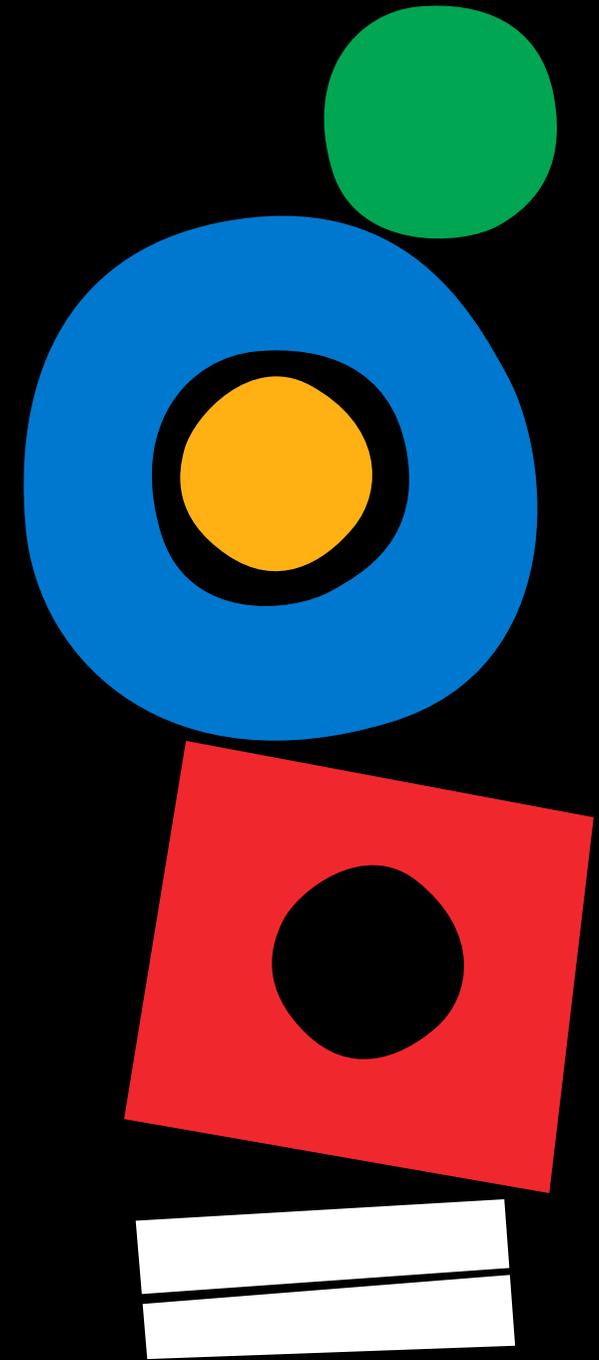


**IPACS**

INTERNATIONAL PARTNERSHIP  
AGAINST CORRUPTION IN SPORT

**RÉFÉRENTIEL POUR  
LA GOUVERNANCE  
DU SPORT AU  
NIVEAU NATIONAL  
ET INTERNATIONAL  
ET SES LIGNES  
DIRECTRICES  
MÉCANISMES  
D'ÉQUILIBRE DES  
POUVOIRS DE CONTRÔLE**



# E MÉCANISMES D'ÉQUILIBRE DES POUVOIRS/DE CONTRÔLE

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| E1 | L'organisation a créé un comité d'éthique composé de représentants indépendants   | E7  | Les décisions peuvent être contestées via des mécanismes de recours internes et le recours final est exercé devant un organisme indépendant approprié garantissant le droit à un procès équitable   |
| E2 | L'organisation dispose d'un comité d'audit indépendant de son organe dirigeant  | E8  | L'organisation fait preuve de diligence raisonnable et assure une gestion efficace des risques en ce qui concerne les conditions à remplir pour faire acte de candidature, la présentation et l'évaluation des projets, et l'attribution des grandes manifestations |
| E3 | L'organisation a mis en place des mécanismes de contrôle et un audit financier externe, notamment des mesures spécifiques de lutte contre la corruption                               | E9  | L'attribution des événements principaux passe par une procédure ouverte et transparente   |
| E4 | L'organisation effectue une évaluation des risques, y compris des risques liés à la corruption  | E10 | L'organisation dispose de procédures d'évaluation des tiers (protection contre les risques externes), comme les clients, les prestataires de services, les intermédiaires et les sous-traitants   |
| E5 | L'organisation a adopté des règles conformes au droit de la concurrence/à la législation antitrust en ce qui concerne l'éligibilité des sportifs et l'homologation des manifestations |     |   |
| E6 | L'organisation procède à des appels d'offres ouverts pour les gros contrats commerciaux et d'achat (autres que les appels à candidatures pour accueillir une manifestation)           |     |   |

# E1

## L'ORGANISATION A CRÉÉ UN COMITÉ D'ÉTHIQUE COMPOSÉ DE REPRÉSENTANTS INDÉPENDANTS

**Comité d'éthique:** comité composé de personnes possédant une expertise pertinente et chargé de certaines ou de toutes les fonctions liées au code d'éthique de l'organisation ou à des règles équivalentes, notamment en matière de conflits d'intérêts (qu'il soit appelé comité d'éthique ou qu'il porte un autre nom); son mandat consistera généralement, en tout ou partie, à exercer les fonctions suivantes :

Rédiger et mettre à jour le code d'éthique (« fonction de synthèse »), qui sera définitivement approuvé par l'organe directeur ou l'assemblée générale.

Fournir des conseils et/ou dispenser une formation sur des questions éthiques (« fonction consultative »), par exemple en répondant aux questions des membres sur l'application des règles en matière de conflits d'intérêts.

Enquêter sur les violations présumées du code d'éthique et recommander des sanctions (« fonction d'enquête/recommandation »).

Juger les infractions présumées au code d'éthique après une procédure régulière et déterminer les sanctions disciplinaires (« fonction disciplinaire »).

Dans les petites organisations, le rôle du comité d'éthique peut être délégué à un organisme externe indépendant.

Personne indépendante: personne qui n'a aucun lien avec l'organisation sportive (au niveau national et/ou international).

Pour des raisons de compréhension, merci de prendre en considération les informations suivantes.

### Sous-titres

À des fins visuelles, les sous-titres de chaque section du référentiel ont été raccourcies. Les sous-titres complets sont listés ci-dessous.

### Présentation et importance

*Présentation et importance de cette recommandation.*

### Commentaires

*Commentaires sur les actions à entreprendre.*

### Investissement

*Investissement nécessaire.*

### Orientation

*Éléments d'orientation en fonction de l'état d'avancement de l'organisation.*

### Mises à jour

Les liens fournis dans la section **Exemples de bonnes pratiques** du référentiel peuvent être sujets à changement, car le document sera mis à jour régulièrement.

L'organisation a créé un comité d'éthique composé de représentants indépendants.

## PRÉSENTATION ET IMPORTANCE

Un comité d'éthique est créé pour aider l'organisation à traiter les questions déontologiques qui se posent en relation avec le code d'éthique; il est important, pour la crédibilité de l'organisation, qu'un code d'éthique soit non seulement mis en place et comporte des obligations en matière de comportement, mais aussi qu'il soit perçu comme un document dont l'application a des conséquences sur les auteurs d'infractions.

L'existence d'un comité d'éthique composé de personnes possédant l'expertise et l'indépendance nécessaires peut avoir un impact positif sur la confiance du grand public dans l'organisation.

Un comité d'éthique composé de représentants indépendants peut être plus efficace dans la mise en œuvre des politiques de l'organisation en matière d'éthique et de lutte contre la corruption; il veille également à la séparation des pouvoirs entre ceux qui établissent les règles et ceux qui les appliquent (à l'exception peut-être du code d'éthique).

Les règles relatives aux conflits d'intérêts et autres règles éthiques s'appliquent à tous les membres du comité d'éthique.

Toute personne a droit à un procès équitable. Des procédures d'appel doivent être prévues.

### Commentaires

L'organisation devrait prévoir dans ses statuts un comité d'éthique qui exerce tout ou partie des fonctions suivantes:

- fonction de synthèse
- fonction consultative
- fonction d'investigation/ de recommandation
- fonction disciplinaire

Dans certaines organisations, en particulier celles de petite taille, le comité d'éthique peut remplir toutes ces fonctions; si ce n'est pas le cas, d'autres structures et responsabilités appropriées devraient être prévues, notamment une procédure disciplinaire gérée par une fonction

judiciaire indépendante; il peut être avantageux de séparer les fonctions d'investigation et les fonctions disciplinaires.

Quels que soient les pouvoirs délégués au comité d'éthique, l'organe dirigeant devrait rester le principal responsable de la conception, de la mise en œuvre et du suivi effectifs des politiques de l'organisation en matière d'éthique et de lutte contre la corruption.

Le comité d'éthique devrait être mis en place et comprendre des personnes indépendantes. L'indépendance revêt une importance accrue si le comité d'éthique a des fonctions d'investigation/de recommandation et/ou des fonctions disciplinaires. La fonction du comité d'éthique peut également être déléguée à un comité indépendant sur le plan opérationnel ou externe à l'organisation.

La composition du comité d'éthique (qui comprend généralement de trois à cinq personnes) devrait être équilibrée en termes d'expertise pertinente pour

l'organisation (ses membres sont, par exemple, originaires de différentes régions, possèdent une connaissance des différents aspects du sport, notamment la représentation des athlètes, et ont une expérience dans les domaines de l'éthique et de la lutte contre la corruption) et respecter l'égalité des genres; les compétences et l'expérience requises peuvent varier en fonction des fonctions du comité.

Les membres du comité d'éthique ne devraient pas exercer de fonction d'investigation/de recommandation ou de fonction disciplinaire dans une situation où ils ont un conflit d'intérêts réel, potentiel ou perçu.

Tout comité d'éthique qui a une fonction d'investigation/de recommandation devrait disposer de règles de procédure pour la conduite des investigations et ses pouvoirs.

*(Suite sur la page suivante)*

L'organisation a créé un comité d'éthique composé de représentants indépendants.

## PRÉSENTATION ET IMPORTANCE

### Commentaires (suite)

L'organisation devrait publier, en les expurgeant si nécessaire, les détails des sanctions découlant d'infractions au code d'éthique, qu'elles soient déterminées par le comité d'éthique ou par une fonction judiciaire distincte arrêtant des décisions ou des recommandations.

Le comité d'éthique peut être aidé par un membre du personnel ou un bénévole (sans droit de vote) disposant d'une expertise pertinente, qui assure le lien entre le comité et la direction générale et coordonne éventuellement la fonction consultative; lorsque cette aide est fournie par un membre du personnel, celui-ci doit respecter des règles strictes en matière de confidentialité et faire rapport au président du comité d'éthique sur les questions intéressant le comité.

Voir également les recommandations B1 (code d'éthique), B5 (enquêtes d'intégrité), B6 (publication des sanctions), B9 (tolérance zéro), B10 (code anticorruption), C6 (limitation du nombre de mandats) et E7 (droit de recours).

### Investissement

Les coûts associés à l'élaboration de règles pertinentes et à la création d'un comité sont limités; des ressources plus importantes peuvent être nécessaires pour les investigations et la surveillance continue, notamment pour les honoraires ou indemnités des membres du comité d'éthique, le cas échéant.

L'organisation a créé un comité d'éthique composé de représentants indépendants.

## Orientation

### 1. Initial

L'organisation dispose d'un comité ou d'un organe distinct de l'organe directeur, composé de membres indépendants, chargé de l'aider à traiter les questions éthiques liées à une violation de son code d'éthique ou d'un code équivalent.

Le comité d'éthique assume, en tout ou partie, les fonctions suivantes (d'autres sont assurées de manière appropriée par d'autres moyens):

- fonction de synthèse,
- fonction consultative,
- fonction d'investigation/recommandation,
- fonction disciplinaire.

Tout comité d'éthique qui assume des fonctions d'investigation, de recommandation et/ou de discipline est composé d'une majorité de membres indépendants.

L'organisation dispose de règles en matière de conflits d'intérêts et de mécanismes de mise en œuvre de ces règles, lesquelles doivent être respectées à tout moment par tous les membres, notamment les membres indépendants.

L'organisation publie les détails des sanctions prises à la suite des affaires conclues, de manière appropriée, conformément à la réglementation en vigueur.

L'organisation dispose d'un processus convenu pour le recrutement et la rémunération des membres du comité d'éthique.

L'organisation propose régulièrement des programmes de formation à ses membres et à son personnel.

### 2. En développement

Le comité d'éthique est composé d'une majorité de membres indépendants, dont des sportifs, et

sa composition est approuvée par l'assemblée générale.

Le comité d'éthique dispose d'un règlement intérieur, de pouvoirs clairs liés à ses fonctions et de solides garanties d'intégrité (par exemple, des mécanismes de prévention des conflits d'intérêts).

Le comité d'éthique dispose de ressources appropriées pour remplir ses fonctions, ce qui peut inclure des honoraires ou des indemnités pour ses membres.

L'ordre du jour de l'assemblée générale ordinaire comprend un rapport du comité d'éthique sur ses activités.

Le comité d'éthique tient l'organe directeur informé de ses activités, le cas échéant.

L'organisation consacre des ressources et des moyens proportionnés à la détection d'éventuelles violations du code d'éthique et à l'examen de celles-ci.

### 3. Avancé

Le comité d'éthique remplit activement ses quatre fonctions, sachant que les fonctions d'investigation et de discipline peuvent être assurées par un ou plusieurs organismes indépendants.

Dans un organisme sportif international, les membres du comité d'éthique proviennent de différentes régions du monde.

Le rapport du comité d'éthique est publié chaque année.

Le comité d'éthique dispose d'un secrétariat indépendant.

Les membres du comité d'éthique pourraient être sélectionnés par le biais d'un recrutement ouvert.

L'organisation a créé un comité d'éthique composé de représentants indépendants.

## EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

### Fédérations internationales (depuis 2020)

**FIH:** [l'unité d'intégrité](#) enquête sur les plaintes concernant des infractions présumées au code d'intégrité de la FIH. Les [statuts](#) sont publiés.

**ISSF:** le comité d'éthique est mis en place au fur et à mesure que des cas se présentent. [Voir la section 6 \(Procédures\) du Code d'éthique](#) — en particulier 6.1 et 6.2:

- Voir la section 4 sur les mesures disciplinaires; le comité peut proposer des sanctions et lancer des investigations.
- [Un cas](#) examiné par le comité d'éthique a été publié

**Union internationale de biathlon (IBU):** [l'unité d'intégrité du biathlon](#) est indépendante sur le plan opérationnel.

**World Athletics:** il existe un [tribunal disciplinaire](#) composé de membres indépendants et d'un secrétariat indépendant. L'unité d'intégrité de l'athlétisme, indépendante sur le plan opérationnel, a des fonctions d'éducation et d'enquête

**Union internationale des associations d'alpinisme (UIAA):** le tribunal de l'UIAA supervise les questions éthiques conformément au (x) [code d'éthique/statuts](#). Il est indépendant et peut proposer des sanctions.

### Niveau de performance global des Fédérations internationales

22 des 31 membres de l'ASOIF publiés disposaient d'un comité d'éthique comprenant une majorité de membres indépendants pouvant proposer des sanctions.

C'est l'un des 20 thèmes abordés dans l'évaluation 2018-2019 des sports non olympiques faite par la GAISF (contre 50 thèmes pour les sports olympiques), car il a été jugé important et possible à mettre en œuvre pour les petites organisations.

### Fédérations nationales

**Fédération allemande d'aviron (DRV):** conseiller indépendant en matière de gouvernance.

**Fédération Française de Tennis:** comité d'éthique.

L'organisation a créé un comité d'éthique composé de représentants indépendants.

## RÉFÉRENCES (SÉLECTION, ANGLAIS)

ASOIF GTF Questionnaire 2019-20, Indicator 6.1

SIGGS Principle 1 (Integrity), Roadmap

European Commission Expert Group on Good Governance, “Principles of Good Governance in Sport”:

- Principle 7.a: Need for an appropriate judicial/disciplinary framework.
- Principle 7.c: Impartiality of adjudicators
- Principle 7.d: Skills and expertise of adjudicators
- Principle 7.e: Fair Trial

Parliamentary Assembly of the Council of Europe, Addendum to the report “Working towards a framework for modern sports governance”:

Criterion 3.2: Ethical and disciplinary control – Ethics and Disciplinary Committees

IOC Code of Ethics – Statutes of the Ethics Commission

IOC’s “Consolidated Minimum requirements for Implementation of the Basic Principles of Good Governance for NOCs”:

- Theme 3.6: Code of Ethics and ethical issues, Principle 3: Monitor the implementation of ethical principles and rules.
- “The NOC may decide to set up an ethics commission (or similar entity) with the support of a qualified and independent person to monitor in particular the compliance of the organisation, its members, its office bearers and its staff with the rules of the Code or the ethical rules in place.
- The ethics commission (or similar entity) should be composed of independent people (including external people) elected/ratified by the GA for a specific term of office (e.g. four years).”

WADA Code of Ethics – Annex A: Regulations of the WADA Independent Ethics Board and Rules of Procedure

WADA Governance Regulations, Section IV: By-Laws of the Foundation Board on Independence

Geeraert, A. (2018). Sports Governance Observer 2018. An assessment of good governance in five international sports federations. Aarhus: Play the Game/ Danish Institute for Sports Studies, p.11-15:

Principle 39: The organisation takes steps to ensure that applicable rules of conduct are adequately checked and that transgressors face consequences.

ASOIF indicator 6.1 – scoring definitions used in the 2019-20 assessment

0. No.

1. Some monitoring of ethical behaviour.
2. Ethics committee with independent representation in place to monitor application of ethics rules.
3. Ethics committee with majority independent representation in place, rules of procedure and can propose sanctions.
4. State of the art ethics committee, independent majority, rules of procedure adhering to the IOC Code of Ethics, proposes sanctions.

# E2

## L'ORGANISATION DISPOSE D'UN COMITÉ D'AUDIT INDÉPENDANT DE SON ORGANE DIRIGEANT

**Comité d'audit:** comité, dont la taille peut aller d'une personne dans une petite organisation à plusieurs personnes dans une entité plus importante, doté d'une autorité déléguée par l'organe dirigeant, qui assure le contrôle du processus d'information financière, du processus d'audit, des systèmes de contrôle interne de l'entreprise, de la conformité aux lois et règlements et qui a parfois des fonctions supplémentaires; il dirige la nomination, la rémunération et la surveillance du travail de l'auditeur externe (qui émet une opinion sur la conformité des états financiers avec les normes et les lois applicables); il est distinct de toute fonction d'audit interne.

**Personne indépendante:** personne qui n'a aucun lien avec l'organisation sportive (au niveau national et/ou international).

Pour des raisons de compréhension, merci de prendre en considération les informations suivantes.

### Sous-titres

À des fins visuelles, les sous-titres de chaque section du référentiel ont été raccourcies. Les sous-titres complets sont listés ci-dessous.

### Présentation et importance

*Présentation et importance de cette recommandation.*

### Commentaires

*Commentaires sur les actions à entreprendre.*

### Investissement

*Investissement nécessaire.*

### Orientation

*Éléments d'orientation en fonction de l'état d'avancement de l'organisation.*

### Mises à jour

Les liens fournis dans la section **Exemples de bonnes pratiques** du référentiel peuvent être sujets à changement, car le document sera mis à jour régulièrement.

L'organisation dispose d'un comité d'audit indépendant de son organe dirigeant.

## PRÉSENTATION ET IMPORTANCE

L'existence d'un comité d'audit indépendant et dûment qualifié (ou, au minimum, d'une personne compétente) peut donner à un large éventail de parties prenantes l'assurance que les procédures financières et l'intégrité générale de l'organisation sont respectées.

Les activités du comité d'audit permettent de soutenir et de superviser le personnel, notamment l'auditeur interne et l'organe dirigeant, en détectant et en atténuant les risques qui pourraient avoir une incidence sur l'organisation.

Le comité d'audit fournit une expertise et un contrôle supplémentaires concernant les questions financières, ce qui permet de vérifier la gestion et de réduire la charge de travail de l'organe dirigeant.

### Commentaires

L'organisation devrait prévoir dans ses statuts l'existence d'un comité d'audit disposant d'une délégation de pouvoirs pour le suivi et l'examen des contrôles financiers internes, la surveillance de l'information financière, la désignation de l'auditeur externe et éventuellement d'autres fonctions, notamment la gestion des risques et l'évaluation de l'efficacité de l'organisation.

Le président du comité d'audit ne devrait pas être la même personne que le président de l'organe dirigeant.

Le comité d'audit devrait être composé de représentants indépendants ou d'une majorité d'administrateurs indépendants provenant de l'organe dirigeant; toutefois, dans certaines parties du monde, le comité d'audit est généralement composé de membres de l'organe dirigeant qui ne sont pas indépendants.

Les membres du comité d'audit (dont le nombre varie généralement de deux à cinq, sauf pour les très petites organisations, comme indiqué plus haut) devraient être choisis en fonction de leur expertise et comprendre une ou plusieurs personnes ayant des qualifications financières professionnelles.

Les rapports du comité d'audit devraient être publiés chaque année

Le comité d'audit devrait faire rapport à l'assemblée générale; il peut également faire rapport à l'organe dirigeant.

Les salariés ne devraient assister aux réunions du comité d'audit que sur invitation.

Les grandes organisations devraient disposer d'une fonction d'audit interne, c'est-à-dire d'une fonction indépendante au sein de l'organisation dont l'objectif principal est d'examiner l'efficacité, l'efficience et l'équilibre des mesures et des contrôles mis en place.

Voir également les recommandations A7 (publication des comptes), C6 (limitation des mandats), E3 (contrôles comptables), E4 (évaluation des risques).

### Investissement

Le coût de la mise en place du comité est limité; des ressources peuvent être nécessaires pour les honoraires professionnels liés au travail du comité d'audit.

L'organisation dispose d'un comité d'audit indépendant de son organe dirigeant.

## Orientation

### 1. Initial

Une ou plusieurs personnes possédant une expertise pertinente et ne faisant pas partie du personnel de l'organisation surveillent et examinent les contrôles et les rapports financiers, contribuant ainsi à garantir la probité financière et la réalisation des objectifs globaux de contrôle interne (par exemple, un trésorier).

### 2. En développement

L'organisation dispose d'un comité d'audit composé de personnes qualifiées, dont la majorité des membres sont indépendants de l'organe dirigeant, qui surveille et examine les contrôles et les rapports financiers.

Le comité d'audit fait une recommandation sur la nomination de la société d'audit externe.

Le comité d'audit peut également exercer des fonctions financières ou de gestion des risques du conseil d'administration.

L'organisation publie chaque année des informations sur ses activités et agit en fonction des résultats obtenus.

Le comité d'audit fait rapport à l'assemblée générale ; il peut également faire rapport à l'organe dirigeant.

### 3. Avancé

Le comité d'audit est exclusivement composé de membres indépendants de l'organe dirigeant.

Le comité d'audit est habilité à déléguer d'autres fonctions appropriées, qui peuvent inclure la conformité, la gestion des risques et le contrôle interne.

Les membres du comité d'audit sont sélectionnés par le biais d'un recrutement ouvert, à moins que le comité ne soit composé de membres indépendants du conseil d'administration.

L'organisation dispose d'un comité d'audit indépendant de son organe dirigeant.

## EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

### Fédérations internationales (depuis 2020)

**FEI:** le [comité d'audit et de conformité](#) est composé d'une majorité de membres indépendants.

- L'article 33 des [statuts](#) traite des rôles et des responsabilités. Le comité présente à l'assemblée générale et au conseil d'administration un rapport sur ses activités.
- Un [rapport](#) est présenté à l'assemblée générale.

**FIFA:** les membres du [comité de gouvernance, d'audit et de conformité](#) ne doivent pas être membres d'un autre organe de la FIFA (article 51 des [statuts](#)).

- Les critères d'indépendance sont mentionnés à l'article 5 du [règlement sur la gouvernance](#).
- Le président est indépendant et les autres membres sont impliqués dans le football mais pas dans d'autres organes de la FIFA.

**ITU:** le comité d'audit, de risque et d'intégrité est élu :

- Le [rapport au Congrès](#) est publié et comprend des recommandations pratiques.

**IIHF:** selon l'article 18.2.3 des [statuts](#), les commissaires aux comptes sont égaux et totalement indépendants du Conseil. Ils répartissent les tâches de manière juste et équitable et rendent compte directement au Congrès.

- Les activités des auditeurs internes comprennent la présentation au Congrès de la situation financière globale de l'IIHF : voir rapport annuel, page 23.

**CIO:** [composition et fonction du comité d'audit](#).

- Certaines informations figurent dans le [rapport annuel](#).

### Niveau de performance global des Fédérations internationales

7 des 31 membres de l'ASOIF ont mis en place un comité d'audit à majorité indépendante qui publie ses activités.

### Fédérations nationales

**Comité olympique uruguayen (COU):** la [commission fiscale indépendante](#) fait rapport à l'Assemblée générale.

**Fédération olympique d'Irlande:** le [comité d'audit et de gestion des risques](#) comprend des membres indépendants.

L'organisation dispose d'un comité d'audit indépendant de son organe dirigeant.

## RÉFÉRENCES (SÉLECTION, ANGLAIS)

### ASOIF GTF Questionnaire 2019-20, Indicator 6.2

European Commission Expert Group on Good Governance, "Principles of Good Governance in Sport":

- Principle 10.a: Establishment of accountability standards/Checks and balances.

Parliamentary Assembly of the Council of Europe, Addendum to the report "Working towards a framework for modern sports governance":

- Criterion 3.1: Audit & Compliance committees:
- Audit and compliance committee.
- Independence of the audit and compliance committee.

IOC's "Consolidated Minimum requirements for Implementation of the Basic Principles of Good Governance for NOCs":

- Theme 4.5 "Internal Control system", Principle 4: "Audit committees should be appointed for large sports organisations."

UNODC: An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide, p. 65 Responsibilities for the system of internal controls.

Geeraert, A. (2018). Sports Governance Observer 2018. An assessment of good governance in five international sports federations. Aarhus: Play the Game/ Danish Institute for Sports Studies, p.11-15:

"Principle 30: The organisation has an internal financial or audit committee."

### ASOIF indicator 6.2 – scoring definitions used in the 2019-20 assessment

0. No.
1. Audit committee in place but no independence.
2. Audit committee in place with independent (meaning not IF staff or members of IF executive) representation.
3. Audit committee in place with independent majority, activity published.
4. State of the art audit committee with independent majority, reports directly to members, activity published.

# E3

## L'ORGANISATION A MIS EN PLACE DES MÉCANISMES DE CONTRÔLE ET UN AUDIT FINANCIER EXTERNE, NOTAMMENT DES MESURES SPÉCIFIQUES DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

**Mécanismes de contrôle:** politiques et procédures formelles visant à satisfaire aux obligations de gouvernance, de responsabilité fiduciaire et de diligence raisonnable; il s'agit par exemple de contrôles comptables tels que la mise en place d'une politique de suivi des dépenses et l'adoption d'une norme comptable reconnue; les contrôles de gouvernance comprennent les politiques en matière de conflits d'intérêts et de nombreuses autres mesures couvertes par le critère de référence.

**Audit externe:** analyse du rapport financier de l'organisation réalisée par une partie extérieure qualifiée, indépendante de l'organisation; selon le pays où l'organisation est constituée en société, des seuils minimums peuvent être fixés en dessous desquels un « examen » indépendant, et non un audit formel, suffit pour remplir les obligations fixées.

**Corruption:** ce terme désigne un certain nombre d'infractions qui peuvent être explicitement définies dans certaines juridictions; parmi les exemples d'infractions liées à la corruption, citons la corruption, l'extorsion, le détournement de fonds, le trafic d'influence, l'abus de fonctions, la fraude, le blanchiment de capitaux, la collusion et la « sextorsion » (un individu extorque de l'argent ou des faveurs sexuelles sous la menace, en échange de quelque chose qu'il a le pouvoir d'accorder ou de refuser), entre autres.

La lutte contre la corruption désigne les activités visant à prévenir, détecter et combattre la corruption

Pour des raisons de compréhension, merci de prendre en considération les informations suivantes.

### Sous-titres

À des fins visuelles, les sous-titres de chaque section du référentiel ont été raccourcies. Les sous-titres complets sont listés ci-dessous.

### Présentation et importance

*Présentation et importance de cette recommandation.*

### Commentaires

*Commentaires sur les actions à entreprendre.*

### Investissement

*Investissement nécessaire.*

### Orientation

*Éléments d'orientation en fonction de l'état d'avancement de l'organisation.*

### Mises à jour

Les liens fournis dans la section **Exemples de bonnes pratiques** du référentiel peuvent être sujets à changement, car le document sera mis à jour régulièrement.

L'organisation a mis en place des mécanismes de contrôle et un audit financier externe, notamment des mesures spécifiques de lutte contre la corruption.

## PRÉSENTATION ET IMPORTANCE

Les organisations sportives doivent rendre compte à leurs membres et aux autres parties prenantes, notamment aux bailleurs de fonds, de la manière dont elles utilisent leurs ressources financières.

La mise en œuvre de la comptabilité interne et d'autres contrôles ainsi que la création d'un comité d'audit et l'instauration d'un audit externe garantissent la probité financière et contribuent à la réalisation des objectifs de contrôle interne, ce qui rend l'organisation plus crédible et plus digne de confiance aux yeux de toute une série de parties prenantes.

La sélection et la mise en place de contrôles internes suffisants aident l'organisation à détecter les actes de corruption et garantissent que les comptes et les états financiers sont soumis à des procédures d'audit et de certification appropriées; d'autres types de contrôles peuvent avoir un effet préventif.

Des obligations juridiques peuvent être associées aux contrôles comptables et à l'audit externe, selon le pays où l'organisation a été constituée en société et le type de personne morale concerné.

### Commentaires

L'organisation devrait mettre en œuvre des contrôles comptables et autres appropriés, tels qu'une politique de suivi des dépenses, l'adoption d'une norme comptable reconnue, la séparation des tâches, un processus budgétaire, une politique de passation de marchés, une politique contractuelle et une politique de réserves obligatoires; ce faisant, l'organisation tient pleinement compte de son évaluation des risques (voir la recommandation E4).

L'organisation devrait bénéficier d'un soutien professionnel pour sa gestion financière, soit sous la forme d'une expertise externe, ou en interne pour les organisations plus importantes.

Les contrôles comptables devraient être conçus pour atténuer les risques de corruption identifiés et pertinents pour l'organisation, notamment les conflits d'intérêts et l'utilisation abusive des défraiements, et pour garantir que les livres comptables ne sont pas utilisés pour dissimuler des actes de corruption.

L'organisation devrait disposer d'un comité d'audit chargé de surveiller et d'examiner les contrôles comptables, conformément au principe des «trois lignes de défense» défini par l'Institut des auditeurs internes (IIA).

Les organisations plus importantes devraient disposer d'une fonction d'audit interne intervenant à différents niveaux: examen de l'efficacité du contrôle des dépenses, comptabilisation des recettes et enregistrement des dépenses; audit des systèmes pour vérifier l'adéquation et l'efficacité des systèmes de contrôle financier, opérationnel et de gestion; audits examinant la légalité des transactions et les garanties contre

la fraude et la corruption; et audit complet axé sur la gestion des risques.

L'organisation devrait faire l'objet d'un audit externe; les comptes certifiés par des auditeurs externes devraient faire apparaître le nom du cabinet d'audit ou de l'auditeur, ainsi que des renseignements le concernant (logo, coordonnées, etc.).

Voir également les recommandations A7 (publication des comptes), A8 (publication des indemnités), B10 (code anticorruption), E2 (comité d'audit) et E4 (évaluation des risques).

### Investissement

les coûts associés à la mise en œuvre des contrôles financiers internes de base sont limités; un soutien professionnel sera nécessaire; des ressources sont nécessaires pour l'audit externe, mais il peut s'agir d'une obligation légale qui dépend de la juridiction et des caractéristiques de l'organisation.

L'organisation a mis en place des mécanismes de contrôle et un audit financier externe, notamment des mesures spécifiques de lutte contre la corruption.

## Orientation

### 1. Initial

L'organisation dispose d'une comptabilité de base et d'autres mécanismes de contrôle, tels qu'une politique de suivi des dépenses, la séparation des tâches, la production d'états financiers conformément à une norme comptable reconnue, un processus de budgétisation et une politique contractuelle.

L'organisation se soumet à des audits externes annuels (conformément aux normes imposées) et publie au moins les rapports financiers et les rapports des auditeurs externes les plus récents.

### 2. En développement

L'organisation dispose d'un éventail approprié de mécanismes de contrôle, notamment des pouvoirs délégués en

matière de dépenses, des indicateurs de fonctionnement et des politiques en matière de passation de marchés et de réserves obligatoires, qui sont proportionnés à ses risques de corruption.

L'organisation publie des informations sur les contrôles comptables et d'autres contrôles qui sont utiles aux parties prenantes, notamment en ce qui concerne les politiques relatives aux dépenses et à la comptabilisation des recettes

Les contrôles comptables et l'audit externe de l'organisation visent à atténuer les risques de corruption identifiés lors de l'évaluation des risques, notamment les conflits d'intérêts et l'utilisation abusive de l'indemnisation des frais, afin de s'assurer que les livres comptables de l'organisation ne sont pas

utilisés pour dissimuler des actes de corruption.

L'organisation a mis en place un comité d'audit composé de personnes qualifiées, conformément à la recommandation E2.

Les conclusions de ces contrôles et audits sont régulièrement communiquées à la direction générale et au comité d'audit, et un processus de transmission à l'organe dirigeant est prévu.

### 3. Avancé

L'organisation effectue des audits conformément à des normes internationales reconnues, telles que les principes comptables généralement acceptés (GAAP) ou les normes internationales d'information financière (IFRS).

Le champ d'application de l'audit externe est adapté en vue d'atténuer les risques de corruption identifiés et de détecter toute irrégularité significative, l'accent étant mis en particulier sur les situations à haut risque signalées dans l'évaluation des risques de corruption.

L'organisation lance un appel d'offres pour le contrat d'audit externe ou change d'auditeur (mais pas nécessairement de société d'audit) tous les deux ans.

Tout problème identifié lors des contrôles comptables ou des audits donne lieu à des mesures correctives appropriées, dont l'efficacité est périodiquement vérifiée.

L'organisation a mis en place des mécanismes de contrôle et un audit financier externe, notamment des mesures spécifiques de lutte contre la corruption.

## EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

### Fédérations internationales (depuis 2020)

**World Sailing** : les [comptes certifiés](#) sont publiés depuis plusieurs années :

- Les comptes sont préparés conformément aux normes GAAP.
- Une [matrice des autorisations financières](#) est publiée :

**BWF** : les comptes publiés dans les [rapports annuels](#) sont vérifiés conformément aux normes IFRS (Malaisie) :

- Les [procédures internes et les contrôles financiers](#) sont publiés.

**WT** : le [comité financier](#) supervise les processus de budgétisation et de contrôle financier — voir l'addendum 8 aux [statuts](#).

- Les [états financiers](#) sont certifiés conformément aux normes IFRS (République de Corée) :

**Fédération internationale de netball** : la responsabilité de la certification incombe au [comité d'audit et des finances](#). Voir aussi la [politique de gouvernance](#) du conseil d'administration qui met l'accent sur la gestion des risques.

**Badminton Asie** : [procédures administratives et financières](#).

### Niveau de performance global des Fédérations internationales

23 des 31 membres de l'ASOIF ont publié des contrôles comptables internes et des comptes ayant fait l'objet d'un audit externe.

Il s'agit de l'un des 20 thèmes abordés dans l'évaluation 2018-2019 des sports non olympiques faite par la GAISF (contre 50 thèmes pour les sports olympiques), car il a été jugé important et possible à mettre en œuvre pour les petites organisations.

### Comités nationaux olympiques

**Comité olympique du Botswana** : les [comptes financiers ont fait l'objet d'un audit externe](#) qui remonte à plusieurs années.

**Comité national olympique italien (CONI)** : la [publication des recettes et dépenses détaillées et des comptes certifiés](#) remonte à plusieurs années.

L'organisation a mis en place des mécanismes de contrôle et un audit financier externe, notamment des mesures spécifiques de lutte contre la corruption.

## RÉFÉRENCES (SÉLECTION, ANGLAIS)

ASOIF [GTF Questionnaire 2019-20](#), Indicator 6.3

SIGGS [Principle 2 \(Autonomy and Accountability\)](#), Indicator 12 – What kind of financial controls does your organisation have in place?

Parliamentary Assembly of the Council of Europe, [Addendum to the report “Working towards a framework for modern sports governance”](#):

- Criterion 3.1: Audit & Compliance committees:
- Control of the financial processes
- External and independent control

IOC's [“Consolidated Minimum requirements for Implementation of the Basic Principles of Good Governance for NOCs”](#):

- Theme 4.4 “Financial matters – applicable laws, rules, procedures and standards”, Principle 3: For all organisations, annual financial statements are to be audited by independent and qualified auditors.

Institute of Internal Auditors: Three Lines Model

- Roles are divided:
- Governing body – sets structure and objectives in line with interests of stakeholders; delegates to management.
- First line: operational functions that own and manage risks.
- Second line: managerial functions that help build and/or monitor first line controls.
- Third line: independent functions that provide assurance to the governing body.
- UNODC: [Technical Guide to the United Nations Convention against Corruption](#), p. 12 II.5. Resources.

United Nations Convention Against Corruption (UNCAC): [Article 12 \(3\) on the importance of maintaining books and records](#).

Geeraert, A. (2018). [Sports Governance Observer 2018](#). An assessment of good governance in five international sports federations. Aarhus: Play the Game/ Danish Institute for Sports Studies, p.11-15:

- Principle 32: The organization implements a financial control system.
- Principle 36: The organization is externally audited by an independent auditor.

ASOIF indicator 6.3 – scoring definitions used in the 2019-20 assessment

0. No.
1. Some accounting control mechanisms and/or an external financial audit.
2. Official accounting control mechanisms in place and an external financial audit.
3. Official accounting control mechanisms in place and an external financial audit, details published.
4. State of the art accounting controls in place and external financial audit (IFRS/ GAAP or equivalent), details published.

# E4

## L'ORGANISATION EFFECTUE UNE ÉVALUATION DES RISQUES, Y COMPRIS DES RISQUES LIÉS À LA CORRUPTION

**Évaluation des risques:** désigne l'identification et l'évaluation des opportunités et des risques réels et potentiels susceptibles d'influer sur la réalisation des objectifs de l'organisation, suivies de l'élaboration d'approches visant à traiter les risques d'une manière ou d'une autre (atténuation, évitement, transfert, acceptation); les risques, qui sont souvent divisés en catégories pour l'évaluation, peuvent viser des aspects opérationnels (par exemple, la santé et la sécurité), financiers, politiques et juridiques, ou des questions de réputation, de droits humains, de sécurité, de durabilité, et autres; les risques spécifiques relèvent souvent de plusieurs catégories; les risques sont généralement classés en fonction de l'impact et de la probabilité d'occurrence.

**Corruption:** ce terme désigne un certain nombre d'infractions qui peuvent être explicitement définies dans certaines juridictions; parmi les exemples d'infractions liées à la corruption, citons la subornation, l'extorsion, le détournement de fonds, le trafic d'influence, l'abus de fonctions, la fraude, le blanchiment de capitaux, la collusion et la « sextorsion » (un individu extorque de l'argent ou des faveurs sexuelles sous la menace, en échange de quelque chose qu'il a le pouvoir d'accorder ou de refuser), entre autres.

La lutte contre la corruption désigne les activités visant à prévenir, détecter et combattre la corruption.

Pour des raisons de compréhension, merci de prendre en considération les informations suivantes.

### Sous-titres

À des fins visuelles, les sous-titres de chaque section du référentiel ont été raccourcies. Les sous-titres complets sont listés ci-dessous.

### Présentation et importance

*Présentation et importance de cette recommandation.*

### Commentaires

*Commentaires sur les actions à entreprendre.*

### Investissement

*Investissement nécessaire.*

### Orientation

*Éléments d'orientation en fonction de l'état d'avancement de l'organisation.*

### Mises à jour

Les liens fournis dans la section **Exemples de bonnes pratiques** du référentiel peuvent être sujets à changement, car le document sera mis à jour régulièrement.

L'organisation effectue une évaluation des risques, y compris des risques liés à la corruption.

## PRÉSENTATION ET IMPORTANCE

Toute organisation est confrontée à des risques pour la réalisation de ses objectifs et doit parfois en prendre pour croître et se développer ; les organisations sportives sont tenues vis-à-vis de leurs parties prenantes d'essayer de détecter et de gérer les risques encourus lorsqu'elles recherchent la meilleure façon de travailler pour atteindre leurs objectifs.

L'expérience a montré que les organisations sportives, comme les organisations d'autres secteurs, peuvent parfois prendre des décisions qui ont des incidences dommageables pour elles-mêmes et parfois pour le sport dans son ensemble ; les organisations sportives à but non lucratif, comme toute autre organisation, ont intérêt à ce que les responsabilités en matière de risques soient définies clairement et que l'évaluation et le traitement des risques bénéficient d'un soutien suffisant.

L'évaluation des risques de corruption est la pierre angulaire d'un programme efficace de lutte contre la corruption ; cet exercice sert de base à la définition

et à la mise en œuvre de mesures de prévention et de détection appropriées pour gérer efficacement les risques identifiés.

Le défi auquel la plupart des organisations sont confrontées consiste à détecter les points de leurs opérations où la corruption est la plus susceptible de se produire, à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies visant à prévenir cette corruption et à veiller à ce que tous les membres de l'organisation concernée travaillent avec intégrité pour atteindre ses objectifs.

Les organisations ont des responsabilités juridiques liées au risque.

### Commentaires

L'organisation devrait mettre en œuvre un processus d'évaluation des risques fondé sur l'analyse détaillée de son contexte et de toutes ses activités et qui mette un accent particulier sur les scénarios de risque ou les incidents déjà rencontrés ; les étapes types

de ce processus sont notamment l'identification, l'évaluation (probabilité du risque et impact éventuel), la hiérarchisation, l'atténuation (par exemple en partageant, en évitant, en réduisant ou en acceptant le risque), le suivi et l'établissement de rapports ; le processus d'évaluation des risques doit être formalisé par écrit et peut inclure l'organisation de réunions spécifiques et d'entretiens avec les membres de l'organisation.

L'évaluation des risques devrait permettre de recenser et d'atténuer les risques de corruption, qui sont notamment la subornation, le détournement de fonds, les conflits d'intérêts, l'utilisation abusive de fonds, la fraude aux marchés publics, le dopage, la manipulation de matchs et d'autres risques pertinents pour l'organisation ; elle devrait fournir l'assurance raisonnable que les risques recensés reflètent fidèlement les risques réels de l'organisation et que les mesures d'atténuation sont adéquates pour les gérer efficacement.

L'évaluation des risques devrait être régulièrement mise à jour en s'appuyant sur les retours d'information des parties prenantes concernées et sur les enseignements tirés des activités de l'organisation, en particulier des rapports reçus et des enquêtes menées sur les incidents portant atteinte à l'intégrité du sport.

L'évaluation des risques devrait être validée par l'organe dirigeant avant sa mise en œuvre et après chaque mise à jour.

Voir également les recommandations B10 (code anticorruption), E2 (comité d'audit), E3 (contrôles comptables) et E8 (évaluation de l'attribution des grandes manifestations).

### Investissement

Les coûts associés à la mise en œuvre et à l'actualisation d'une évaluation des risques sont limités ; des ressources peuvent être nécessaires pour les stratégies d'atténuation, par exemple pour mettre en place des polices d'assurance.

L'organisation effectue une évaluation des risques, y compris des risques liés à la corruption.

## Orientation

### 1. Initial

L'organisation a mis en place un processus régulier d'évaluation des risques qui comprend l'identification et l'évaluation des risques stratégiques et opérationnels spécifiques à sa situation, ainsi que l'élaboration d'approches de traitement des risques.

L'évaluation des risques porte sur la corruption, les droits humains et les risques liés à la sécurité.

### 2. En développement

L'organisation a mis en place un processus formel d'évaluation des risques adaptés à ses besoins, qui comprend la transmission régulière d'informations actualisées à l'organe dirigeant ainsi qu'un examen complet effectué chaque année ou en cas de changement significatif.

L'évaluation des risques de l'organisation permet d'identifier et de traiter les risques de corruption, qui englobent, sans s'y limiter, la corruption, le détournement de fonds, les conflits d'intérêts, l'abus de fonds, la fraude aux marchés publics, le dopage, la manipulation de matchs et d'autres risques pertinents pour l'organisation.

L'organisation affecte des ressources et des compétences spécialisées à l'évaluation des risques, par exemple en déléguant l'autorité à un comité des risques.

Le rapport annuel de l'organisation fournit une vue d'ensemble des risques et des principales informations sur la manière dont les risques sont traités.

L'organisation a souscrit une assurance pour certains risques.

### 3. Avancé

L'organisation respecte les normes internationales reconnues en matière de gestion des risques : elle a nommé des professionnels de la gestion des risques qui rendent compte périodiquement à l'organe dirigeant, a formalisé une méthodologie et un processus de gestion des risques, a défini son appétence au risque en matière de corruption et évalue ses risques en conséquence.

L'évaluation des risques de l'organisation contient une section décrivant les rôles et responsabilités assignés à la rédaction au cours du processus d'évaluation, ainsi que les procédures et méthodologies utilisées pour identifier, évaluer, classer et gérer les risques de corruption.

L'organisation prend des mesures pour fournir des informations et dispenser une formation adaptée aux membres de l'organisation sur l'évaluation et le traitement des risques.

L'organisation effectue une évaluation des risques, y compris des risques liés à la corruption.

## EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

### Fédérations internationales (depuis 2020)

**UCI:** le [mandat du comité d'audit et des finances](#) inclut la gestion des risques en plus des contrôles internes:

- Le rapport du comité d'audit et de finance est publié dans le [rapport annuel](#).
- Les comptes font référence à la gestion des risques.

**IGF:** la [charte du comité d'audit et de gestion des risques](#) comporte une section sur la gestion des risques.

**FIS:** une [analyse des risques](#) est entreprise et publiée.

### Niveau de performance global des Fédérations internationales

16 des 31 membres de l'ASOIF disposent de preuves de la mise en œuvre d'une procédure de gestion des risques.

### Fédération nationale

**UK Athletics:** il existe des [conseils sur les risques en matière de santé et de sécurité](#).

L'organisation effectue une évaluation des risques, y compris des risques liés à la corruption.

## RÉFÉRENCES (SÉLECTION, ANGLAIS)

ASOIF GTF Questionnaire 2019-20, Indicator 6.4.

SIGGS Principle 1 (Integrity), Indicator 6 – How does your organisation manage risks?; Roadmap – Risk Management.

European Commission Expert Group on Good Governance, “Principles of Good Governance in Sport”:

- Principle 10.c: Internal Control measures

Parliamentary Assembly of the Council of Europe, Addendum to the report “Working towards a framework for modern sports governance”:

- Criterion 3.1: Audit & Compliance committees – Risk management system.

IPACS Comments on the ASOIF good governance framework by E. Farhat (document IPACS – 2019 – 09):

- “Mapping corruption risks,” p. 2: “This entails that the organisation should know precisely what internal and external risks it faces and, on that basis, which managerial, operational and support processes it needs to implement with a view to pursuing its activities.”

IOC’s “Consolidated Minimum requirements for Implementation of the Basic Principles of Good Governance for NOCs”:

- Theme 3.4 “Risk Management”, Principle 1: “A clear and adequate risk management process should be put in place.”
- Identification of potential risks for the sports organisations;
- Evaluation of risks;
- Control of risks;
- Monitoring of risks;
- Disclosure/transparency;

ISO 31000 – Risk Management.

UNODC: State of Integrity – A Guide on Conducting Corruption Risk Assessments in Public Organizations.

Centre for Sport and Human Rights – Evaluating Human Rights Risks in the Sports Context.

Geeraert, A. (2018). Sports Governance Observer 2018. An assessment of good governance in five international sports federations. Aarhus: Play the Game/ Danish Institute for Sports Studies, p.11-15:

- Principle 31: The organisation regularly conducts a corruption risks assessment.

ASOIF indicator 6.4 – scoring definitions used in the 2019-20 assessment

0. No.

1. Some systems in place for internal control and/or risk management.
2. Official procedure in place for internal control and risk management.
3. Official procedure in place for internal control and risk management, evidence of implementation.
4. State of the art internal control and risk management procedure, evidence of implementation.

# E5

## L'ORGANISATION A ADOPTÉ DES RÈGLES CONFORMES AU DROIT DE LA CONCURRENCE/À LA LÉGISLATION ANTITRUST EN CE QUI CONCERNE L'ÉLIGIBILITÉ DES SPORTIFS ET L'HOMOLOGATION DES MANIFESTATIONS

**Droit de la concurrence/législation antitrust:** législation nationale et transnationale visant à empêcher la création de cartels et de monopoles qui nuiraient aux intérêts des consommateurs en réduisant la concurrence sur le marché; les règles de concurrence de l'Union européenne et les lois antitrust des États-Unis sont des exemples marquants de ce type de législation.

**Éligibilité des sportifs:** règles qui déterminent si les sportifs sont autorisés ou non à participer à des compétitions homologuées (c'est-à-dire approuvées ou certifiées) par l'organisation (par exemple, âge minimum, conditions de nationalité, respect d'une norme de qualification, participation à des manifestations organisées par des tiers).

**Homologuer des manifestations (au sens d'approuver ou de certifier):** règles et procédure associée par lesquelles l'organisation donne son approbation officielle pour qu'une compétition ait lieu conformément à son rôle réglementaire, en utilisant sa propriété intellectuelle (par exemple, utilisation de ses règles de jeu, dispositions spécifiques pour le terrain de jeu; nomination de responsables qualifiés; dates convenues; contrôles antidopage en place); les hôtes de la manifestation devront également respecter les critères de l'organisation, notamment en matière de droits humains et de durabilité.

Pour des raisons de compréhension, merci de prendre en considération les informations suivantes.

### Sous-titres

À des fins visuelles, les sous-titres de chaque section du référentiel ont été raccourcies. Les sous-titres complets sont listés ci-dessous.

### Présentation et importance

*Présentation et importance de cette recommandation.*

### Commentaires

*Commentaires sur les actions à entreprendre.*

### Investissement

*Investissement nécessaire.*

### Orientation

*Éléments d'orientation en fonction de l'état d'avancement de l'organisation.*

### Mises à jour

Les liens fournis dans la section **Exemples de bonnes pratiques** du référentiel peuvent être sujets à changement, car le document sera mis à jour régulièrement.

L'organisation a adopté des règles conformes au droit de la concurrence/à la législation antitrust en ce qui concerne l'éligibilité des sportifs et l'homologation des manifestations.

## PRÉSENTATION ET IMPORTANCE

Il existe une législation pertinente, à la fois transnationale et nationale, dans de nombreux pays.

Les organisations sportives jouissent d'un certain degré d'autonomie pour établir et contrôler les règles du sport, pour déterminer leur structure et leur mode de gouvernance et pour être reconnues comme l'unique organe dirigeant dans une zone géographique; il est important qu'elles agissent de manière responsable afin de conserver cette autonomie.

Les organisations sportives, notamment les fédérations nationales et internationales, jouent un rôle réglementaire en garantissant l'harmonisation des règles du jeu, en préservant l'intégrité du sport et en coordonnant les calendriers des compétitions; nombre d'entre elles organisent également des manifestations sportives ou s'intéressent à ces dernières. La mise en place de règles appropriées permet de se prémunir contre les conflits d'intérêts potentiels et les actions en justice, notamment

lorsque l'organisation sportive pourrait être considérée comme abusant de son rôle réglementaire pour exercer une discrimination à l'encontre de certains organisateurs de manifestations, ou comme abusant de sa position dominante pour exclure d'autres opérateurs du marché des manifestations sportives commercialisées dans le sport en question.

De récentes affaires judiciaires très médiatisées impliquant des fédérations sportives et des organisateurs de manifestations privées ont montré que le respect du droit de la concurrence et du droit antitrust est une obligation essentielle pour de nombreuses organisations sportives.

La mise en place de règles appropriées concernant l'éligibilité des sportifs permet de garantir qu'ils peuvent concourir dans des conditions justes et équitables.

### Commentaires

L'organisation devrait demander un avis juridique sur ce sujet; les présentes lignes directrices n'en constituent pas un.

L'organisation devrait mettre en œuvre, pour les sportifs, une règle d'éligibilité non restrictive qui n'impose pas de conditions déraisonnablement onéreuses (par exemple, de longues suspensions pour la participation à des manifestations organisées par des tiers).

L'organisation devrait disposer d'un règlement et d'une procédure pour sanctionner (approuver) les manifestations organisées par les membres et d'autres parties prenantes clés, en définissant les conditions requises.

L'organisation devrait disposer d'une procédure permettant à des tiers de demander qu'une manifestation qu'ils organisent soit homologuée (approuvée).

L'organisation devrait mettre en place des procédures de recours.

L'organisation devrait rechercher un accord de coopération s'il existe des tiers pertinents qui organisent des manifestations.

Voir également les recommandations E4 (évaluation des risques) et E10 (risques liés aux tiers).

### Investissement

Des ressources peuvent être nécessaires pour des conseils juridiques; le niveau d'investissement doit être proportionnel au contexte spécifique de l'organisation et du sport; les frais juridiques et les conséquences plus larges en cas de litige peuvent être très élevés.

L'organisation a adopté des règles conformes au droit de la concurrence/à la législation antitrust en ce qui concerne l'éligibilité des sportifs et l'homologation des manifestations.

## Orientation

### 1. Initial

L'organisation dispose d'une règle d'éligibilité des sportifs appropriée, non restrictive et transparente, établie bien avant les grandes manifestations.

L'organisation dispose d'une règle et d'un processus appropriés, non restrictifs et transparents pour homologuer les manifestations organisées par les membres et d'autres parties prenantes clés, qui sont établis bien avant les grandes manifestations.

L'organisation publie ses règles et règlements.

### 2. En développement

L'organisation dispose d'une procédure publiée par laquelle les tiers peuvent demander qu'une manifestation qu'ils organisent soit homologuée.

L'organe dirigeant revoit régulièrement les règles d'éligibilité des sportifs et d'homologation des manifestations sportives.

### 3. Avancé

L'organisation a mis en place une procédure d'appel pour les sportifs et les organisateurs de manifestations.

L'organisation a conclu un accord de coopération avec tout organisateur tiers important de manifestations sportives.

L'organisation a adopté des règles conformes au droit de la concurrence/à la législation antitrust en ce qui concerne l'éligibilité des sportifs et l'homologation des manifestations.

## EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

### Fédérations internationales (depuis 2020)

**UIT**: il existe un [cadre de coopération](#) avec l'organisateur de compétitions privées Ironman:

- Les critères d'éligibilité des sportifs définis dans les [règles de compétition](#) ne sont pas restrictifs – voir 2.5.

**FIH**: [Règlement sur les manifestations homologuées et non homologuées](#).

**UWW**: [Lignes directrices pour la reconnaissance des événements organisés par des tiers](#), y compris une procédure d'appel.

**ISU**: des règles d'éligibilité révisées ont été adoptées ([règle 102](#)) ainsi que des lignes directrices ([communication 2171](#)) pour les organisateurs tiers; elles ont été approuvées par la Commission européenne.

### Niveau de performance global des Fédérations internationales

16 des 31 membres de l'ASOIF disposent d'une règle d'éligibilité proportionnée et de preuves d'activités pertinentes, telles que des discussions sur l'éligibilité/l'homologation de manifestations par le conseil d'administration et/ou l'assemblée générale. [www.fih.ch/inside-fih/our-strategy/](http://www.fih.ch/inside-fih/our-strategy/)

L'organisation a adopté des règles conformes au droit de la concurrence/à la législation antitrust en ce qui concerne l'éligibilité des sportifs et l'homologation des manifestations.

## RÉFÉRENCES (SÉLECTION, ANGLAIS)

ASOIF GTF Questionnaire 2019-20, Indicator 6.5.

IOC Olympic Charter – Fundamental Principle 5:

“Recognising that sport occurs within the framework of society, sports organisations within the Olympic Movement shall apply political neutrality. They have the rights and obligations of autonomy, which include freely establishing and controlling the rules of sport, determining the structure and governance of their organisations, enjoying the right of elections free from any outside influence and the responsibility for ensuring that principles of good governance be applied.”

European Union – Competition Rules.

USA Federal Trade Commission – Antitrust Laws.

ASOIF indicator 6.5 – scoring definitions used in the 2019-20 assessment

0. No.

1. Some acknowledgement of potential issue in official documents, such as a basic eligibility rule.
2. Proportionate eligibility rule (or no restrictions) for athletes and for sanctioning of events.
3. Proportionate eligibility rule, evidence of relevant activity, such as discussion of eligibility/event sanctioning by Executive Board and/or General Assembly.
4. State of the art policies and procedures in place, including appeal process.

# E6

## L'ORGANISATION PROCÈDE À DES APPELS D'OFFRES OUVERTS POUR LES GROS CONTRATS COMMERCIAUX ET D'ACHAT (AUTRES QUE LES APPELS À CANDIDATURES POUR ACCUEILLIR UNE MANIFESTATION)

**Appels d'offres ouverts:** processus par lequel l'organisation assure l'égalité de traitement, la liberté d'accès et une procédure transparente à toute entreprise ou groupe répondant aux critères appropriés pour lui soumettre une proposition de fourniture de biens et/ou de services qu'elle recherche; l'objectif visé est d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix possible dans l'acquisition des biens ou des services; l'organisation publiera elle-même les appels d'offres ou les mettra à disposition par le biais de canaux reconnus (par exemple, les portails de marchés publics).

Pour des raisons de compréhension, merci de prendre en considération les informations suivantes.

### Sous-titres

À des fins visuelles, les sous-titres de chaque section du référentiel ont été raccourcies. Les sous-titres complets sont listés ci-dessous.

### Présentation et importance

*Présentation et importance de cette recommandation.*

### Commentaires

*Commentaires sur les actions à entreprendre.*

### Investissement

*Investissement nécessaire.*

### Orientation

*Éléments d'orientation en fonction de l'état d'avancement de l'organisation.*

### Mises à jour

Les liens fournis dans la section **Exemples de bonnes pratiques** du référentiel peuvent être sujets à changement, car le document sera mis à jour régulièrement.

L'organisation procède à des appels d'offres ouverts pour les gros contrats commerciaux et d'achat (autres que les appels à candidatures pour accueillir une manifestation).

## PRÉSENTATION ET IMPORTANCE

La procédure de candidature et d'attribution des manifestations sportives est traitée séparément dans les chapitres E8 (évaluation des candidatures) et E9 (procédure d'attribution des manifestations).

La plupart des organisations sportives sont des structures à but non lucratif, souvent à caractère associatif; il est donc important qu'elles utilisent les ressources de manière responsable et transparente afin de poursuivre leur mission globale.

Démontrer que des ressources sont investies dans l'achat de produits et de services de manière efficace et efficiente contribue à renforcer la confiance des parties prenantes dans l'organisation et souligne son engagement à respecter les principes éthiques et juridiques.

Les appels d'offres ouverts contribuent à atténuer les risques de corruption et les conflits d'intérêts qui pourraient autrement ne pas être apparents entre l'organe dirigeant et les fournisseurs tiers.

La réduction de la prévisibilité des résultats des appels d'offres contribue à atténuer les risques de corruption et de collusion.

Lorsque la procédure d'appel d'offres pour une manifestation sportive a eu lieu et que le marché a été attribué (voir les recommandations E8 et E9), l'organisation de la manifestation et des infrastructures associées comporte des risques élevés en raison des délais fixés et du niveau important d'investissement impliqué, ce qui pourrait inciter les organisations sportives et/ou les gouvernements à chercher à contourner les procédures de passation de marchés établies.

Dans de nombreux pays, les marchés publics sont régis par toute une série d'obligations légales.

### Commentaires

L'organisation devrait disposer de règles définissant différents niveaux d'autorité pour l'attribution des marchés, cette autorité pouvant être déléguée à un ou plusieurs hauts responsables jusqu'à un certain seuil, l'approbation de l'organe dirigeant étant ensuite requise pour des montants plus élevés; en tout état de cause, les décisions relatives à la passation des marchés ne devraient pas être prises par une seule personne.

Les règles et/ou politiques de l'organisation devraient exiger une procédure d'appel d'offres pour les contrats dont le montant attendu dépasse un seuil spécifique ou lorsqu'un seul contractant pourrait se voir attribuer des contrats d'un montant cumulé supérieur à un certain seuil; ce type d'appel d'offres peut s'adresser à des fournisseurs potentiels connus.

L'organisation devrait lancer des appels d'offres ouverts pour les gros contrats commerciaux et marchés publics, publier les détails du marché et mettre le cahier des charges à la disposition des fournisseurs qui répondent aux critères pertinents.

L'organisation devrait évaluer les offres en fonction de critères de sélection définis et objectifs, étroitement liés à l'objet du projet d'appel d'offres et suffisamment ouverts pour permettre à plusieurs entreprises de soumissionner; les exigences en matière de droits humains et de développement durable devraient être prises en compte.

L'organisation devrait considérer la passation de marchés comme l'un des aspects de sa stratégie de gestion des risques.

L'organisation devrait publier l'identité du soumissionnaire retenu pour les appels d'offres ouverts et les autres contrats importants, le cas échéant.

*(Suite sur la page suivante)*

L'organisation procède à des appels d'offres ouverts pour les gros contrats commerciaux et d'achat (autres que les appels à candidatures pour accueillir une manifestation).

## PRÉSENTATION ET IMPORTANCE

### Commentaires (suite)

L'organisation devrait appliquer des règles strictes concernant les cadeaux et les invitations offerts par des soumissionnaires; aucun cadeau ne devrait être autorisé après l'appel d'offres s'il est associé de quelque manière que ce soit aux soumissionnaires; avant et après la période d'appel d'offres, une attention particulière devrait être accordée à cette question (si nécessaire, des mécanismes d'approbation renforcés peuvent être mis en place); ces règles devraient être clairement énoncées dans le code d'éthique, intégrées dans les politiques de lutte contre la corruption et faire l'objet d'un suivi spécifique (lors des audits, par exemple).

L'organisation devrait veiller à ce que les modifications apportées aux contrats fassent l'objet d'un contrôle rigoureux visant à atténuer les risques de corruption.

Voir également les recommandations B1 (code d'éthique), B9 (tolérance zéro), B10 (code anticorruption), C8 (conflits d'intérêts), E4 (évaluation des risques), E8 (évaluation de l'attribution des grandes manifestations) et E9 (processus d'attribution des grandes manifestations).

### Investissement

Les coûts supplémentaires liés à l'organisation d'appels d'offres ouverts sont limités, même si des délais plus longs peuvent être nécessaires; la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de passation de marchés devrait évidemment avoir une incidence positive sur le rapport coût-efficacité sur une certaine période; l'importance de l'appel d'offres variera en fonction de la valeur escomptée du projet et de la capacité de l'organisation; pour les marchés de plus grande envergure, une expertise spécialisée peut s'avérer nécessaire.

L'organisation procède à des appels d'offres ouverts pour les gros contrats commerciaux et d'achat (autres que les appels à candidatures pour accueillir une manifestation).

## Orientation

### 1. Initial

L'organisation lance des appels d'offres concurrentiels pour des gros contrats, notamment des fournitures importantes ou des droits de commercialisation ; le processus comprend une évaluation par rapport à des critères de sélection définis et objectifs qui sont étroitement liés à l'objet du projet d'appel d'offres et suffisamment ouverts pour permettre à plusieurs entreprises de soumissionner.

L'organisation dispose de règles financières internes exigeant un appel d'offres pour les biens ou les services dépassant un seuil raisonnable.

L'organisation suit un calendrier approprié pour les passations de marchés.

L'organisation gère les conflits d'intérêts ; les personnes ou les membres présentant des conflits d'intérêts potentiels ou perçus ne doivent pas être autorisés à participer aux discussions ou au vote, afin d'éviter qu'un conflit d'intérêts réel ne se produise.

L'organisation dispose d'une politique concernant les personnes autorisées à signer un contrat (lorsqu'une seule signature est requise).

### 2. En développement

L'organisation définit et met en œuvre une politique de passation de marchés qui couvre l'ensemble du cycle d'achat, de sa planification à l'exécution du contrat, et qui est proportionnée à ses capacités.

L'organisation procède systématiquement à des appels d'offres concurrentiels et publie le nom de l'entreprise ou de l'organisation retenue, lorsque l'ampleur et la nature du marché le justifient, conformément à des règles clairement définies. L'organisation lance des appels d'offres ouverts lorsque l'ampleur et la nature du marché le justifient, conformément à des règles clairement définies, et publie la documentation correspondante. L'organisation adopte une politique d'approvisionnement responsable, en tenant pleinement compte des aspects liés aux droits humains et à la durabilité.

### 3. Avancé

L'organisation adapte ses politiques et mesures de lutte contre la corruption aux spécificités de la passation de marchés en élaborant des garanties adaptées.

L'organisation fixe des exigences en matière de politique de passation de marchés pour ses membres et/ou les organisateurs de grandes manifestations.

L'organisation veille à ce que ses membres et partenaires respectent les règles de passation de marchés publics et peut sanctionner tout manquement à ces règles.

L'organisation procède à des appels d'offres ouverts pour les gros contrats commerciaux et d'achat (autres que les appels à candidatures pour accueillir une manifestation).

## EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

### Fédérations internationales (depuis 2020)

**IHF:** un [appel d'offres](#) concernant les droits médiatiques pour les événements de 2019/2021 a été publié :

**ITF:** il existe une [politique de passation de marchés](#) et des informations sont publiées de temps en temps sur les contrats.

**World Sailing:** exemple d'un [appel d'offres](#).

### Niveau de performance global des Fédérations internationales

11 des 31 membres de l'ASOIF ont organisé des appels d'offres ouverts et réguliers pour des contrats commerciaux et d'approvisionnement importants, en fournissant une documentation complète.

### Comités nationaux olympiques

**Comité national olympique italien (CONI):** [liste complète des contrats](#).

### Fédérations nationales

**Fédération italienne de football (FIGC):** [appel d'offres ouvert pour les droits médiatiques](#) pour le football féminin.

L'organisation procède à des appels d'offres ouverts pour les gros contrats commerciaux et d'achat (autres que les appels à candidatures pour accueillir une manifestation).

## RÉFÉRENCES (SÉLECTION, ANGLAIS)

ASOIF GTF Questionnaire 2019-20, Indicator 6.6.

IOC – Procurement of major international sport-events-related infrastructure and services.

International Partnership Against Corruption in Sport (IPACS), Task Force 1: Reducing the risk of corruption in procurement relating to sporting events and infrastructure.

Geeraert, A. (2018). Sports Governance Observer 2018. An assessment of good governance in five international sports federations. Aarhus: Play the Game/ Danish Institute for Sports Studies, p.11-15:

· Principle 33: The organisation employs open tenders for major commercial and procurement contracts.

ASOIF indicator 6.6 – scoring definitions used in the 2019-20 assessment

0. No.

1. Some tenders for major commercial and procurement contracts.
2. Regular open tenders for major commercial and procurement contracts.
3. Regular open tenders for major commercial and procurement contracts, full documentation.
4. State of the art open tenders for major contracts, full documentation, publication of appointments.

# E7

## LES DÉCISIONS PEUVENT ÊTRE CONTESTÉES VIA DES MÉCANISMES DE RECOURS INTERNES ET LE RECOURS FINAL EST EXERCÉ DEVANT UN ORGANISME INDÉPENDANT APPROPRIÉ GARANTISSANT LE DROIT À UN PROCÈS ÉQUITABLE

**Mécanisme de recours interne:** procédure définie et formelle par laquelle une personne ou une entité peut demander le réexamen d'une décision que l'organisation a prise à son égard (par exemple, sanctions disciplinaires et autres décisions affectant les droits des personnes ou des entités, généralement distinctes des règles du jeu); le réexamen sera effectué par un organe distinct et des juges/médiateurs/arbitres différents de ceux qui ont pris la décision initiale.

**Organisme indépendant approprié:** il existe au niveau national un certain nombre d'organismes et de mécanismes permettant de faire appel des décisions des organismes sportifs; dans le sport international, il s'agit généralement du Tribunal arbitral du sport (TAS), une institution de droit privé suisse indépendante de toute organisation sportive, qui fournit des services visant à faciliter

le règlement des litiges sportifs par l'arbitrage ou la médiation au moyen de règles de procédure adaptées aux besoins spécifiques du monde du sport (source : adapté du site web du TAS).

**Droit à un procès équitable:** toute personne ou entité impliquée dans une procédure mettant en jeu des droits et obligations civils ou une accusation pénale a droit à un procès équitable. Ce droit comprend notamment le droit d'être entendu par un tribunal indépendant et impartial établi par la loi.

Pour des raisons de compréhension, merci de prendre en considération les informations suivantes.

### Sous-titres

À des fins visuelles, les sous-titres de chaque section du référentiel ont été raccourcies. Les sous-titres complets sont listés ci-dessous.

### Présentation et importance

*Présentation et importance de cette recommandation.*

### Commentaires

*Commentaires sur les actions à entreprendre.*

### Investissement

*Investissement nécessaire.*

### Orientation

*Éléments d'orientation en fonction de l'état d'avancement de l'organisation.*

### Mises à jour

Les liens fournis dans la section **Exemples de bonnes pratiques** du référentiel peuvent être sujets à changement, car le document sera mis à jour régulièrement.

Les décisions peuvent être contestées via des mécanismes de recours internes et le recours final est exercé devant un organisme indépendant approprié garantissant le droit à un procès équitable.

## PRÉSENTATION ET IMPORTANCE

Les voies de recours internes permettent aux personnes et entités impliquées dans une organisation de faire appel en cas d'erreur judiciaire; elles permettent également à l'organisation de démontrer sa volonté de mettre en œuvre les règles correctement.

Le droit d'être entendu et d'avoir accès à un procès équitable est un droit humain.

La possibilité de faire appel auprès d'un tribunal indépendant offre un niveau de protection supplémentaire contre les erreurs graves ou l'influence politique dans la prise de décisions en matière de sport.

Le fait que le droit de recours soit limité à un système judiciaire sportif spécialisé et approprié réduit le risque que des questions sportives litigieuses relevant de la législation nationale, notamment les résultats des compétitions, soient tranchées par des tribunaux civils; les tribunaux civils nationaux restent compétents et ont un rôle important à jouer en ce qui

concerne la législation nationale, par exemple dans le domaine financier.

### Commentaires

L'organisation devrait inscrire dans ses statuts une disposition relative aux recours internes contre certains types de décisions, notamment les sanctions disciplinaires et autres décisions visant les droits des personnes et des entités; les règles régissant les recours internes, en particulier celles qui limitent la possibilité de recours, devraient être formalisées de manière claire et être facilement accessibles à tous.

La procédure de recours interne devrait être conçue de manière à ne pas restreindre l'accès à la justice de manière déraisonnable ou disproportionnée; par exemple, les frais de recours devraient être d'un niveau modeste; les personnes en difficulté financière devraient bénéficier d'une aide et un délai réaliste devrait être prévu pour faire appel.

L'organisation devrait inscrire dans ses statuts une dernière possibilité de faire appel des décisions auprès de l'organe national compétent, du TAS ou d'un autre organisme indépendant approprié extérieur à l'organisation, ce qui garantirait le droit à un procès équitable.

L'organisation peut définir des procédures distinctes pour les recours contre les décisions prises en compétition et hors compétition.

Il est entendu que certaines organisations peuvent légitimement décider, en fonction de leur situation spécifique, de limiter les possibilités de recours interne à un nombre restreint de types de décisions (par exemple, pas de recours contre les décisions prises sur le terrain de jeu).

L'organisation devrait publier l'intégralité de la décision prise dans le cadre des recours internes et des affaires tranchées par d'autres instances, y compris le TAS, dans la mesure du possible, en faisant en sorte que la ou les personnes concernées puissent la comprendre.

Les règles et procédures d'appel devraient être exhaustives et préciser qui peut faire appel (notamment si l'organisation sportive peut faire appel d'une décision de sa propre instance judiciaire); elles devraient inclure les procédures d'appel (qui satisfont aux principes de justice naturelle), notamment si l'appel est entendu de novo (nouvelle audience) ou s'il s'agit d'une nouvelle audition des preuves sur lesquelles la décision antérieure était fondée; les procédures devraient également couvrir d'autres questions, telles que la confidentialité et la publication de la décision.

Voir également la recommandation B6 (publication des sanctions).

### Investissement

Les coûts de mise en place des règles pertinentes sont limités; des ressources peuvent être nécessaires en cas de recours internes; les recours auprès d'un organisme indépendant approprié peuvent entraîner des coûts importants.

Les décisions peuvent être contestées via des mécanismes de recours internes et le recours final est exercé devant un organisme indépendant approprié garantissant le droit à un procès équitable.

## Orientation

### 1. Initial

L'organisation dispose d'une politique de recours interne et d'une procédure complète pour certaines décisions (par exemple, les affaires disciplinaires ou toute autre décision touchant aux droits des personnes ou des entités).

La séparation des procédures de recours portant sur les décisions prises en compétition et celles prises hors compétition est clairement établie.

La procédure d'appel de l'organisation ne restreint pas l'accès à la justice de manière déraisonnable; les frais d'appel sont modestes, un soutien est prévu pour les personnes en difficulté financière et le délai d'appel est réaliste.

L'organisation prévoit que les parties concernées ont une dernière possibilité de faire appel de certaines décisions auprès d'une instance indépendante appropriée (le TAS pour la plupart des organisations sportives internationales), ce qui garantit le droit à un procès équitable.

### 2. En développement

L'organisation dispose d'une politique et d'une procédure de recours interne pour un large éventail de décisions (par exemple, les décisions de l'organe dirigeant).

L'organisation prévoit un droit de recours final pour un large éventail de décisions auprès d'une instance indépendante appropriée (le TAS pour la plupart des organisations sportives internationales), ce qui garantit le droit à un procès équitable.

L'organisation publie, dans la mesure du possible, les conclusions des recours internes et des affaires jugées par des organes indépendants.

### 3. Avancé

L'organisation publie, dans la mesure du possible, l'intégralité des décisions relatives aux recours internes et aux affaires jugées par des organes indépendants.

L'organisation fournit un soutien aux personnes et aux entités en fonction de leurs besoins afin de leur permettre d'accéder à la procédure de recours (par exemple, assistance juridique bénévole, réduction des frais ou soutien financier).

Les décisions peuvent être contestées via des mécanismes de recours internes et le recours final est exercé devant un organisme indépendant approprié garantissant le droit à un procès équitable.

## Fédérations internationales (depuis 2020)

**FIVB:** le droit d'appel devant le TAS est privé à l'article 2.7.5 des statuts et dans le règlement général disciplinaire, section 3.

**World Archery:** il existe un droit d'appel auprès du TAS pour la plupart des décisions – voir [Constitution 1.31](#).

**IBSF:** [Statuts 18.2](#) – recours en première instance devant le tribunal d'appel.

· Un [code du tribunal d'appel](#) est publié et une [décision récente](#) est également disponible.

**International Powerboating Union:** la Cour d'appel internationale de l'UIM est le tribunal d'appel en dernier ressort au sein de l'UIM. Il existe un droit d'arbitrage final au TAS. (Voir [Règlement 12](#)).

**Panam Sports:** le règlement des litiges comprend une procédure d'appel et un droit d'appel devant le TAS – [article 37](#).

## Niveau de performance global des Fédérations internationales

16 des 31 membres de l'ASOIF disposent d'une politique de recours interne et de preuves de sa mise en œuvre. Les 31 membres disposent d'un droit d'appel auprès du TAS ou d'un organe équivalent. De nombreuses fédérations internationales ont eu des cas à traiter.

C'est l'un des 20 thèmes abordés dans l'évaluation 2018-2019 des sports non olympiques faite par la GAISF (contre 50 thèmes pour les sports olympiques), car il a été jugé important et possible à mettre en œuvre pour les petites organisations.

Les décisions peuvent être contestées via des mécanismes de recours internes et le recours final est exercé devant un organisme indépendant approprié garantissant le droit à un procès équitable.

## RÉFÉRENCES (SÉLECTION, ANGLAIS)

ASOIF GTF Questionnaire 2019-20, Indicators 6.7 and 6.10

SIGGS Principle 1 (Integrity, Indicator 5) – How would you define your organisation’s sanctions system for dealing with cases of misconduct?

European Commission Expert Group on Good Governance, “Principles of Good Governance in Sport”:

- Principle 7.f: Appropriate appeal framework.

Parliamentary Assembly of the Council of Europe, Addendum to the report “Working towards a framework for modern sports governance”:

- Criterion 3.3: Procedural guarantees:
- Internal appeal mechanisms;
- The Court of Arbitration for Sport – or similar – as an external channel of complaint and dispute resolutions.

IOC’s “Consolidated Minimum requirements for Implementation of the Basic Principles of Good Governance for NOCs”:

- Theme 2.10 “Decisions and appeals”, Principle 1: “Any member affected by a decision of a disciplinary nature taken by any sports organization should be offered the possibility to submit an appeal to an independent body within the sport’s jurisdiction.”

Court of Arbitration for Sport.

Council of Europe – Right to a fair trial.

Council of Europe, EPAS Good Practice Handbook n. 6, Disciplinary and arbitration procedures for the sport movement – 2017 – .

Council of Europe, EPAS Good Practice Handbook n. 5, Human rights protection in Europe in the context of sports organisations’ disciplinary and arbitration procedures – 2018 – .

Council of Europe Recommendation on general principles of fair procedure applicable to anti-doping proceedings in sport – CM/Rec (2022) 14 – .

Geeraert, A. – 2018 –. Sports Governance Observer 2018. An assessment of good governance in five international sports federations. Aarhus: Play the Game/ Danish Institute for Sports Studies, p.11-15:

- Principle 42: The organization’s decisions can be contested through internal or external mechanisms.

ASOIF indicator 6.7 – scoring definitions used in the 2019-20 assessment

0. No.

1. Some opportunity for internal appeals.
2. Internal appeals policy in place.
3. Internal appeals policy in place, evidence of implementation.
4. State of the art appeals policy, evidence of implementation, full decisions published.

# E8

## L'ORGANISATION FAIT PREUVE DE DILIGENCE RAISONNABLE ET ASSURE UNE GESTION EFFICACE DES RISQUES EN CE QUI CONCERNE LES CONDITIONS À REMPLIR POUR FAIRE ACTE DE CANDIDATURE, LA PRÉSENTATION ET L'ÉVALUATION DES PROJETS, ET L'ATTRIBUTION DES GRANDES MANIFESTATIONS

**Exigences concernant les attributions de marchés:** critères fixés par une organisation sportive pour les candidats qui cherchent à accueillir et à organiser les grandes manifestations dont l'organisation détient les droits; il peut exister, par exemple, des exigences spécifiques dans le domaine de la sûreté, de la sécurité et du service lors des manifestations sportives.

**Évaluation des risques:** désigne l'identification et l'évaluation des opportunités et des risques réels et potentiels susceptibles d'influer sur la réalisation des objectifs de l'organisation, suivies de l'élaboration d'approches visant à traiter les risques d'une manière ou d'une autre (atténuation, évitement, transfert, acceptation); les risques, qui sont souvent divisés en catégories pour l'évaluation, peuvent viser des aspects opérationnels (par exemple, santé et sécurité), financiers, politiques et juridiques, ou des questions de réputation, de droits humains, de sécurité, de durabilité et autres; les risques spécifiques relèvent souvent de plusieurs catégories; les risques sont généralement classés en fonction de l'impact et de la probabilité d'occurrence.

**Évaluation de la diligence raisonnable:** vérification factuelle d'une candidature à l'organisation d'une manifestation (dans le cas présent) par rapport aux critères d'éligibilité; elle est souvent effectuée par une personne/un comité indépendant et/ou un fournisseur spécialisé; d'autres termes sont utilisés, notamment l'examen approfondi, les contrôles d'intégrité ou les vérifications des antécédents.

Pour des raisons de compréhension, merci de prendre en considération les informations suivantes.

### Sous-titres

À des fins visuelles, les sous-titres de chaque section du référentiel ont été raccourcies. Les sous-titres complets sont listés ci-dessous.

### Présentation et importance

*Présentation et importance de cette recommandation.*

### Commentaires

*Commentaires sur les actions à entreprendre.*

### Investissement

*Investissement nécessaire.*

### Orientation

*Éléments d'orientation en fonction de l'état d'avancement de l'organisation.*

### Mises à jour

Les liens fournis dans la section **Exemples de bonnes pratiques** du référentiel peuvent être sujets à changement, car le document sera mis à jour régulièrement.

L'organisation fait preuve de diligence raisonnable et assure une gestion efficace des risques en ce qui concerne les conditions à remplir pour faire acte de candidature, la présentation et l'évaluation des projets, et l'attribution des grandes manifestations.

## PRÉSENTATION ET IMPORTANCE

Les organisations sportives doivent traiter leurs membres et les parties prenantes de manière équitable ; si les appels d'offres pour des manifestations sont ouverts à tous les membres, il est important que ces derniers aient l'impression d'avoir une chance équitable en soumettant des offres/propositions qui répondent aux critères.

Démontrer que les offres/propositions de manifestations sont évaluées de manière appropriée selon des critères transparents contribue à renforcer la confiance des parties prenantes dans l'organisation et répond directement aux préoccupations éthiques.

Les entités ou hôtes potentiels seront plus enclins à présenter une candidature s'ils ont confiance dans le processus.

Toute organisation est confrontée à des risques et doit parfois en prendre pour croître et se développer ; les organisations sportives sont tenues vis-à-vis de leurs parties prenantes d'essayer d'identifier et de gérer

les risques encourus lorsqu'elles recherchent la meilleure façon de travailler pour atteindre leurs objectifs.

### Commentaires

Voir aussi le travail de la Task Force 2 de l'IPACS sur les conflits d'intérêts, le processus de candidature pour les grandes manifestations sportives et la boîte à outils de réattribution des manifestations sportives.

L'organisation devrait publier les principaux critères d'accueil de ses grandes manifestations et une liste des manifestations qui font l'objet d'un appel d'offres.

L'organisation devrait recueillir auprès des candidats à l'accueil et à l'organisation de ses grandes manifestations des informations pertinentes lui permettant d'exercer une diligence raisonnable et de procéder à une évaluation des risques.

L'organisation devrait mettre en œuvre un processus cohérent de diligence raisonnable et d'évaluation des risques sur la base de critères définis.

L'organisation devrait fournir le rapport d'évaluation au groupe qui attribue les manifestations (par exemple, l'organe dirigeant).

L'organisation devrait publier le rapport d'évaluation ou un résumé.

Pour les très grandes manifestations, l'organisation devrait envisager de faire appel à des experts externes.

L'organisation devrait également se conformer aux normes les plus récentes en matière de sûreté, de sécurité et de service.

Voir également les recommandations B10 (code anticorruption), C8 (conflits d'intérêts), E4 (évaluation des risques), E6 (appel d'offres ouvert) et E9 (processus d'attribution des grandes manifestations).

### Investissement

l'exercice de diligence raisonnable et d'évaluation des risques peut entraîner des coûts, liés au temps de travail du personnel et au soutien externe ; la conception de l'exercice d'évaluation doit être adaptée et proportionnée à l'ampleur de la manifestation et de l'organisation.

L'organisation fait preuve de diligence raisonnable et assure une gestion efficace des risques en ce qui concerne les conditions à remplir pour faire acte de candidature, la présentation et l'évaluation des projets, et l'attribution des grandes manifestations.

## Orientation

### 1. Initial

L'organisation publie les principaux critères d'accueil de ses grandes manifestations (par exemple, dans un dossier de candidature).

L'organisation recueille auprès des candidats à l'accueil et à l'organisation de ses grandes manifestations des informations pertinentes qui lui permettent d'exercer une diligence raisonnable et de procéder à une évaluation des risques.

L'organisation procède à un contrôle préalable de base et à une évaluation des risques liés aux offres/propositions d'accueil de ses grandes manifestations.

L'organisation fournit les résultats de l'évaluation au groupe qui attribue les manifestations (par exemple, l'organe dirigeant).

### 2. En développement

L'organisation suit un processus cohérent de diligence raisonnable et d'évaluation des risques pour les appels d'offres/propositions d'accueil de ses grandes manifestations, sur la base de critères définis.

L'organisation publie le rapport d'évaluation ou un résumé, fournissant un retour d'information supplémentaire aux entités soumissionnaires ou hôtes.

### 3. Avancé

Le processus d'évaluation fait appel à des experts externes dans des domaines tels que la sécurité, le développement durable ou autres.

Le processus de diligence raisonnable est adapté au niveau de risque résultant de l'exercice d'évaluation des risques; les domaines à haut risque nécessiteront une diligence raisonnable renforcée.

L'organisation fait preuve de diligence raisonnable et assure une gestion efficace des risques en ce qui concerne les conditions à remplir pour faire acte de candidature, la présentation et l'évaluation des projets, et l'attribution des grandes manifestations.

## EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

### Fédérations internationales (depuis 2020)

**FEI:** la [plateforme de candidature](#) fournit des renseignements détaillés ainsi que des liens vers les guides et formulaires de candidature et des informations pour les fédérations nationales sur la manière de soumettre une candidature. Les guides d'appel d'offres expliquent les exigences générales en matière d'accueil et les lignes directrices pour la soumission d'une offre.

**UCI:** des [guides d'appel d'offres](#) détaillés sont publiés pour toutes les manifestations de l'UCI, ce qui lui permet de procéder à une évaluation équitable des candidatures.

**World Athletics:** il existe des règles d'appel d'offres pour les manifestations, qui prévoient que le comité d'évaluation des candidatures comprend des experts extérieurs. Les termes de référence sont publiés et la méthodologie d'évaluation est définie ([livre C6.1, article 4.2 et annexe](#)).

**CIO:** tous les documents relatifs au [processus d'accueil](#) sont publiés, notamment les règles de conduite pour un dialogue continu et ciblé, le mandat des futures commissions des villes hôtes, le règlement du vote, le questionnaire pour les villes candidates à l'accueil des Jeux Olympiques et des Jeux Olympiques d'hiver, le cadre contractuel pour l'accueil des Jeux Olympiques, le contrat ville hôte, les exigences opérationnelles et les rapports finaux des futures commissions hôtes. Des informations sur les modalités de candidature à l'organisation des Jeux sont publiées sur le site web du CIO. Les élections, notamment les présentations des hôtes privilégiés, sont diffusées en ligne.

### Niveau de performance global des Fédérations internationales

18 des 31 membres de l'ASOIF disposent d'un processus de diligence raisonnable et de gestion des risques pour les appels d'offres, l'évaluation et l'attribution des événements, avec des informations publiées.

### Fédérations nationales

**USA Track and Field:** il existe des informations sur les [possibilités de soumission de candidatures](#) à des manifestations.

L'organisation fait preuve de diligence raisonnable et assure une gestion efficace des risques en ce qui concerne les conditions à remplir pour faire acte de candidature, la présentation et l'évaluation des projets, et l'attribution des grandes manifestations.

## RÉFÉRENCES (SÉLECTION, ANGLAIS)

ASOIF GTF Questionnaire 2019-20, Indicator 6.8

IPACS Task Force 2, Recommendations for mitigating risks in the candidature process for major sport events.

IPACS Task Force 2, Reallocation toolkit for sport events.

IPACS Task Force 2, Exemples de bonnes pratiques for managing conflicts of interest in sport organisations.

IOC New Norm, Increased flexibility in the delivery of the Olympic Games.

Geeraert, A. (2018). Sports Governance Observer 2018. An assessment of good governance in five international sports federations. Aarhus: Play the Game/ Danish Institute for Sports Studies, p.11-15:

· Principle 34: Decisions on the allocation of major events are made through a democratic, open transparent, and objectively reproducible process.

Council of Europe Convention on an Integrated Safety, Security and Service Approach at Football Matches and Other Sports Events (CETS No. 218).

Institute for Human Rights and Business (2017), 'Bidding to Host Mega-Sporting Events'.

ASOIF indicator 6.8 – scoring definitions used in the 2019-20 assessment

0. No.

1. Some due diligence and/or risk management in bidding and allocation of major events.
2. Designated due diligence and risk management process for bidding, assessment, event allocation.
3. Due diligence and risk management process for bidding, assessment, event allocation, info published.
4. State of the art due diligence/risk management for event process, info published, with element of external bidding assessment.

# E9

## L'ATTRIBUTION DES ÉVÉNEMENTS PRINCIPAUX PASSE PAR UNE PROCÉDURE OUVERTE ET TRANSPARENTE

### **Attribution des grandes manifestations:**

décisions prises par l'autorité désignée au sein de l'organisation (par exemple, l'assemblée générale, l'organe dirigeant ou un comité disposant d'une délégation de pouvoirs) en vue d'attribuer les droits d'accueil des manifestations dont l'organisation détient les droits.

Pour des raisons de compréhension, merci de prendre en considération les informations suivantes.

### **Sous-titres**

À des fins visuelles, les sous-titres de chaque section du référentiel ont été raccourcies. Les sous-titres complets sont listés ci-dessous.

### **Présentation et importance**

*Présentation et importance de cette recommandation.*

### **Commentaires**

*Commentaires sur les actions à entreprendre.*

### **Investissement**

*Investissement nécessaire.*

### **Orientation**

*Éléments d'orientation en fonction de l'état d'avancement de l'organisation.*

### **Mises à jour**

Les liens fournis dans la section **Exemples de bonnes pratiques** du référentiel peuvent être sujets à changement, car le document sera mis à jour régulièrement.

L'attribution des événements principaux passe par une procédure ouverte et transparente.

## PRÉSENTATION ET IMPORTANCE

Les organisations sportives doivent traiter leurs membres et les parties prenantes de manière équitable ; si les possibilités de soumission ou d'organisation de manifestations sont ouvertes à tous les membres, il est important que ces derniers aient l'impression que les offres ou les propositions qu'ils soumettent et qui répondent aux critères auront des chances égales d'être retenues.

Démontrer que les offres/propositions de manifestations sont évaluées et attribuées de manière appropriée, tout en gérant les conflits d'intérêts, permet de renforcer la confiance des parties prenantes dans l'organisation et de répondre directement aux préoccupations éthiques.

### Commentaires

Veillez également vous référer au travail effectué par la Task Force 2 de l'IPACS sur les conflits d'intérêts et la boîte à outils de réattribution des manifestations sportives.

L'organisation devrait publier les principaux critères d'accueil (y compris en matière de droits humains et de développement durable) et les détails de la procédure d'appel d'offres/demande d'accueil, y compris un calendrier réaliste.

L'organisation devrait mettre en place un processus défini et des responsabilités désignées pour l'attribution des grandes manifestations dont elle détient les droits, ainsi que des processus proportionnés pour les manifestations de taille différente (par exemple, une autorité déléguée pour les petites manifestations, un processus en deux étapes pour les manifestations les plus importantes et les plus compétitives).

L'organisation devrait définir des règles de conduite claires pour la campagne d'appel d'offres.

Il est admis que certains aspects du processus d'attribution des manifestations peuvent être de nature confidentielle ; il importe cependant que les règles et procédures soient toutes publiées.

L'organisation devrait fournir un rapport d'évaluation écrit des candidats à l'organe de décision.

L'organisation devrait gérer les conflits d'intérêts associés ; les personnes ou les membres présentant des conflits d'intérêts potentiels ou perçus ne doivent pas être autorisés à participer aux discussions ou au vote, afin d'éviter qu'un conflit d'intérêts réel ne se produise ; une décision politique peut également être adoptée pour que chaque personne ou membre lié à une candidature/organisation hôte ait une chance égale de contribuer aux discussions et au vote.

Les critères d'accueil de l'organisation peuvent inclure un principe de rotation entre les sites/régions, etc.

L'organisation peut décider de rendre publics les votes des personnes ou des membres qui participent à la sélection des villes hôtes ; les électeurs devraient être informés de cette décision clairement à l'avance.

Il serait bon qu'une personne ou un comité indépendant surveille activement le processus d'attribution des manifestations, notamment la mise en œuvre des règles relatives aux conflits d'intérêts, et soit habilité à recommander des sanctions.

L'organisation devrait publier les résultats des décisions d'accueil, y compris le nombre de votes.

L'organisation devrait établir une procédure définie et rationalisée pour la réattribution des manifestations à court terme, lorsque cela s'avère nécessaire.

*(Suite sur la page suivante)*

L'attribution des événements principaux passe par une procédure ouverte et transparente.

## PRÉSENTATION ET IMPORTANCE

### Commentaires (suite)

Il est à noter que de nombreuses organisations sportives sont plutôt en position de devoir solliciter des candidatures/propositions d'accueil plutôt que de choisir des offres/propositions concurrentes; dans cette situation, les incitations et l'équilibre des pouvoirs ne s'appliquent pas dans les mêmes conditions et comportent des risques potentiels de tentatives abusives d'encourager les membres/villes/organisateur d'événements, etc. à accepter une demande d'accueil.

Voir également les recommandations B1 (code d'éthique), B10 (code anti-corruption), C8 (conflits d'intérêts), E5 (respect du droit de la concurrence), E6 (appel d'offres ouvert) et E8 (évaluation des offres).

### Investissement

les coûts associés à la mise en place d'une procédure appropriée d'attribution des grandes manifestations sont limités; des ressources peuvent s'avérer nécessaires pour contrôler le respect des règles.

L'attribution des événements principaux passe par une procédure ouverte et transparente.

## Orientation

### 1. Initial

L'organisation dispose d'un processus défini et d'une responsabilité désignée pour l'attribution des grands événements dont elle détient les droits (par exemple, un vote de l'organe dirigeant).

L'organisation publie les principaux critères d'accueil de ses grandes manifestations (par exemple dans un dossier de candidature) et les détails de la procédure d'appel d'offres/ de candidature, y compris un calendrier réaliste.

L'organisation dispose de règles de conduite claires pour la campagne d'appel d'offres.

L'organisation gère les conflits d'intérêts; les personnes ou les membres présentant des conflits d'intérêts potentiels ou perçus ne doivent pas être autorisés à participer aux discussions ou au vote, afin d'éviter qu'un conflit d'intérêts réel ne se produise; il est également possible d'adopter une décision politique selon laquelle

chaque personne ou membre lié à une candidature/organisation hôte a une chance égale de contribuer aux discussions et au vote.

L'organisation fournit un rapport d'évaluation écrit des candidats à l'organe de décision.

L'organisation publie les résultats des décisions d'accueil, y compris le nombre de votes.

### 2. En développement

Les critères d'accueil de l'organisation peuvent inclure un principe de rotation entre les sites/ régions, etc.

L'organisation dispose de procédures et de règles proportionnées pour l'attribution de manifestations de différentes tailles (par exemple, un comité désigné peut être habilité à sélectionner les villes hôtes d'une série annuelle de manifestations de moindre envergure).

L'organisation peut mettre en place une procédure en deux étapes pour l'appel d'offres/l'accueil de grandes manifestations, en réduisant le nombre de candidats à une liste restreinte afin de limiter le travail et l'investissement nécessaires des équipes de soumissionnaires qui ne répondent pas aux critères ou qui ont peu de chances de réussir.

Une personne ou un comité indépendant surveille activement le processus d'attribution des manifestations, notamment la mise en œuvre des règles relatives aux conflits d'intérêts, et est habilité à recommander des sanctions.

L'organisation peut choisir de rendre publics les votes des personnes ou des membres qui participent à la sélection des hôtes.

### 3. Avancé

L'organisation prend en compte les risques d'atteinte à l'intégrité qui se présentent lorsqu'elle est en position de devoir solliciter des offres ou d'accueillir des candidatures plutôt que de choisir parmi plusieurs offres ou propositions concurrentes.

L'organisation dispose d'un processus défini et rationalisé pour la réattribution des événements à court terme, lorsque cela s'avère nécessaire.

L'attribution des événements principaux passe par une procédure ouverte et transparente.

## EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

### Fédérations internationales (depuis 2020)

**UCI:** toutes les informations sont publiées sur le site web, notamment les [guides de candidature](#) qui fournissent des informations sur les critères et le calendrier.

- Les championnats sont attribués par le comité de direction et les annonces sont publiées – [Constitution, article 47.n](#)

**FIBA:** les règles d'appel d'offres sont publiées dans le [Livre 2 – Compétitions](#). Le règlement prévoit des responsabilités détaillées pour les hôtes et la FIBA en ce qui concerne les grandes manifestations.

- De brefs [critères d'évaluation](#) sont fournis et des reportages sont diffusés annonçant l'attribution des manifestations.

**World Athletics:** les règles d'attribution des manifestations, y compris une politique de rotation, sont expliquées dans les règles de candidature (voir [l'article 4 du livre C6.1](#))

- Les dates des procédures d'appel d'offres sont indiquées dans le [calendrier](#).
- Des reportages sont diffusés sur les [décisions d'accueil](#).

**Fédération internationale de bateaux-dragons:** le processus est décrit dans le [règlement 13](#) et [l'annexe du règlement 13](#), qui comprend le calendrier de la procédure de candidature.

**UEFA:** vote du Comité exécutif pour attribuer l'organisation de l'EURO 2024 à l'Allemagne, avec le [nombre de votes publiés](#).

**CIO:** tous les documents relatifs au processus d'accueil sont publiés, notamment les règles de conduite pour un dialogue continu et ciblé, le mandat des futures commissions des villes hôtes, le règlement du vote, le questionnaire pour les villes candidates à l'accueil des Jeux Olympiques et des Jeux Olympiques d'hiver, le cadre contractuel pour l'accueil des Jeux Olympiques, le contrat ville hôte, les exigences opérationnelles et les rapports finaux des futures commissions hôtes. Des informations sur les modalités de candidature à l'organisation des Jeux sont publiées sur le site web du CIO. Les élections, notamment les présentations des hôtes privilégiés, sont diffusées en ligne

### Niveau de performance global des Fédérations internationales

18 des 31 membres de l'ASOIF disposent d'un processus d'attribution des événements avec des critères et un calendrier publié.

C'est l'un des 20 thèmes abordés dans l'évaluation 2018-2019 des sports non olympiques faite par la GAISF (contre 50 thèmes pour les sports olympiques), car il a été jugé important et possible à mettre en œuvre pour les petites organisations.

L'attribution des événements principaux passe par une procédure ouverte et transparente.

## RÉFÉRENCES (SÉLECTION, ANGLAIS)

ASOIF GTF Questionnaire 2019-20, Indicator 6.9.

IPACS Task Force 2, Recommendations for mitigating risks in the candidature process for major sport events.

IPACS Task Force 2, Reallocation toolkit for sport events.

Geeraert, A. (2018). Sports Governance Observer 2018. An assessment of good governance in five international sports federations. Aarhus: Play the Game/ Danish Institute for Sports Studies, p.11-15:

- Principle 34: Decisions on the allocation of major events are made through a democratic, open, transparent, and objectively reproducible process.

ASOIF indicator 6.9 – scoring definitions used in the 2019-20 assessment

0. No.
1. Some opportunity for external Appeals.
2. Right of appeal for some internal decisions to CAS or similar.
3. Right of appeal in statutes for all relevant internal decisions to CAS, evidence of implementation.
4. Right of appeal in statutes for all relevant decisions to CAS, implementation, outcomes published.

# E10 L'ORGANISATION DISPOSE DE PROCÉDURES D'ÉVALUATION DES TIERS (PROTECTION CONTRE LES RISQUES EXTERNES), COMME LES CLIENTS, LES PRESTATAIRES DE SERVICES, LES INTERMÉDIAIRES ET LES SOUS-TRAITANTS

**Risque lié aux tiers :** risque que peuvent courir les organisations du point de vue de la réputation et du droit, notamment en ce qui concerne leur chaîne d'approvisionnement et d'autres parties extérieures qui fournissent des produits et/ou des services et peuvent avoir un accès privilégié (par exemple, les risques liés à l'un des principaux sponsors ou fournisseurs de l'organisation).

Pour des raisons de compréhension, merci de prendre en considération les informations suivantes.

## Sous-titres

À des fins visuelles, les sous-titres de chaque section du référentiel ont été raccourcies. Les sous-titres complets sont listés ci-dessous.

## Présentation et importance

*Présentation et importance de cette recommandation.*

## Commentaires

*Commentaires sur les actions à entreprendre.*

## Investissement

*Investissement nécessaire.*

## Orientation

*Éléments d'orientation en fonction de l'état d'avancement de l'organisation.*

## Mises à jour

Les liens fournis dans la section **Exemples de bonnes pratiques** du référentiel peuvent être sujets à changement, car le document sera mis à jour régulièrement.

L'organisation dispose de procédures d'évaluation des tiers (protection contre les risques externes), comme les clients, les prestataires de services, les intermédiaires et les sous-traitants.

## PRÉSENTATION ET IMPORTANCE

En évaluant efficacement les risques liés aux tiers, une organisation peut atténuer les risques externes susceptibles d'affecter sa réputation, sa conformité réglementaire, ses finances, ses obligations en matière de droits humains, sa sécurité informatique, ses objectifs stratégiques et d'autres domaines.

Les organisations sportives ayant souvent un profil public important, le fait de s'associer avec des tiers qui ne respectent pas des normes élevées dans un domaine particulier peut nuire considérablement à leur réputation.

Le public, les médias, les gouvernements et les autres parties prenantes attendent à juste titre beaucoup des organisations sportives et de la manière dont elles mènent leurs activités

### Commentaires

L'organisation devrait disposer d'un processus défini pour exercer une diligence raisonnable à l'égard des tiers, notamment les sponsors, les prestataires de services, les intermédiaires et les sous-traitants; ce processus devrait être adapté à chaque tiers en fonction de son profil de risque spécifique, et peut être mis en œuvre par différents moyens, allant de simples recherches dans des sources ouvertes à des enquêtes approfondies, en passant par des questionnaires d'auto-évaluation adressés aux tiers, le cas échéant.

L'organisation devrait fixer des exigences contractuelles relatives aux tiers (par exemple, dans le cadre des marchés publics et des accords de parrainage) afin qu'ils respectent les normes internationales de bonnes pratiques sur des sujets tels que la durabilité environnementale, la chaîne d'approvisionnement, le droit du travail, la santé et la sécurité, etc.

L'organisation devrait prendre systématiquement en compte les risques liés aux tiers dans le cadre de son processus de gestion des risques.

L'organisation devrait faire participer des personnes indépendantes au processus de diligence raisonnable à l'égard des tiers, telles que des membres du comité d'audit ou des spécialistes externes.

L'organisation devrait refuser systématiquement de travailler avec des tiers qui ne respectent pas les normes appropriées; le cas échéant, l'organisation peut donner aux tiers la possibilité d'adapter leurs procédures pour se conformer aux normes pertinentes avant de mettre fin à une relation contractuelle.

L'organisation devrait effectuer un travail de formation régulier auprès des parties prenantes internes et externes sur les risques liés aux tiers.

Voir également les recommandations B1 (code d'éthique), B9 (tolérance zéro), B10 (code anticorruption), C8 (conflits d'intérêts), E2 (comité d'audit), E3 (contrôles comptables), E4 (évaluation des risques) et E6 (appels d'offres ouverts).

### Investissement

des ressources sont nécessaires pour effectuer des contrôles de diligence raisonnable appropriés concernant des tiers; dans certains cas, il peut y avoir des coûts d'opportunité découlant du choix de ne pas travailler avec un tiers potentiel qui pourrait présenter un risque inacceptable.

L'organisation dispose de procédures d'évaluation des tiers (protection contre les risques externes), comme les clients, les prestataires de services, les intermédiaires et les sous-traitants.

## Orientation

### 1. Initial

L'organisation dispose de règles appropriées concernant les risques liés aux tiers, notamment dans le code d'éthique, le code anticorruption, la politique de passation des marchés, la politique en matière de conflits d'intérêts et le code des fournisseurs.

L'organisation exerce une diligence raisonnable à l'égard des tiers lorsqu'elle estime qu'ils présentent un risque élevé.

### 2. En développement

L'organisation dispose d'un processus défini pour exercer une diligence raisonnable à l'égard des tiers, notamment les sponsors, les prestataires de services, les intermédiaires et les sous-traitants.

L'organisation définit des exigences contractuelles à l'intention des tiers (par exemple dans le cadre des marchés publics et des accords de parrainage) afin qu'ils respectent les normes internationales de bonnes pratiques sur des sujets tels que la durabilité environnementale, la lutte contre la corruption, la chaîne d'approvisionnement, le droit du travail, la santé, la sécurité, la sûreté et d'autres sujets.

L'organisation prend systématiquement en compte les risques liés aux tiers dans le cadre de son processus de gestion des risques.

L'organisation dispose de personnes indépendantes impliquées dans le processus de diligence raisonnable à l'égard des tiers, telles que les membres du comité d'audit.

L'organisation refuse systématiquement de travailler avec des tiers qui ne respectent pas les normes appropriées.

### 3. Avancé

L'organisation a défini et formalisé un processus et une procédure de connaissance du client (KYC) et du fournisseur (KYV) pour l'évaluation des risques liés aux tiers. Des compétences internes sont développées pour la gestion

des domaines à haut risque et les écarts par rapport au processus sont signalés et approuvés de manière appropriée.

L'organisation fait appel à des spécialistes externes pour l'aider à effectuer des contrôles de diligence raisonnable sur les tiers.

L'organisation fait preuve de diligence raisonnable à l'égard des principales parties prenantes, notamment les organisateurs de manifestations sportives, en ce qui concerne leurs fournisseurs.

L'organisation effectue régulièrement, au moins une fois par an, un travail de formation sur les risques liés aux tiers auprès des parties prenantes internes et externes.

L'organisation dispose de procédures d'évaluation des tiers (protection contre les risques externes), comme les clients, les prestataires de services, les intermédiaires et les sous-traitants.

## EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

### **Niveau de performance global des Fédérations internationales**

Ce sujet n'est pas directement inclus dans l'étude de l'ASOIF.

L'organisation dispose de procédures d'évaluation des tiers (protection contre les risques externes), comme les clients, les prestataires de services, les intermédiaires et les sous-traitants.

## RÉFÉRENCES (SÉLECTION, ANGLAIS)

SIGGS Principle 1 (Integrity), Indicator 6 – How does your organisation manage risks?; Roadmap – Risk Management.

IOC Supplier Code 2022.

PwC Know Your Customer Reference Guide (2016).

Geeraert, A. (2018). Sports Governance Observer 2018. An assessment of good governance in five international sports federations. Aarhus: Play the Game/ Danish Institute for Sports Studies, p.11-15:

- Principle 33: The organisation employs open tenders for major commercial and procurement contracts.

ASOIF indicator 6.10 – scoring definitions used in the 2019-20 assessment

0. No.

1. Some due diligence and/or risk management in bidding and allocation of major events.
2. Designated due diligence and risk management process for bidding, assessment, event allocation.
3. Due diligence and risk management process for bidding, assessment, event allocation, info published.
4. State of the art due diligence/risk management for event process, info published, with element of external bidding assessment.

Pour toute question, veuillez contacter IPACS  
à l'adresse suivante:

[to-contact-us@ipacs.sport](mailto:to-contact-us@ipacs.sport)

**[www.ipacs.sport](http://www.ipacs.sport)**