignes directrices accompagnées d'exemples de comportements appropriés et inappropriés.
Reconnaissance du rôle du leadership	La qualité du leadership est reconnue comme étant l'un des facteurs de réussite les plus importants des fédérations sportives. Dans le domaine du sport, de nombreux problèmes sont symptomatiques d'une gouvernance médiocre, qui s'observe d'abord au niveau du leadership.
Séparation bénévole/professionnel	Les problèmes spécifiques que pose la gestion d'effectifs combinant professionnels et bénévoles sont de plus en plus reconnus, mais encore mal compris.

Tendance	Détail
Valeur d'un apport indépendant	De plus en plus souvent, les conseils d'administration des fédérations nationales intègrent en leur sein des directeurs indépendants.
Voies de recours indépendantes	Une organisation spécialisée/un médiateur/un cabinet d'avocats désigné est parfois chargé de traiter les recours en toute indépendance.
Planification de la succession	Lorsque les mandats sont limités dans le temps, il est nécessaire de préparer l'arrivée des générations suivantes de dirigeants.
Modernisation	Les fédérations nationales doivent continuer d'évoluer de façon à être plus professionnelles et plus réactives au marché, et diversifier les flux de revenus pour devenir plus efficaces, plus souples et plus collaboratives.
Politiques et procédures concernant les lanceurs d'alerte	Des systèmes et des processus sont mis en place pour faciliter le signalement anonyme des problèmes et la protection des lanceurs d'alerte.

Initiatives nationales en matière de gouvernance dans le sport : exemples de bonnes pratiques

En vue de recueillir des exemples de bonne gouvernance dans les programmes nationaux, des codes de gouvernance, des cadres de référence et d'autres documents d'orientation analogues ont été récupérés auprès d'autorités sportives nationales dont on sait qu'elles pilotent des initiatives de niveau national, y compris auprès de pays ayant répondu à l'enquête sur la bonne gouvernance menée en 2015 dans les États membres de l'APES.

D'autres documents ont été repérés grâce au projet SIGGS (*Support the Implementation of Good Governance in Sport/ soutenir l'application de principes de bonne gouvernance dans le domaine du sport*)³ et à l'initiative S4GG (*Sport for Good Governance/sport et bonne gouvernance*)⁴ qui a démarré en 2012.

Chaque document a été analysé et synthétisé au moyen d'un même canevas. En vue d'obtenir des informations complémentaires et pour que l'ensemble des pays européens soit plus représentatif, certaines personnes ont été interrogées en juillet 2016 :

- ▶ Huibert Brands, chef de projet, développement de l'organisation, NOC*NSF, Pays-Bas
- ▶ Bartosz Baran, expert en chef, service de l'audit et du contrôle, ministère des Sports et du Tourisme, Pologne

3. Voir www.siggs.eu/ (consulté le 14 mai 2018).

4. Voir www.s4gg.eu/ (consulté le 14 mai 2018).

- ▶ João Paulo de Almeida, directeur général, Comité olympique du Portugal
- ▶ Matthias van Baelen, vice-directeur, Comités olympiques européens, Bureau de l'Union européenne, chef du projet SIGGS
- ▶ un responsable public d'un petit pays d'Europe orientale (intervenant sous couvert d'anonymat).

Les informations recueillies auprès des personnes interrogées ont contribué à l'élaboration du cadre logique. Au cours des quinze mois qui ont séparé les premiers travaux de recherche à l'été 2016 et l'élaboration du présent manuel en septembre et octobre 2017, la moitié environ des codes et des cadres publiés ont été mis à jour. Cette fréquence de changement élevée montre l'évolution rapide des normes en matière de gouvernance. Ce manuel intègre les versions les plus récentes publiées en octobre 2017.

Pays-Bas

Initiative	Bonne gouvernance aux Pays-Bas ⁵
Organisation pilote	NOC*NSF
Année de publication	Évolue depuis 2005
Liens avec d'autres initiatives	Un code de 2004 destiné aux organisations commerciales a servi de point de départ. (Tabaksblatt)

Les autorités néerlandaises ont élaboré un code de bonne gouvernance pour plus de 70 fédérations membres consistant en 17 exigences minimales. Ces exigences, qui sont en vigueur depuis 2011, sont obligatoires pour les fédérations qui souhaitent recevoir des fonds, notamment de la loterie. Cela étant, en 2016, aucune des fédérations ne satisfaisait pleinement aux 17 exigences.

5. Voir www.nocnsf.nl/en/projects-activities/integrity-of-sports/good-governance (consulté le 14 mai 2018).

Le code en question est bâti sur un modèle « être conforme ou expliquer ». Les fédérations procèdent à une auto-évaluation tous les ans et sont soumises à une évaluation externe tous les deux ans.

Point important, une distinction est opérée entre les règles et le comportement. Les fédérations doivent « vivre le code ». NOC*NSF fournit un panel d'outils de soutien, notamment un outil de communication, une base de connaissances et des ateliers à l'usage des fédérations. Une nouvelle fondation pour le sport et l'entreprise facilite le recrutement de managers sportifs et de membres du conseil d'administration.

Les exigences minimales sont les suivantes :

1. évaluer les initiatives de bonne gouvernance dans le rapport annuel
2. procéder à une évaluation de la bonne gouvernance tous les deux ans (autoévaluation)
3. disposer d'une description claire du modèle de gouvernance
4. utiliser des profils pour le conseil et les administrateurs
5. disposer de règles contre les conflits d'intérêts
6. limiter le mandat des administrateurs à 12 ans maximum
7. organiser au moins une réunion annuelle
8. disposer d'un statut de la direction
9. centraliser la gouvernance et éviter ainsi les entités internes autonomes
10. disposer d'un plan stratégique à long terme
11. disposer d'une description claire du cycle de planification et de contrôle
12. mettre en place une gestion des risques et des règles de passation des marchés en bonne et due forme
13. satisfaire aux ratios de stabilité financière
14. faire auditer le rapport annuel par un comptable

15. mettre en place une réglementation spécifique ayant trait :

- a.* à l'intimidation sexuelle
- b.* au code disciplinaire
- c.* au dopage
- d.* à l'égalité et à la discrimination
- e.* aux réclamations

16. veiller à ce que les membres connaissent et respectent la composition et les règles de la fédération

17. fournir toutes les inscriptions de membres une fois par an.

Allemagne

Initiative	Bonne gouvernance dans le sport allemand ⁶
Organisation pilote	DOSB – Confédération des sports olympiques allemands
Année de publication	Évolue depuis 2005
Liens avec d'autres initiatives	Aucun connu

Le système comprend quatre principes de gouvernance : transparence, exercice des responsabilités, intégrité et participation. Les documents comprennent la description d'une fonction globale de conformité et il existe un exemple de code de conduite.

Plusieurs exemples sont cités pour chaque principe. Par exemple, la publication de la mission et de la stratégie de la fédération contribue à la transparence. L'exercice des responsabilités est amélioré par l'attribution claire et transparente de compétences et de tâches, associée à des contrôles efficaces. Pour promouvoir l'intégrité sportive, les décisions doivent être prises indépendamment des intérêts et des avantages personnels. La culture de l'organisation doit promouvoir et encourager les comportements éthiques et l'équité. Enfin, les structures démocratiques et les processus de formation de l'opinion contribuent à la participation, en tenant compte des groupes de parties prenantes.

Le code d'éthique provisoire comprend les titres suivants :

1. Tolérance, respect et dignité
2. Pérennité et responsabilité pour le futur
3. Attitude de tolérance zéro

6. Voir www.dosb.de/ueber-uns/good-governance (consulté le 25 avril 2018).

4. Transparence
5. Intégrité
6. Participation
7. Mise en lumière des sportifs.

Le code de conduite provisoire comprend les titres suivants :

A. Comment communiquer

1. Culture de l'appréciation et du respect
2. Fondement de nos actions

B. Conduite à tenir dans les affaires

1. Conflits d'intérêts
2. Cadeaux et autres avantages
3. Invitations
4. Représentation des intérêts
5. Dons
6. Parrainage
7. Politique en matière de financement public
8. Engagement des parties prenantes
9. Frais
10. Ressources
 - a. Comment traiter des biens et des documents de la fédération
 - b. Origine et utilisation des ressources financières
 - c. Propriété intellectuelle/expertise/confidentialité

C. Cadre de référence

1. Procédure
2. Responsables spécialisés (responsable éthique, responsable bonne gouvernance)
3. Bureau du médiateur
4. Protection des données.

Il existe une description détaillée d'une fonction globale de conformité. Le point de départ doit être une évaluation des risques, notamment des risques pour l'intégrité des personnes, des risques pour la santé et le bien-être des participants, et des risques de manipulation des compétitions sportives.

Il est prévu d'élaborer des règles ou d'actualiser les règles existantes dans divers domaines : procédure de nomination des responsables, lutte contre le dopage, contrats de travail pour le personnel, code de conduite, etc.

S'agissant de la structure de l'organisation, les points importants à examiner sont notamment les compétences et les modalités de signalement. Il peut éventuellement exister un poste de responsable de l'éthique/de la gouvernance ou un poste de médiateur indépendant.

Le système de conformité exige également la mise en place d'une procédure de contrôle périodique, qui inclut un droit d'effectuer des contrôles inopinés et d'infliger des sanctions adaptées. Des procédures convenues d'un commun accord sont nécessaires pour signaler les problèmes et conduire les investigations.

Royaume-Uni/Angleterre⁷

Initiative	Un code pour la gouvernance dans le sport (au Royaume-Uni) ⁸
Organisation pilote	UK Sport et Sport England
Année de publication	2016
Liens avec d'autres initiatives	S'appuie sur de précédentes exigences de gouvernance établies par UK Sport et Sport England, et applicables aux organisations recevant des fonds des loteries.

Le code définit les obligations que doivent respecter les fédérations nationales et d'autres organisations désireuses de recevoir des fonds publics. Ces obligations sont réparties en cinq principes et trois niveaux, de façon à être proportionnées à la hauteur du financement et à la maturité de l'organisation concernée. Par exemple, l'obligation 1.10 de niveau 3 (niveau maximal concernant les fédérations sportives nationales les plus financées) spécifie que chaque organisation doit tenir à jour une matrice présentant les compétences, l'expérience, l'indépendance et les connaissances requises des membres de son conseil d'administration. Par comparaison, au niveau 1 (le plus bas), le code dispose, que lorsqu'elle nomme les membres de son comité de direction, l'organisation financée doit tenir compte des compétences et de la diversité requises des membres dudit comité.

Parmi les exigences de niveau 3, on retiendra tout particulièrement l'objectif d'au moins 30 % de diversité homme-femme dans les conseils d'administration des organisations financées, l'engagement à respecter une plus grande diversité de façon générale et l'obligation de nommer au conseil d'administration au moins 25 % d'administrateurs indépendants non dirigeants.

7. Déclaration d'intérêt: l'auteur de la présente étude a travaillé pour UK Sport d'octobre 2015 à septembre 2016 et a personnellement participé à ce projet.

8. Voir www.uk sport.gov.uk/resources/governance-code (consulté le 14 mai 2018).

Le code a été mis en place en avril 2017, date à laquelle a débuté la première évaluation des fédérations nationales et d'autres organisations financées.

Les principes et obligations sont résumés ci-dessous :

1. Structure

L'organisation doit avoir une structure de gouvernance claire et adaptée, qui est pilotée par un conseil d'administration collectivement responsable du succès à long terme de ladite organisation et exclusivement investi du pouvoir de la diriger. Le conseil d'administration doit être constitué en bonne et due forme et doit fonctionner efficacement.

2. Ressources humaines

L'organisation doit recruter des personnes suffisamment diverses et indépendantes, et possédant des compétences, une expérience et des connaissances leur permettant de prendre des décisions efficaces qui vont dans le sens des objectifs de l'organisation.

3. Communication

L'organisation doit être transparente et responsable. Elle doit communiquer efficacement avec les parties prenantes et cultiver en interne des principes démocratiques.

4. Normes et conduite

L'organisation doit défendre des normes rigoureuses en matière d'intégrité et procéder à des évaluations périodiques et efficaces afin de s'améliorer en permanence.

5. Politiques et processus

L'organisation doit respecter les lois et réglementations en vigueur, effectuer une planification stratégique et financière responsable, et mettre en place des contrôles et des procédures de gestion des risques appropriés.

Royaume-Uni/pays de Galles

Initiative	Cadre de gouvernance et de leadership pour le pays de Galles ⁹
Organisation pilote	Sport Wales
Année de publication	2015
Liens avec d'autres initiatives	Initiative conçue en partenariat avec Sport and Recreation Alliance

Le cadre de référence concerne le secteur des sports au pays de Galles. De par sa conception, il peut s'adapter à des organisations de tailles différentes et s'applique en particulier aux organismes dirigeants qui reçoivent des fonds des loteries. Ce cadre comprend sept principes :

1. intégrité : être les garants du sport, du loisir, de l'activité ou du secteur
2. définir et évaluer le rôle de votre conseil d'administration
3. définir la vision, la mission et la finalité
4. objectivité : un conseil d'administration équilibré, inclusif et qualifié
5. normes, systèmes et contrôles
6. responsabilité et transparence
7. comprendre le contexte sportif et savoir interagir dans ce contexte.

Pour chacun de ces principes, des attentes minimales ont été définies. Par exemple, s'agissant du premier principe (intégrité), il s'agit de prendre en considération les points de vue des sportifs, des membres et des participants, et de veiller à ce que l'organisation ait les moyens de protéger les enfants et les adultes vulnérables. Thèmes relevant

9. Voir <http://bit.ly/2rLnJcb> (consulté le 14 mai 2018).

des « Autres considérations » applicables au premier principe : promouvoir et suivre l'égalité et la diversité, et faire connaître le sport et l'intérêt qu'il présente à un plus large public.

Des « indicateurs de réussite » sont prévus pour faciliter les mesures. Dans le cas du principe d'intégrité, l'un des indicateurs précise que les valeurs de l'organisation doivent être définies et qu'elles doivent être conformes à la vision et à la stratégie de l'organisation.

Un aspect novateur du Cadre de gouvernance et de leadership pour le pays de Galles est la volonté d'explorer la culture de l'organisation. Des exemples de comportements « efficaces » et « inefficaces » sont fournis. S'agissant de l'intégrité, un comportement efficace est de déclarer les conflits d'intérêts et de se comporter de manière visiblement impartiale. Inversement, un comportement inefficace serait d'utiliser un langage agressif ou discriminatoire.

Royaume-Uni

Initiative	Principes de bonne gouvernance dans le sport et les loisirs ¹⁰
Organisation pilote	Sport and Recreation Alliance : organisation faîtière pour le sport et les loisirs au Royaume-Uni, représentant plus de 300 organismes dirigeants nationaux
Année de publication	2017
Liens avec d'autres initiatives	S'appuie sur des résultats de recherche et des articles publiés au Royaume-Uni depuis 2000

Les principes en question représentent les meilleures pratiques en matière de gouvernance, tirées de l'expérience acquise par la Sport and Recreation Alliance dans son travail avec des organisations de l'ensemble du secteur. La dernière version en date est la troisième depuis 2011. L'objectif est de fournir des orientations générales conformes aux obligations des organisations financées sur fonds publics, définies dans le document « A Code for Sports Governance » et dans le Cadre de gouvernance et de leadership pour le pays de Galles ainsi que dans d'autres documents élaborés dans le contexte d'autres initiatives, en Écosse et en Irlande du Nord. De plus, ces orientations générales doivent apporter une assistance concrète à un éventail beaucoup plus large d'organisations de toutes tailles qui ne reçoivent pas de fonds publics.

Sept principes sont définis et, pour chacun, plusieurs points sont énumérés répondant à la question « Que cela signifie-t-il pour votre conseil d'administration ? ». On trouve aussi des actions d'appui en matière de gouvernance ainsi que des notes d'orientation.

10. Voir www.sportandrecreation.org.uk/pages/principles-of-good-governance (consulté le 14 mai 2018).

À titre d'exemple, le document explique que l'un des aspects importants du principe d'intégrité pour le conseil d'administration est que ce dernier doit donner l'exemple en définissant et en tenant à jour des normes éthiques claires pour l'organisation. Une mesure importante à prendre est de mettre en œuvre une politique solide de prévention des conflits d'intérêts. Un bon moyen de s'assurer que les conflits d'intérêts sont déclarés est d'inscrire systématiquement un point à ce sujet à l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration.

Plusieurs études de cas sont décrites. Par exemple, Swim England a procédé à une évaluation de son conseil d'administration au regard des recommandations relevant du troisième principe. Cette évaluation a conduit à une restructuration de l'organisation.

Les sept principes sont les suivants :

1. intégrité
2. vision et mission de l'organisation
3. leadership et rôle du conseil d'administration
4. structure du conseil d'administration
5. contrôles et conformité
6. responsabilité et transparence
7. savoir interagir avec le contexte sportif et de loisirs.

Un ensemble de comportements pour le conseil d'administration est donné, avec des explications, afin :

- ▶ de protéger l'intégrité
- ▶ d'encourager la compréhension
- ▶ de créer un environnement efficace
- ▶ de respecter le processus.

Italie

Initiative	Principes fondamentaux des statuts des fédérations sportives nationales et des disciplines sportives associées ¹¹
Organisation pilote	Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) – Comité olympique italien
Année de publication	2014
Liens avec d'autres initiatives	Aucun connu

Le système italien consiste en 16 principes, chacun étant décliné en 20 exigences au maximum. Par exemple, le principe 11 sur la transparence comprend l'exigence suivante : les statuts doivent préciser que le budget, qui est approuvé par le CONI, est élaboré conformément à des principes de comptabilité. De plus, une fois approuvés par le CONI, le bilan et les rapports annuels doivent être communiqués aux entités ayant droit de vote ou publiés sur le site web de la fédération.

Une caractéristique importante est que les conseils d'administration des fédérations nationales doivent comprendre au minimum 30 % de sportifs et de coaches.

Les principes sont les suivants :

1. principe de communauté
2. légalité
3. séparation des pouvoirs
4. démocratie interne sur le plan collectif

11. Voir <https://www.coni.it/it/coni/regolamenti-e-circulari.html> (consulté le 27 septembre 2018).

5. démocratie interne sur le plan personnel
6. principe de mise en commun
7. éligibilité dans le cas des bureaux fédéraux
8. déchéance des bureaux fédéraux
9. territorialité
10. protection des intérêts collectifs des sociétés et des associations sportives
11. transparence
12. sport gratuit
13. distinction entre activités professionnelles et activités non professionnelles
14. protection des sportifs en congés maternité
15. justice et sport
16. éthique dans le sport.

Pologne

Initiative	Programme cofinancé pour la préparation de l'équipe nationale pour les jeux Olympiques et les championnats majeurs
Organisation pilote	Ministère des Sports et du Tourisme ¹²
Année de publication	2016
Liens avec d'autres initiatives	Aucun connu

La Pologne a mis en place un test de conformité obligatoire en autoévaluation, qui est composé de 19 questions. Il s'adresse aux 70 fédérations sportives nationales désireuses de bénéficier de fonds publics. À titre d'exemple, la fédération doit répondre à la question suivante : la fédération a-t-elle défini une règle par laquelle il est possible de contester ses décisions disciplinaires définitives devant la cour d'arbitrage affiliée au Comité olympique polonais ? Des fonds supplémentaires sont prévus pour les fédérations sportives qui obtiennent de bons résultats au regard d'un ensemble de critères (qui ne se limitent pas à la gouvernance). Des conférences et des ateliers de sensibilisation aux questions de gouvernance sont organisés pour les fédérations sportives nationales.

Le test de conformité est composé de 19 questions qui couvrent les sujets suivants :

- ▶ réunions générales annuelles
- ▶ rapports annuels élaborés par le conseil d'administration et présentés aux membres
- ▶ comptes financiers audités et choix des auditeurs
- ▶ règlement disciplinaire

12. Voir <http://en.msport.gov.pl/> (consulté le 14 mai 2018).

- ▶ conflits d'intérêts d'ordre commercial
- ▶ séparation des activités commerciales et réglementaires dans les sports dotés de ligues professionnelles
- ▶ stratégie de développement
- ▶ publication en libre accès des statuts et autres documents clés
- ▶ conflits d'intérêts entre le conseil d'administration et d'autres parties de l'organisation
- ▶ poursuites disciplinaires
- ▶ processus d'appel des décisions disciplinaires devant le Comité olympique polonais
- ▶ système d'enregistrement/octroi de licences pour les participants
- ▶ qualifications attendues du directeur de la formation
- ▶ qualifications attendues du secrétaire général
- ▶ utilisation des fonds publics
- ▶ établissement d'un compte de résultat avec plans de redressement dans l'éventualité d'une perte.

Suisse

Initiative	Code de conduite suisse ¹³ et Charte d'éthique suisse pour le sport ¹⁴
Organisation pilote	Swiss Olympic
Année de publication	2015
Liens avec d'autres initiatives	lié au Code d'éthique du Comité international olympique (CIO)

Plutôt qu'un code de gouvernance, Swiss Olympic a adopté un Code de conduite accompagné d'une Charte d'éthique. La Charte d'éthique couvre neuf principes généraux de comportement, parmi lesquels le traitement égal des personnes et l'opposition au dopage. Le Code de conduite, qui est composé de 11 chapitres, fournit des orientations plus spécifiques. Ainsi le cinquième chapitre sur les conflits d'intérêts précise que les conflits doivent être évités dans la mesure du possible, ou déclarés et suivis d'actions adaptées, par exemple s'abstenir de prendre part à une décision.

Les soupçons de violations du code de conduite peuvent être signalés à un cabinet d'avocats indépendant.

Principes contenus dans la Charte d'éthique :

1. égalité de traitement pour tous
2. promouvoir l'harmonie du sport avec l'environnement social
3. renforcer le partage des responsabilités
4. respecter pleinement les sportifs au lieu de les surmener
5. éduquer à une attitude sociale juste et à un comportement respectueux de l'environnement

13. Voir <http://bit.ly/2lkgwFW> (consulté le 14 mai 2018).

14. Voir <http://bit.ly/2lgpbgT> (consulté le 14 mai 2018).

6. s'opposer à la violence, à l'exploitation et au harcèlement sexuel
7. s'opposer au dopage et à la drogue
8. renoncer au tabac et à l'alcool pendant le sport
9. s'opposer à toute forme de corruption.

Sujets couverts par le Code de conduite :

1. bases et lignes directrices régissant notre comportement
2. invitations
3. cadeaux et honoraires
4. intégrité
5. conflits d'intérêts
6. paris sportifs
7. relations avec les partenaires
8. attribution de mandats
9. origine et affectation des ressources financières
10. contributions financières et sponsoring
11. protection des données.

Points additionnels :

- ▶ procédure de signalement
- ▶ sanctions en cas d'infractions au code de conduite..

Autriche

Initiative	Code de conduite d'une organisation autrichienne à but non lucratif ¹⁵
Organisation pilote	Wirtschaftsuniversität Wien/Université de sciences économiques de Vienne
Pays	Autriche
Année de publication	2013
Liens avec d'autres initiatives	lié à et en partie fondé sur la loi autrichienne de 2002 sur les associations

L'Université de sciences économiques de Vienne a élaboré un code de gouvernance pour organisations à but non lucratif dans le but d'améliorer la gestion responsable de ce type d'organisation. Ce code s'adresse aux ONG autrichiennes, notamment aux organisations sportives. Les points de comparaison, lignes directrices et recommandations sont en partie inspirés de la loi autrichienne de 2002 sur les associations, qui définit des normes minimales en matière de gouvernance. Les recommandations contenues dans ce code permettent aux organisations à but non lucratif d'évaluer dans quelle mesure leurs structures et processus sont à jour et conformes aux bonnes pratiques du moment. Les points de comparaison figurant dans le code sont à la fois un outil d'identification des éventuelles pistes d'amélioration et une aide technique destinée à augmenter l'efficacité, l'efficacité et l'éthique au sein de l'organisation concernée. Étant donné que de nombreuses organisations à but non lucratif sont gérées par des bénévoles, l'un des objectifs du code était d'éviter que les mesures de bonne gouvernance proposées ne fassent peser sur l'organisation une charge administrative supplémentaire.

15. Voir <https://www.wu.ac.at/npocompetence/npo-governance-kodex-austria/der-oesterreichische-npo-governance-kodex> (consulté le 27 septembre 2018).

Les chapitres et principes se déclinent comme suit :

- ▶ droits des membres
- ▶ réunion générale
- ▶ instance décisionnelle
- ▶ organe de contrôle
- ▶ organe opérationnel
- ▶ association
- ▶ incompatibilité
- ▶ conflits d'intérêts
- ▶ responsabilité, contrôle
- ▶ gestion des risques.

Le code fait également référence à un modèle/tableau de notation¹⁶ qui permet d'identifier et de hiérarchiser les organisations partenaires importantes.

16. Au sujet du modèle de notation, voir <https://www.wu.ac.at/npocompetence/npogovernance-kodex-austria/der-oesterreichische-npo-governance-kodex> (consulté le 27 septembre 2018).

Australie

Bien que l'Australie ne soit pas membre de l'APES, les activités liées à la gouvernance dans le sport mises en place dans ce pays sont publiées en libre accès et comptent probablement parmi les meilleurs exemples de ce type d'activités dans le monde. Elles figurent donc ici à titre d'exemple utile et pertinent.

Initiative	Principes obligatoires de gouvernance dans le sport publiés par l'Institut australien du sport ¹⁷
Organisation pilote	Institut australien du sport
Pays	Australie
Année de publication	2015
Liens avec d'autres initiatives	La commission australienne du sport a publié ses premiers principes de gouvernance dans le sport en 2002, lesquels ont été actualisés plusieurs fois depuis lors.

La commission australienne du sport a défini 21 principes divisés en trois chapitres. Depuis 2013, les sept sports les plus financés sont tenus d'appliquer les principes obligatoires de gouvernance dans le sport. À partir de 2015, le nombre de sports censés appliquer ces principes a augmenté. Un processus d'examen annuel fondé sur des données factuelles permet d'évaluer chaque principe sur une échelle allant de « non mis en place » à « optimisé ». Le résultat de cette évaluation est publié dans un rapport annuel (« Sports Tally »¹⁸, sorte de bilan de santé qui, pour chaque sport recevant des fonds, fournit une note accompagnée d'un commentaire sur une échelle allant de « sous-performant » à « excellent ».

17. Voir <http://bit.ly/2IEA37v> (consulté le 14 mai 2018).

18. Voir www.ausport.gov.au/ais/about/history/sports_tally/2017 (consulté le 25 avril 2018).

Les chapitres et principes se déclinent comme suit :

Structure du sport

- ▶ entité unique pour tous les types de sport
- ▶ dans une structure fédérée, toutes les parties travaillent de manière solidaire
- ▶ la fédération doit être une société à responsabilité limitée par garantie

Composition et fonctionnement du conseil d'administration

- ▶ système de rotation échelonnée pour les membres du conseil d'administration avec mandat limité
- ▶ comité des nominations
- ▶ comité d'audit et de gestion des risques, dont un membre indépendant qualifié
- ▶ président élu par le conseil d'administration
- ▶ évaluation annuelle du conseil d'administration prenant en compte des données externes
- ▶ objectif de 40 % au minimum de représentation homme-femme au conseil d'administration
- ▶ tous les directeurs sont indépendants, qu'ils soient élus ou nommés
- ▶ représentation appropriée des diverses compétences au conseil d'administration, avec possibilité de recourir à des nominations pour combler les manques
- ▶ interdiction pour le directeur général de rejoindre le conseil d'administration pendant trois ans après qu'il a quitté son poste de directeur
- ▶ registre des conflits d'intérêts effectivement mis en œuvre
- ▶ un minimum de cinq réunions du conseil d'administration par an

Transparence dans le sport, établissement de rapports et intégrité

- ▶ publication de rapports annuels conformes avec le droit
- ▶ comptes annuels consolidés, qui doivent être transmis à la commission australienne du sport
- ▶ plans stratégiques pour une période de trois ans consécutifs avec fixation des objectifs, et budget de fonctionnement pour l'année suivante
- ▶ communication des dépenses administratives, y compris des rémunérations
- ▶ obligation de fournir toutes les informations en temps voulu
- ▶ engagement à mettre en place des mesures d'intégrité sur la lutte contre le dopage, les protocoles pour la science des sports et les matchs truqués
- ▶ production de rapports financiers avec mention des dépenses pour les sports de haut niveau.

Sélection d'initiatives notables en matière de gouvernance

Un certain nombre de projets qui concernent la gouvernance dans le sport, mais avec un intérêt particulier pour l'international (et qui ne sont donc pas portés par des pays membres de l'APES) méritent d'être mentionnés, car ils contribuent à définir le contexte des activités au niveau national. On trouvera ci-dessous une description des initiatives les plus remarquables.

Questionnaire d'autoévaluation de l'Association des fédérations internationales des sports olympiques d'été (Association of Summer Olympic International Federations-ASOIF)¹⁹

Nom officiel	Questionnaire d'autoévaluation des fédérations internationales de la task force Gouvernance de l'ASOIF ²⁰
Organisation pilote	Association of Summer Olympic International Federations (ASOIF)
Pays	International, établie en Suisse
Année de publication	2016
Liens avec d'autres initiatives	Élaboré à partir des indicateurs de base pour une meilleure gouvernance dans le sport international (BIBGIS/ <i>Basic Indicators for Better Governance in International Sport</i> , voir plus loin), qui prenaient comme point de départ les principes universels de base du CIO de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif

19. Déclaration d'intérêt: l'auteur de la présente étude participe personnellement à ce projet depuis janvier 2017.

20. Voir www.asoif.com/sites/default/files/basic_page/if_governance_questionnaire.pdf (consulté le 14 mai 2018).

Cette initiative s'adresse expressément aux fédérations internationales. Dans ce cadre a été élaboré un questionnaire composé de 50 indicateurs regroupés à parts égales sous cinq principes. Chaque indicateur reçoit une note allant de 0 (non mis en œuvre) à 4 (pleinement mis en œuvre et conforme à l'état de l'art). Par exemple, un indicateur concernant la transparence des comptes financiers audités est mis à 1 si au moins quelques informations financières sont publiées sur le site web de la fédération. Pour obtenir la note de 4, la fédération doit avoir publié depuis plusieurs années des comptes complets et audités, accompagnés de données ou d'explications. En janvier 2017, les fédérations internationales ont transmis des questionnaires qu'elles avaient elles-mêmes remplis. Après examen des réponses par un modérateur indépendant, une analyse des 28 fédérations internationales a été publiée en avril 2017²¹.

Principes :

1. transparence
2. intégrité
3. démocratie
4. évolution des sports et solidarité
5. mécanismes de contrôle.

21. Voir www.asoif.com/news/first-review-if-governance-presented-asoif-general-assembly (consulté le 14 mai 2018).

Principes de l'Union européenne de bonne gouvernance dans le sport

Nom officiel	Principes de l'Union européenne de bonne gouvernance dans le sport ²²
Organisation pilote	Groupe d'experts de l'Union européenne sur la bonne gouvernance dans le domaine du sport
Pays	Union européenne
Année de publication	2013
Liens avec d'autres initiatives	Aucun connu

Les principes de l'Union européenne fournissent un cadre à l'ensemble du mouvement sportif, sans se limiter aux instances dirigeantes ou aux organisateurs de manifestations sportives. Les principes sont déclinés selon les grandes catégories suivantes :

1. clarté des objectifs
2. code d'éthique
3. identification et rôles des parties prenantes
4. démocratie et normes minimales
5. délégation et comités
6. management
7. procédures judiciaires/disciplinaires
8. inclusivité et engagement des jeunes
9. statuts, règles et réglementation
10. responsabilité et transparence.

22. Voir http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrb12-sept2013.pdf (consulté le 14 mai 2018).

Observateur de la gouvernance dans le sport

Nom officiel	Observateur de la gouvernance dans le sport ²³
Organisation pilote	Play the Game
Pays	Danemark/international
Année de publication	2015
Liens avec d'autres initiatives	Démarche et méthodologie analogues à celles de BIBGIS

Le projet « observateur de la gouvernance dans le sport » s'adressait expressément aux fédérations internationales.

Un ensemble de 36 indicateurs répartis en quatre dimensions était défini :

1. transparence et communication publique
2. processus démocratique
3. pouvoirs et contre-pouvoirs
4. solidarité.

Chaque indicateur était noté sur une échelle allant de 1 (non mis en œuvre) à 5 (conforme à l'état de l'art). Une analyse concernant les 35 fédérations olympiques internationales a été publiée.

23. Voir <http://playthegame.org/theme-pages/the-sports-governance-observer/> (consulté le 26 avril 2018).

Indicateurs de base pour une meilleure gouvernance dans le sport international (BIBGIS/*Basic Indicators for Better Governance in International Sport*)

Nom officiel	Indicateurs de base pour une meilleure gouvernance dans le sport international (BIBGIS) ²⁴
Organisation pilote	IDHEAP, Université de Lausanne
Pays	Suisse/international
Année de publication	2013
Liens avec d'autres initiatives	Indicateurs établis à partir des principes universels de base du CIO de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif

Le modèle BIBGIS s'adressait également aux fédérations internationales. Soixante-trois indicateurs étaient répartis en sept dimensions :

1. transparence de l'organisation
2. transparence de la publication des rapports
3. représentation des parties prenantes
4. processus démocratique
5. mécanismes de contrôle
6. intégrité dans le sport
7. solidarité.

Chaque indicateur recevait une note allant de 0 (non mis en œuvre) à 4 (pleinement mis en œuvre et conforme à l'état de l'art).

24. Voir https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_7BDD210D3643.P001/REF (consulté le 14 mai 2018).

Principes universels de base du CIO de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif

Nom officiel	Principes universels de base du CIO de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif ²⁵
Organisation pilote	CIO
Pays	Suisse/international
Année de publication	2008
Liens avec d'autres initiatives	...

Les principes universels de base du CIO de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif s'adressent à toutes les organisations du Mouvement olympique. Plus de 100 principes sont regroupés en catégories, comme suit:

1. vision, mission et stratégie
2. structures, réglementations et processus démocratique
3. haut niveau de compétence, intégrité et normes éthiques
4. responsabilité, transparence et contrôle
5. solidarité et développement
6. implication des athlètes, participation et attention
7. relations harmonieuses avec les gouvernements tout en préservant l'autonomie.

Il n'est pas fait mention d'un système de mesure ou de suivi.

25. Voir <http://bit.ly/2lgAS36> (consulté le 14 mai 2018).

Partenariat international contre la corruption dans le sport (IPACS/ *International Partnership Against Corruption in Sport*)

Nom officiel	Partenariat international contre la corruption dans le sport (IPACS) ²⁶
Organisation pilote	Partenariat entre des organisations sportives internationales, des États, des organisations intergouvernementales et d'autres parties prenantes
Pays	International
Année de publication	Réunion inaugurale en mai 2017
Liens avec d'autres initiatives	Sommet anticorruption le 12 mai 2016 ²⁷

À la réunion inaugurale, il a été convenu que la mission de l'IPACS serait de réunir des organisations sportives internationales, des États, des organisations intergouvernementales et d'autres parties prenantes concernées afin de renforcer et de soutenir les initiatives visant à éradiquer la corruption et à promouvoir une culture de la bonne gouvernance dans le sport et dans les domaines connexes.

Trois groupes de travail doivent être créés sur les thèmes suivants :

1. réduire le risque de corruption dans l'attribution des marchés publics dans le contexte des manifestations sportives
2. garantir la transparence et l'intégrité dans le choix des lieux où se déroulent les grandes manifestations sportives compte tenu des normes pertinentes sur les conflits d'intérêts
3. optimiser les processus de conformité avec les principes de bonne gouvernance afin de diminuer le risque de corruption.

26. Voir www.coe.int/en/web/sport/ipacs (consulté le 26 avril 2018).

27. Voir <http://bit.ly/2rF1Fio> (consulté le 14 mai 2018).

Soutenir l'application de principes de bonne gouvernance dans le domaine du sport (SIGGS/*Support the Implementation of Good Governance in Sport*)

Nom officiel	Soutenir l'application de principes de bonne gouvernance dans le domaine du sport (SIGGS) ²⁸ Outil d'autoévaluation ²⁹
Organisation pilote	Comités olympiques européens
Pays	Union européenne
Année de publication	2016
Liens avec d'autres initiatives	Étude financée par l'Union européenne, qui prend appui sur le projet Sport et bonne gouvernance de 2011-2012

Le projet SIGGS s'adressait aux comités olympiques nationaux et aux fédérations sportives nationales. Dans le cadre de ce projet a été élaboré un outil d'autoévaluation en ligne, composé de 44 questions réparties en quatre principes :

1. intégrité
2. autonomie et responsabilité
3. transparence
4. démocratie, participation et inclusivité.

Les réponses de l'autoévaluation servent de base à l'élaboration d'un plan d'action personnalisé.

28. Voir www.siggs.eu/ (consulté le 14 mai 2018).

29. Voir <http://siggs.novagov.com/> (consulté le 14 mai 2018).

Alliance mondiale pour l'intégrité dans le sport (SIGA/Sport Integrity Global Alliance)

Nom officiel	Alliance mondiale pour l'intégrité dans le sport (SIGA) ³⁰
Organisation pilote	SIGA est une entité juridique autonome et une association volontaire de membres
Pays	Siège juridique en Suisse
Année de publication	2017
Liens avec d'autres initiatives	Un certain nombre de cadres de référence ont fait l'objet d'une recherche documentaire, dont plusieurs figurent dans le présent manuel.

Les normes universelles sont regroupées en trois unités distinctes :

1. bonne gouvernance dans le sport
2. intégrité financière dans le sport
3. intégrité dans le domaine des paris sportifs.

Les normes, qui sont conçues pour couvrir différents types d'organisations, proposent trois niveaux de mise en œuvre : bronze, argent et or. Dans un premier temps, la priorité est donnée à l'autoévaluation, mais SIGA ambitionne d'ajouter progressivement des mécanismes de contrôle, de réglementation et de soutien indépendants.

30. Voir <http://siga-sport.net/> (consulté le 14 mai 2018).

À propos de l'auteur

Rowland Jack a fondé le cabinet de conseil spécialisé dans la gouvernance dans le sport « I Trust Sport » en 2013. Il accompagne des fédérations internationales, des institutions et des particuliers sur des projets qui ont pour vocation d'améliorer la gouvernance dans le domaine du sport.

Parmi ses projets récents, on peut citer un état des lieux de la gouvernance des sports olympiques, réalisé à la demande de l'Association des fédérations internationales olympiques des sports d'été.

En 2015 et 2016, il a travaillé chez UK Sport, l'agence britannique des sports de haut niveau, où il a participé à l'élaboration du nouveau Code pour la gouvernance dans le sport au Royaume-Uni.

Il s'exprime régulièrement dans des conférences organisées par des universités, où il intervient en tant qu'invité spécialiste du domaine de la gouvernance. Rowland Jack a travaillé auparavant pendant plus de dix ans, dans différents pays, dans le marketing sportif et la communication, notamment pour six éditions des jeux Olympiques.

Depuis sa création, en 2007, la priorité majeure de l'Accord partiel élargi sur le sport (APES) est de relever les défis auxquels le sport doit actuellement faire face en Europe. À cette fin, il a développé un programme paneuropéen qui implique différents acteurs issus des autorités publiques et du mouvement sportif.

Cette collection de manuels de bonnes pratiques est une illustration des politiques et pratiques actuelles à travers toute l'Europe. Elle vise à diffuser et à partager des expériences positives qui mettent en évidence le potentiel du sport dans la promotion des valeurs fondamentales des droits de l'homme, de la démocratie et de l'État de droit.

www.coe.int/epas

www.coe.int

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Il comprend 47 États membres, dont l'ensemble des membres de l'Union européenne. Tous les États membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit. La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les États membres.

Enlarged Partial Agreement on Sport

Accord partiel élargi sur le sport

COUNCIL OF EUROPE

CONSEIL DE L'EUROPE