

**MANUEL POUR LA MISE EN
ŒUVRE DU RÉFÉRENTIEL
POUR LA GOUVERNANCE DU
SPORT AU NIVEAU NATIONAL
ET INTERNATIONAL ET SES
LIGNES DIRECTRICES**

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	3
Raison d'être du présent manuel	3
Pourquoi est-il important que les organisations sportives assurent une bonne gouvernance ?	3
À quoi sert ce manuel et comment l'utiliser ?	4
À qui s'adresse le manuel ?	4
Présentation du référentiel de l'IPACS pour la gouvernance du sport et ses 50 recommandations	5
Un modèle en matière de bonne gouvernance	8
Étape préparatoire 1 Alignement des valeurs et comportement de la direction	9
Étape préparatoire 2 Mobilisation et soutien des parties prenantes	9
Étape préparatoire 3 Investir dans la bonne gouvernance	10
Étape préparatoire 4 Décider d'une approche à adopter	10
Phase 1 Poser les bases : statuts, règles et réglementations	11
Phase 2 Transparence de l'organisation	14
Phase 3 Protéger l'intégrité	15
Phase 4 Gouvernance financière	19
Phase 5 Formation à l'intégrité	22
Phase 6 Développement et solidarité	24
Études de cas	28
Outils et ressources complémentaires	32

REMERCIEMENTS

La présente publication a été rédigée par la Task Force sur la bonne gouvernance constituée par l'IPACS (Partenariat international contre la corruption dans le sport), présidé par le Comité International Olympique (CIO).

L'IPACS tient à remercier sincèrement les membres de sa Task Force sur la bonne gouvernance, lesquels ont joué un rôle majeur dans l'élaboration du présent manuel.

L'IPACS leur est particulièrement reconnaissant de l'investissement sans faille dont ils ont fait preuve dans cette démarche. Nous remercions donc Stephen Bock (Fédération Internationale de Volleyball), Michael Chambers (Association des Comités Nationaux

Olympiques), Jean-Loup Chappelet (Université de Lausanne), Giuseppe Deleonardis (CIO), Jocelyn East (Sport Canada), Karina Gosalia (Secrétariat du Commonwealth), Rowland Jack (I Trust Sport), Sophie Kwasny (Conseil de l'Europe), Francisco Lima (Fédération Équestre Internationale), Niels Lindholm (World Athletics), Thomas Lund (Fédération mondiale de badminton), Sam Noshadha (Università della Svizzera italiana), Ronan O'Laoire (Office des Nations Unies contre la drogue et le crime), Wilhelm Rauch (Office fédéral du sport suisse), Lin Sambili (Secrétariat du Commonwealth), Sylvia Schenk (Transparency International), Camila Tort (CIO) et Justin Yu (CIO). L'IPACS tient également à remercier Jamie Allen pour sa relecture de la version anglaise du présent manuel.

RAISON D'ÊTRE DU PRÉSENT MANUEL

Pourquoi est-il important que les organisations sportives assurent une bonne gouvernance ?

La bonne gouvernance est essentielle si les organisations sportives veulent pouvoir se mettre au service de leurs membres et assurer leur crédibilité.

Qu'est-ce que la gouvernance ?

La gouvernance peut être définie par «les structures et les processus par le biais desquels une organisation sociale — qu'il s'agisse d'une famille, d'une entreprise ou d'une institution internationale — assure sa propre gestion, allant du contrôle centralisé à l'autorégulation».

(Nations Unies, 2016, p. iv)

Les principes de bonne gouvernance, tels que la transparence, l'intégrité, la démocratie, le développement et la solidarité, ainsi que les mécanismes d'équilibre des pouvoirs/de contrôle, permettent de limiter les risques de corruption et les autres actes répréhensibles pouvant survenir dans le monde du sport. Cela permet de protéger les personnes et les organisations sportives des conséquences néfastes de la corruption.

La corruption réduit l'impact positif que le sport peut avoir dans nos sociétés. Elle peut notamment conduire à une perte d'intégrité, des atteintes à la réputation et à une perte de confiance, des pertes économiques, des sanctions légales et réglementaires, ainsi qu'à des préjudices directs et indirects à l'encontre des athlètes et d'autrui. La bonne gouvernance n'a pas pour seul rôle d'assurer l'efficacité sur le plan organisationnel. Elle est également un gardien essentiel des valeurs et de la crédibilité du sport¹.

¹ Il convient de préciser que l'amélioration de la gouvernance n'a pas de limite et qu'elle est à considérer comme un processus continu d'améliorations progressives grâce à des évaluations constantes.

À quoi sert ce manuel et comment l'utiliser ?

L'objet du présent manuel est d'accompagner les organisations sportives dans la mise en œuvre du référentiel de l'IPACS pour la gouvernance du sport au niveau national et international en leur proposant une approche pratique et simplifiée. Il vise ainsi à aider les organisations à mettre en place un modèle en matière de bonne gouvernance, contribuant par la même occasion à prévenir la corruption dans le sport.

Pour utiliser ce manuel efficacement :

- i. Assimilez les principes de bonne gouvernance et leur intérêt pour votre organisation.
- ii. Familiarisez-vous avec les six étapes du modèle de bonne gouvernance fournies dans le manuel² ainsi qu'avec le glossaire du référentiel de l'IPACS en matière de gouvernance.
- iii. Appropriiez-vous les outils et les ressources, notamment les questionnaires d'auto-évaluation, afin d'identifier quels sont actuellement les forces de votre organisation et les axes d'amélioration. Adaptez-les au contexte et aux besoins propres à votre organisation.
- iv. Pour de plus amples informations, reportez-vous au référentiel de l'IPACS pour la gouvernance du sport au niveau national et international et ses lignes directrices. Vous pouvez également contacter le bureau d'assistance de l'IPACS pour obtenir de l'aide ou des conseils supplémentaires³.

² À savoir : les statuts, les règles et les réglementations ; la transparence de l'organisation ; la protection de l'intégrité ; la gouvernance financière ; la formation à l'intégrité ; et, le développement et la solidarité.

³ Contactez l'IPACS à l'adresse suivante : to-contact-us@ipacs.sport

Les organisations sportives doivent également veiller au respect de leurs cadres juridiques nationaux respectifs durant la mise en œuvre de ces recommandations.

À qui s'adresse le manuel ?

Le présent manuel a vocation à être utilisé par des personnes et des équipes qui travaillent dans des organisations sportives de tous niveaux (quelles soient d'échelles internationales, régionales, nationales et/ou locales), et qui contribuent à la promotion de la bonne gouvernance dans le monde du sport. Il peut s'avérer particulièrement utile aux personnes qui commencent à mettre en place des mesures visant à assurer la bonne gouvernance au sein de leur organisation sportive.

Une bonne gouvernance est un effort continu. Sa promotion n'incombe pas uniquement aux responsables de sa mise en œuvre, mais bien à tous les membres des organisations sportives.

Définition de la bonne gouvernance

Ce qu'on appelle la bonne gouvernance couvre généralement les thèmes tels que « le respect des droits humains ; l'état de droit ; la participation effective ; les partenariats multipartites ; la transparence et l'application du principe de responsabilité dans les procédures et dans les activités des institutions ; [...] l'accès à la connaissance, à l'information et à l'éducation ; la disponibilité de moyens d'action politique ; l'équité ; la viabilité ».

Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme [« Définition de la bonne gouvernance »](#)

PRÉSENTATION DU RÉFÉRENTIEL DE L'IPACS POUR LA GOUVERNANCE DU SPORT ET SES 50 RECOMMANDATIONS

Le référentiel de l'IPACS pour la gouvernance du sport fournit une base commune sur laquelle les gouvernements et le mouvement sportif peuvent s'appuyer pour assurer la bonne gouvernance dans le monde du sport. Les 50 recommandations constituent l'ossature du référentiel. Elles s'appuient sur les bonnes pratiques en matière de sport et de gouvernance internationale, notamment sur les exigences spécifiques à la lutte contre la corruption. Ces recommandations reposent sur les principes suivants : la transparence, l'intégrité, la démocratie, le développement et la solidarité, ainsi que sur des mécanismes d'équilibre des pouvoirs/de contrôle.

Chaque recommandation formulée dans le référentiel est assortie de lignes directrices, présentées comme suit :

- Définitions
- Présentation et importance du critère de référence
- Commentaires sur les actions à entreprendre
- Commentaires sur les investissements nécessaires
- Explication des différents états d'avancement de l'organisation (« initial », « en développement » et « avancé »)
- Exemple de bonnes pratiques
- Références

TRANSPARENCE

- A1 L'organisation publie ses statuts, règles et réglementations.
- A2 L'organisation rend publique et explicite sa structure organisationnelle, qui comprend notamment le personnel, les responsables, les comités et autres groupes décisionnaires concernés.
- A3 L'organisation rend publics sa vision stratégique, sa mission, ses valeurs et ses objectifs stratégiques.
- A4 L'organisation publie une liste de ses organisations membres, avec, pour chacune, des informations appropriées.
- A5 L'organisation publie des informations sur les membres de son organe dirigeant, ainsi que des données biographiques les concernant.

- A6 L'organisation publie un rapport d'activité annuel contenant des informations institutionnelles, ainsi que des rapports sur les principales manifestations.
- A7 L'organisation publie les rapports financiers annuels au terme d'un audit externe.
- A8 L'organisation rend publics les indemnités et avantages financiers des membres de son organe dirigeant, de ses comités et de ses hauts dirigeants.
- A9 L'organisation publie l'ordre du jour de son assemblée générale et les documents y afférents (avant) ainsi que le procès-verbal (après), et elle rend également publique la procédure permettant aux membres d'ajouter des points à l'ordre du jour.
- A10 L'organisation publie un résumé des rapports/décisions adoptés pendant les réunions de l'organe dirigeant et des comités, ainsi que toutes les autres décisions importantes de l'organisation.

INTÉGRITÉ

- B1** L'organisation reconnaît le code d'éthique du CIO et/ou possède son propre code d'éthique; des responsables sont désignés pour en assurer la mise en œuvre.
- B2** L'organisation dispose de règles antidopage conformes au Code mondial antidopage et a désigné des responsables pour en assurer la mise en œuvre.
- B3** L'organisation respecte le Code du mouvement olympique sur la prévention des manipulations de compétitions (et/ou les réglementations nationales, le cas échéant).
- B4** L'organisation possède des mécanismes de signalement confidentiels, notamment pour les « lanceurs d'alerte », assortis d'un système de protection.
- B5** L'organisation prévoit l'ouverture d'une investigation appropriée en cas d'événement nuisant à l'intégrité du sport.
- B6** L'organisation rend publiques toutes les décisions concernant les infractions aux règlements ou aux codes, y compris les sanctions, ainsi que les affaires en cours lorsque cela est autorisé.
- B7** L'organisation a mis en place des programmes visant à protéger contre le harcèlement et les abus toutes les personnes faisant partie de l'organisation ou en contact avec elles.
- B8** L'organisation respecte les lois en vigueur en matière de protection des données et prend des mesures pour garantir la sécurité informatique.
- B9** L'organe dirigeant de l'organisation a décidé d'appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard des comportements contraires à l'éthique.
- B10** L'organisation a adopté un code de conduite ou une politique de lutte contre la corruption.

DÉMOCRATIE

- C1** L'organisation élit le président et une majorité des membres de l'organe dirigeant.
- C2** L'organisation a défini des règles pour que les candidats aux élections puissent faire campagne à armes égales, et notamment qu'ils aient la possibilité de présenter leur projet/programme.
- C3** Le processus électoral se déroule au scrutin secret, conformément à une procédure/réglementation claire, et il fait l'objet d'un contrôle indépendant.
- C4** L'organisation publie tous les postes à pourvoir par élection ou par nomination hors personnel, notamment la procédure à suivre par les candidats ainsi qu'un descriptif du poste, avec des informations complètes sur les missions, les compétences et l'expérience requises, les dates limites de candidature et la procédure d'évaluation.
- C5** L'organisation a établi et rend publiques les règles d'éligibilité des candidats aux élections/nominations, ainsi que les règles de contrôle d'intégrité préalable.
- C6** L'organisation a limité le nombre de mandats des responsables élus.
- C7** L'organisation permet la représentation de toutes les parties prenantes essentielles (y compris les athlètes « actifs » tels que définis dans la Charte olympique) dans ses comités et autres groupes décisionnaires pertinents.
- C8** L'organisation dispose de règles en matière de conflits d'intérêts permettant de repérer les conflits avérés, potentiels et apparents, et d'exclure des décisions les membres en situation de conflit d'intérêts avéré.
- C9** L'organisation dispose d'un programme de promotion de l'égalité de genre et de la diversité dans et par le sport.
- C10** L'organisation dispose de programmes conçus pour garantir que les membres respectent tous les codes d'éthique qu'elle reconnaît.

DÉVELOPPEMENT & SOLIDARITÉ

- D1** L'organisation a mis en place un programme d'attribution transparente des ressources en fonction des objectifs de développement fixés.
- D2** Des informations sur les activités de redistribution financière, y compris des données chiffrées, sont publiées à l'attention des principales parties prenantes.
- D3** L'organisation a mis en place un processus de contrôle/d'audit de l'utilisation des fonds distribués à des fins de développement.
- D4** L'organisation respecte les principes du développement durable, en particulier en matière d'environnement.
- D5** L'organisation a mis en place des programmes de responsabilité sociale et de participation qui visent les zones défavorisées.
- D6** L'organisation dispose de programmes d'éducation (voir également la recommandation D7 sur l'intégrité) et fournit une assistance aux entraîneurs, juges, arbitres, sportifs et autres personnes concernées.
- D7** L'organisation a mis en place des programmes de sensibilisation/d'éducation à l'intégrité.
- D8** L'organisation dispose de programmes d'héritage destinés à aider les collectivités dans lesquelles se déroulent les manifestations.
- D9** L'organisation dispose de règles anti-discrimination.
- D10** L'organisation consacre des ressources suffisantes au sport inclusif, et notamment aux disciplines de handisport.

MÉCANISMES D'ÉQUILIBRE DES POUVOIRS DE CONTRÔLE

- E1** L'organisation a créé un comité d'éthique composé de représentants indépendants.
- E2** L'organisation dispose d'un comité d'audit indépendant de son organe dirigeant.
- 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.
- E4** L'organisation effectue une évaluation des risques, y compris des risques liés à la corruption.
- 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).
- 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.
- 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.
- E9** L'attribution des événements principaux passe par une procédure ouverte et transparente.
- 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.

UN MODÈLE EN MATIÈRE DE BONNE GOUVERNANCE

La présente section du manuel propose un cadre pratique pour accompagner les organisations sportives dans la mise en œuvre du référentiel de l'IPACS pour la gouvernance du sport. Elle commence par présenter **quatre étapes préparatoires** visant à aider les organisations à se constituer une base solide avant de passer à l'action. Ces étapes sont suivies par les **six phases de mise en œuvre** indiquées ci-dessous. Elles regroupent les recommandations

couvrant les cinq dimensions du référentiel de l'IPACS pour la gouvernance du sport. Elles sont organisées par phases successives, de manière à faciliter leur mise en œuvre.

Pour vous doter d'une base solide avant de vous lancer sur le chemin de la bonne gouvernance, plusieurs étapes préparatoires sont à respecter.

Étapes préparatoires

Étape préparatoire 1	Alignement des valeurs et comportement de la direction	9
Étape préparatoire 2	Mobilisation et soutien des parties prenantes	9
Étape préparatoire 3	Investir dans la bonne gouvernance	10
Étape préparatoire 4	Décider d'une approche à adopter	10

Stages

Phase 1	Poser les bases : statuts, règles et réglementations	11
Phase 2	Transparence de l'organisation	14
Phase 3	Protéger l'intégrité	15
Phase 4	Gouvernance financière	19
Phase 5	Formation à l'intégrité	22
Phase 6	Développement et solidarité	24

Étape préparatoire 1

Alignement des valeurs et comportement de la direction

Alignez les valeurs de votre organisation sportive sur les principes de bonne gouvernance. Ces valeurs ne sont pas des idéaux abstraits. Elles doivent se refléter dans la mission, la stratégie, les politiques, le comportement de la direction et les opérations quotidiennes de l'organisation. Quant au concept d'«alignement des valeurs», il consiste à s'assurer que les actions et la culture de l'organisation sont parfaitement en accord avec ces principes.

L'engagement des membres de la direction est le point de départ pour garantir la bonne gouvernance de votre organisation. Cet engagement doit également être assorti d'une tolérance zéro à l'égard des actes répréhensibles et d'un positionnement clair de la part de la direction. Ses membres doivent donner l'exemple, en adhérant en permanence aux principes de bonne gouvernance et en ne fermant les yeux sur aucun acte répréhensible.

Pourquoi l'adhésion de la direction est-elle importante ? Car elle donne le ton à l'organisation, entre autres. Lorsque les dirigeants sont engagés, les employés le sont également, les ressources sont allouées de manière appropriée, des efforts proactifs sont menés pour identifier et atténuer les risques et résoudre les problèmes, et on observe aussi une responsabilisation à tous les niveaux.

Exemples de moyens de favoriser l'alignement des valeurs et l'adhésion de la direction :

- Organiser des groupes de discussion et des réunions publiques dans le cadre desquels des questions sur les membres de la direction sont posées aux personnes qui travaillent dans l'organisation. Les sujets couverts pourraient notamment porter sur les valeurs importantes, les principaux problèmes rencontrés et la culture de l'organisation.
- Organiser des ateliers à l'intention de la direction dans le cadre desquels vous pouvez communiquer sur les avantages du renforcement de la gouvernance et former sur la manière de tirer parti et de gérer efficacement les réformes en matière de gouvernance.

Étape préparatoire 2

Mobilisation et soutien des parties prenantes

Le soutien des parties prenantes doit intervenir de manière précoce pour que les mesures visant à assurer la bonne gouvernance soient adoptées efficacement. Cette adhésion précoce peut notamment favoriser le consensus quant à l'adoption de telles mesures. Les attentes des parties prenantes internes et externes sont également importantes, tout comme il est important d'évaluer la culture de l'organisation, l'exposition aux risques et d'autres facteurs.

Dans le cadre de ces deux premières étapes, envisagez de procéder à une analyse complète de la situation dans laquelle votre organisation se trouve actuellement. Il pourra notamment s'agir d'examiner les exigences légales et les réglementations internes applicables.

Cette évaluation permettra de garantir la pertinence, le ciblage et l'efficacité des mesures de gouvernance adoptées. À cette fin, n'hésitez pas à utiliser le «Modèle de tableau de suivi de la bonne gouvernance» fourni au [chapitre 6](#) : Outils et ressources complémentaires.

Exemples de moyens de favoriser l'engagement et le soutien :

- Constituer un comité de pilotage chargé de la bonne gouvernance, composé de représentants de tous les services concernés. Ce comité pourra notamment avoir comme mission d'élaborer une feuille de route faisant le point sur la situation actuelle, les axes d'amélioration prioritaires et les dates de mise en œuvre prévues, entre autres informations. Cette feuille de route peut être approuvée par le conseil d'administration de l'organisation, puis présentée aux membres durant l'assemblée générale pour examen et approbation.
- Mener des enquêtes ou organiser des groupes de discussion avec des parties prenantes externes pour recueillir leurs points de vue et comprendre leurs attentes. Elles pourront par exemple être interrogées au sujet de leurs priorités et de leurs préoccupations. Servez-vous des informations ainsi recueillies pour harmoniser la feuille de route et les actions de l'organisation.

Étape préparatoire 3

Investir dans la bonne gouvernance

Des ressources financières, humaines, techniques et d'autres natures seront nécessaires pour mettre en place les actions et les mesures visant à renforcer la bonne gouvernance au sein de votre organisation sportive. Le niveau d'investissement peut évoluer avec le temps. Des investissements plus conséquents pourront s'avérer nécessaires dans un premier temps, mais les coûts associés au maintien de la bonne gouvernance diminueront à mesure que des actions sont mises en œuvre et que votre organisation se prémunit efficacement des impacts potentiels dus à une mauvaise gouvernance.

Pour vous faire une idée des investissements initiaux qui peuvent s'avérer nécessaires, nous vous invitons à consulter le [référentiel de l'IPACS pour la gouvernance du sport](#). Chaque recommandation est assortie d'un commentaire sur l'investissement nécessaire.

N'oubliez pas que les actes répréhensibles et les violations de l'intégrité ont un coût. Ils peuvent conduire à des pertes financières, nuire à la réputation et à la crédibilité, et même porter atteinte aux droits humains, entre autres répercussions. **Il est donc judicieux d'investir dans la prévention de ces risques.**

Étape préparatoire 4

Décider d'une approche à adopter

Avant de décider et de mettre en œuvre des mesures en matière de bonne gouvernance, l'équipe/la personne chargée de mener à bien cette mission au sein de l'organisation sportive devrait envisager d'adopter une approche qui soit en accord avec les spécificités de son organisation. L'approche retenue doit viser un impact le plus large possible, tout en restant réaliste et durable.

Il n'existe pas de solution universelle quant à la meilleure approche à adopter. Il revient à chaque organisation sportive de déterminer quelle est l'approche qui correspond le mieux à sa situation et à sa capacité à renforcer sa gouvernance.

Ces étapes préparatoires vous aideront, vous et votre organisation sportive, à être mieux préparés lorsque vous entamerez votre parcours pour vous mettre sur la voie de la bonne gouvernance. Toute réforme de la gouvernance doit être appréhendée comme un effort collectif en tenant compte des points de vue des principales parties prenantes et en s'alignant sur les valeurs inhérentes à la bonne gouvernance. Pour que les principes de bonne gouvernance soient effectivement adoptés au sein de l'organisation, les principales parties prenantes doivent s'investir activement dans le processus et croire aux résultats.

Les prochaines sections sont conçues pour soutenir la mise en œuvre du référentiel et des lignes directrices de l'IPACS.

Voici quelques pistes et exemples d'approches à explorer.

Quelques domaines clés à prendre en compte pour choisir l'approche à adopter :

- Bonne volonté des membres face au changement ;
- Capacité des membres à assimiler et mettre en œuvre le changement ;
- Structure de l'organisation ;
- Domaines prioritaires de l'organisation ;
- Questions critiques à traiter en priorité, et
- Ressources disponibles.

Exemples d'approches à envisager :

- Approche séquentielle : en mettant en œuvre des mesures de gouvernance étape par étape, en commençant par les domaines les plus urgents ou fondamentaux et en élargissant progressivement les domaines d'intervention ; ou
- Réforme globale : en mettant en œuvre un vaste processus de réforme qui s'attaque simultanément à plusieurs dimensions de la gouvernance.

Phase 1

Poser les bases : statuts, règles et réglementations

Tout comme chaque sport doit être encadré par un ensemble de règles claires pour définir sa structure et garantir le fair-play, la cohérence et l'intégrité, les organisations sportives doivent définir et adopter des statuts, des règles et des réglementations, notamment un code d'éthique couvrant les sujets clés et les procédures pertinentes, pour jeter les bases d'une bonne gouvernance.

Pour cela, il convient de commencer par :

examiner les statuts, règles et réglementations existants et identifier les éventuelles divergences par rapport au cadre de gouvernance.

identifier toutes les parties prenantes pertinentes à impliquer dans le processus de réforme et créer un sentiment d'appropriation de ce processus.

traiter en priorité les domaines d'intervention les plus importants et désigner une personne/équipe qui sera chargée de mener la réforme.

mettre en œuvre la réforme, notamment en adoptant un nouveau code et de nouvelles règles/réglementations si nécessaire.

suivre les progrès, évaluer l'efficacité et la mise en œuvre concrète — des mesures correctives pourraient être nécessaires en cours de route.

Les principaux codes, règles et réglementations traitant de l'intégrité que l'organisation sportive devrait adopter pour compléter ses statuts sont les suivants¹ :

- Code d'éthique
- Code mondial antidopage
- Code du Mouvement olympique sur la prévention des manipulations de compétitions
- Politique en matière de lutte contre la corruption²
- Politique en matière de conflits d'intérêts
- Politique en matière de protection³
- Réglementations en matière de protection des données et mesures de sécurité informatique
- Règles anti-discrimination
- Politique relative au respect du droit de la concurrence / de la législation antitrust, à l'éligibilité des athlètes et à la sanction des événements (au sens d'approbation ou de certification)

Pour de plus amples informations sur chacune de ces règles et réglementations, notamment pour savoir en quoi elles sont pertinentes, les domaines que chacune d'entre elles devrait couvrir, les différentes phases de mise en œuvre et les bonnes pratiques, pensez à consulter le référentiel de l'IPACS pour la gouvernance du sport.

Gardez à l'esprit que, comme dans le sport, il ne suffit pas d'édicter des règles. Elles doivent impérativement être mises en œuvre et appliquées concrètement, notamment sous la supervision d'organismes de contrôle indépendants⁴. Il en va de même pour la direction, qui doit montrer l'exemple en promouvant une culture de bonne gouvernance au sein de l'organisation.

¹ Les autres politiques, notamment les mécanismes de contrôle interne, les politiques d'achat, les règles en matière d'appel d'offres et les règles relatives aux élections, sont abordées plus en détail dans les phases 1, 3 et 4 ci-dessous.

² Il est recommandé que la politique en matière de lutte contre la corruption contienne des dispositions claires pour ce qui est des cadeaux et de l'hospitalité.

³ Il est recommandé que la politique en matière de protection suive une approche tenant compte des traumatismes.

⁴ Une culture de gouvernance solide est renforcée par la présence d'organismes de contrôle indépendants, tels que les comités d'audit, les commissions des finances et les commissions d'éthique. Pour de plus amples informations sur les mécanismes d'équilibre des pouvoirs/de contrôle, reportez-vous à la phase 3, ou à la Dimension E du référentiel de l'IPACS pour la gouvernance du sport.

Procédures démocratiques dans les statuts/règles

Comme expliqué dans l'introduction, la démocratie est une composante fondamentale de la bonne gouvernance dans le sport. Il est indispensable d'instaurer des règles et des procédures électorales qui garantissent des processus de décision justes, représentatifs et transparents. Ces règles et procédures permettent de s'assurer que les décisions servent les intérêts de l'organisation, des athlètes et du sport, plutôt que des intérêts privés.

La valorisation des principes démocratiques dans les structures de gouvernance doit également **soutenir l'égalité des genres et la diversité** à tous les niveaux de l'organisation. Garantir des politiques et des engagements inclusifs et non discriminatoires contribue à lutter contre les inégalités et les problèmes de sous-représentation.

Les principaux principes démocratiques pour la gouvernance du sport sont :

- Des élections régulières
- L'encadrement des campagnes
- La transparence des procédures électorales
- Des règles d'éligibilité
- Des limites de mandats
- Des limites d'âge (à envisager)
- La représentation des parties prenantes
- L'égalité des genres et la diversité

Réalisez une auto-évaluation de votre organisation afin de déterminer où elle se situe en ce qui concerne la mise en œuvre des principes démocratiques. Les réponses à quelques questions vous sont fournies au [chapitre 6](#) (Outils et ressources complémentaires) afin de vous guider dans cette démarche.

Après avoir réalisé cette auto-évaluation, la prochaine étape consiste à identifier les domaines à ajouter et/ou à renforcer. Pour plus de conseils sur la manière de s'assurer que votre organisation suit les normes les plus élevées en matière de démocratie, examinez les recommandations relatives à la dimension démocratique formulées dans le [référentiel de l'IPACS pour la gouvernance du sport](#). Vous trouverez quelques exemples qui suivent.

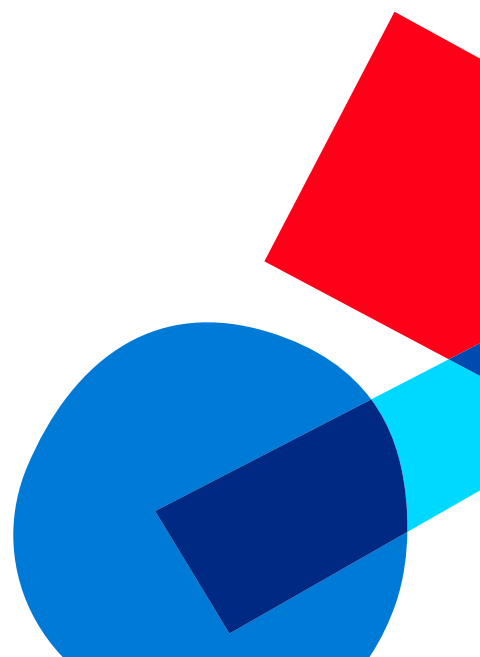
L'organisation élit le président et la majorité des membres de l'organe directeur

Objectif

Renforcer la légitimité de la direction de l'organisation en tenant des élections ouvertes et équitables.

Éléments clés

- Les membres votants de l'assemblée générale (ou de l'organe directeur) de l'organisation élisent le président pour un mandat d'une durée déterminée.
- Les membres votants de l'assemblée générale (ou de l'organe directeur) de l'organisation élisent les membres de l'organe directeur pour un mandat d'une durée déterminée.
- Les autres membres siégeant au sein de l'organe directeur sont nommés par les parties prenantes/membres de l'organisation ou recrutés en qualité de membres indépendants sur la base de règles prédéfinies.



L'organisation a établi des règles et des réglementations claires en ce qui concerne les campagnes électorales

Objectif

Garantir des procédures électorales claires et transparentes offrant des chances égales à tous les candidats.

Éléments clés

- Établir des règles pour encadrer la conduite et le financement des campagnes.
- Permettre à tous les candidats d'annoncer à l'avance leur intention de se présenter.
- Permettre à tous les candidats de présenter leur programme sur un pied d'égalité.
- Instaurer des réglementations claires pour éviter les conflits d'intérêts.

L'organisation fait le nécessaire pour que toutes les parties prenantes clés soient représentées

Objectif

Renforcer les questions d'inclusion et de représentation dans la prise de décision.

Éléments clés

- Veiller à ce que toutes les parties prenantes, y compris les athlètes, soient représentées au sein des organes directeurs.
- Adopter des politiques visant à garantir une représentation diversifiée au sein des organes directeurs.
- Mettre en place une stratégie globale qui aborde la mobilisation des parties prenantes.

Promouvoir l'égalité des genres et la diversité dans et par le sport

Objectif

Surmonter les inégalités qui sévissent dans le monde du sport et au sein des organisations sportives, notamment fondées sur le genre, l'origine ethnique, le handicap, l'âge, l'appartenance à certains groupes socio-économiques et d'autres caractéristiques.

Éléments clés

- Veiller à ce que les femmes et les hommes participent dans des proportions équitables aux activités de l'organisation sportive et que leur représentation soit équilibrée dans les médias et l'allocation des ressources.
- Agir sans discrimination et lutter contre l'inégalité des chances.
- Prévenir les violences sexistes et garantir la sécurité et le bien-être de tous les participants, ainsi que leur droit de participer sans avoir à craindre d'être victimes de violence, d'abus ou de harcèlement.
- Fixer des objectifs dont la progression est suivie et documentée, pouvant inclure des quotas et/ou des mesures à prendre pour atteindre un meilleur équilibre et une plus grande diversité.

Pour de plus amples informations sur cette recommandation, consultez le document de l'IPACS consacré à la démocratie.

Il incombe aux organisations sportives de respecter, et de mettre pleinement en œuvre, leurs règles et réglementations. Les sections suivantes vous guideront dans les prochaines phases visant à vous mettre sur la voie de la bonne gouvernance.

N'oubliez pas que les règles doivent régulièrement faire l'objet d'une révision. En contrôlant les statuts, règles et réglementations à intervalles réguliers, vous serez à même d'identifier les dispositions qui pourraient potentiellement bénéficier d'une mise à jour pour s'assurer qu'elles restent pertinentes et efficaces.

2

Phase 2

Transparence de l'organisation

Une fois les statuts, règles et réglementations mis en place et/ou révisés, l'étape suivante est la publication.

Renforcer le niveau de **transparence** d'une organisation consiste à mettre à la disposition des parties prenantes et du grand public toutes les informations pertinentes sur, par exemple, les raisons et la manière dont les décisions sont prises, la direction que prend l'organisation et les moyens qu'elle se donne pour y parvenir. À cet égard, il convient de distinguer deux niveaux de transparence : les informations qui doivent être partagées avec le public en général par le biais du site web de l'organisation ; et, les informations qui doivent être partagées en interne (par ex. les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration transmis aux membres de l'organe directeur correspondant) en fonction de leur matérialité, de leur confidentialité et de leur pertinence.

Par exemple, la publication des statuts et des autres réglementations de l'organisation permet à ses membres, aux autres parties prenantes et au grand public de comprendre comment elle fonctionne ainsi

que les règles à respecter en interne. En favorisant la transparence, les organisations permettent un contrôle minutieux de leurs activités et démontrent qu'elles n'ont rien à cacher.

Si la transparence est une dimension essentielle de la bonne gouvernance, elle est différente de la reddition de compte. La **reddition de compte** est plus exigeante que le principe de transparence ; elle demande de fournir des explications quant aux décisions prises et aux mesures entreprises, et implique de devoir accepter leurs conséquences, qu'elles soient positives ou négatives. La transparence est donc un moyen de rendre des comptes, mais elle n'en est pas la seule composante.

La liste suivante sert à identifier si toutes les informations pertinentes concernant l'organisation sportive sont fournies sur son site web officiel¹.

¹ Tout en garantissant le plus haut niveau de transparence, les organisations sportives doivent veiller à ce que les informations figurant dans la liste, entre autres, soient publiées conformément aux réglementations applicables, notamment celles relatives à la protection des données et au respect de la vie privée.

Liste de contrôle pour identifier si toutes les informations pertinentes concernant l'organisation sportive sont fournies sur son site web officiel

- | | |
|--|--|
| ☐ Statuts, règles et réglementations | ☐ Politiques relatives aux dépenses des officiels et du personnel |
| ☐ Structure de l'organisation | ☐ Documents relatifs aux assemblées générales annuelles |
| ☐ Vision, mission, valeurs et objectifs stratégiques | ☐ Résumé des décisions prises par les organes directeurs |
| ☐ Liste des membres | ☐ Décisions relatives aux violations des règles et des réglementations |
| ☐ Organe directeur | ☐ Activités de redistribution financière (le cas échéant) |
| ☐ Rapport d'activité annuel | ☐ Décisions disciplinaires |
| ☐ Rapport financier annuel audité | |

Phase 3

Protéger l'intégrité

Après avoir posé les bases essentielles pour assurer sa bonne gouvernance, votre organisation sportive doit veiller à ce que les principes et les dispositions décrits dans ses statuts, ses règles et ses réglementations sont effectivement mis en œuvre. Pour parvenir à une bonne gouvernance, il ne suffit pas de poser des règles et des réglementations sur le papier. Il incombe aux organisations sportives de prendre des mesures concrètes pour protéger les personnes contre les préjudices qu'elles pourraient subir, prévenir les actes répréhensibles et préserver la crédibilité de leur sport.

Le respect des cadres permettant d'assurer une bonne gouvernance n'a rien d'automatique, même au sein des petites organisations, et impose donc de multiples «fortifications» pour les consolider. La présente section décrit les principales structures permettant de mettre en place ces «fortifications», telles que les comités/commissions d'éthique et d'audit, les mécanismes de signalement, les procédures d'enquête, les mesures disciplinaires, les mécanismes de contrôle financier et les programmes de gestion des risques.

Constitution d'un comité / d'une commission d'éthique et d'un comité / d'une commission d'audit

Mettre en place des **organismes de contrôle** aide les organisations sportives à assurer un contrôle indépendant de l'application de leurs règles et réglementations, à prévenir les fautes professionnelles, à envisager des sanctions et à préserver leur intégrité.

Pour cela, il convient de commencer par :

Mettre en place des organismes de contrôle indépendants clés, notamment un comité / une commission d'éthique et un comité / une commission d'audit (en définissant leurs rôles, leurs responsabilités et leur composition).

Instaurer un programme de gestion des risques et une évaluation par des tiers pour atténuer les vulnérabilités.

Mettre en place un mécanisme de signalement prévoyant des protections spécifiques pour les lanceurs d'alerte et les témoins.

Définir des procédures claires pour les enquêtes et les mesures disciplinaires.

Examiner périodiquement le niveau de mise en œuvre effective et mettre en place des mesures correctives lorsque nécessaire.



Comité/Commission d'éthique

Points clés

Organisme indépendant et distinct de l'organe directeur.

Selon la taille de l'organisation sportive, il peut être composé d'une seule personne (de préférence libre de tout lien avec l'organisation sportive au niveau national et/ou international) ou d'un groupe de personnes (avec des qualifications pertinentes et dont la majorité des membres est indépendante).

Ses fonctions doivent consister en l'une ou plusieurs des tâches suivantes :

- i. Réviser périodiquement le code d'éthique, avec approbation finale par l'organe directeur ou l'assemblée générale ;
- ii. Conseiller sur les questions d'éthique ;
- iii. Enquêter sur les violations présumées du code d'éthique et formulation de recommandations en termes de sanctions ; et
- iv. Prendre des mesures disciplinaires/jugement en cas de violation présumée du code d'éthique et détermination des sanctions disciplinaires après une procédure régulière.

Comité/Commission d'audit

Points clés

Organisme indépendant.

Selon la taille de l'organisation sportive, il peut être composé d'une seule personne (de préférence libre de tout lien avec l'organisation sportive au niveau national et/ou international) ou d'un groupe de personnes (avec des qualifications pertinentes et dont la majorité des membres est indépendante).

Ses fonctions doivent consister à :

- i. Soutenir et superviser le personnel, y compris l'auditeur interne et l'organe directeur ;
- ii. Identifier et atténuer les risques financiers, opérationnels et de conformité qui pèsent sur l'organisation ; et
- iii. Proposer une expertise et un examen minutieux supplémentaires sur les questions financières.

Mise en place d'un programme de gestion des risques et évaluation des tiers

Une autre « fortification » consiste à mettre en place un **programme de gestion des risques**. Prendre des mesures pour identifier, évaluer et limiter les risques contribue également à préserver l'intégrité d'une organisation, car celles-ci permettent de prévenir les conséquences néfastes liées à ces risques, tandis que l'évaluation des tiers, tels que les fournisseurs et les sponsors, garantit que toutes les activités menées avec des entités extérieures sont effectuées conformément aux normes de l'organisation en matière d'éthique et de gouvernance. En entreprenant de telles mesures, l'organisation peut renforcer sa résilience, minimiser les actes répréhensibles et protéger son intégrité ainsi que celle des personnes.

Éléments clés d'une évaluation des risques :

- **Identification des risques :** identifier et évaluer les opportunités et les risques réels et potentiels susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs de l'organisation.
- **Classification des risques :** à savoir s'ils sont d'ordre financier, politique, juridique, ou s'ils pèsent sur la réputation, les droits humains, la sécurité, la durabilité, les opérations, etc.
- **Stratégies d'atténuation :** élaborer et mettre en œuvre un plan visant à réduire au minimum les possibilités que les risques identifiés se concrétisent.

Éléments clés d'une évaluation de tiers :

- **Diligence raisonnable :** mettre en place un processus bien établi visant à exercer une diligence raisonnable à l'égard des tiers, tels que les sponsors, les prestataires de service, les intermédiaires et les sous-traitants.
- Prévoir des **obligations contractuelles stipulant que les tiers** sont tenus de se conformer aux règles et aux réglementations, par ex. au code d'éthique, à la politique en matière de lutte contre la corruption, à la politique d'achat et aux droits humains.

Pour plus de conseils et d'outils pratiques afin d'aider votre organisation dans ces efforts en matière de gouvernance, consultez le [chapitre 6](#) (Outils et ressources complémentaires) du présent manuel, ainsi que le référentiel de l'IPACS pour la gouvernance, qui proposent tout un éventail de ressources, de bonnes pratiques et de lignes directrices en matière de mise en œuvre.

Mise en place d'un mécanisme de signalement qui protège les lanceurs d'alerte et les victimes et prévoit des procédures d'enquête bien établies ainsi que des mesures disciplinaires

Si les « fortifications » susmentionnées sont principalement axées sur la prévention, elles n'empêchent pas pour autant totalement que des actes répréhensibles ne soient commis. Il est donc important que l'organisation soit préparée pour pouvoir traiter ces violations de façon efficace et juste lorsqu'elles surviennent. Mettre en place un **mécanisme de signalement** solide prévoyant des **protections pour les lanceurs d'alerte** et les autres personnes concernées, en particulier les victimes, avec des **procédures d'enquête** bien établies ainsi que des **mesures disciplinaires**, permet de s'assurer que les règles sont respectées, que les actes répréhensibles ne sont pas laissés sans conséquence, que les personnes sont protégées et que l'intégrité de l'organisation est préservée. Dans certains cas, ce sont les organisations sportives elles-mêmes qui décident de mettre en place un mécanisme de signalement dans leur enceinte. Dans d'autres situations, il pourra être possible ou souhaitable que la charge de ce service soit confiée à une organisation tierce et/ou à un spécialiste externe à l'échelle nationale ou internationale.

Exemples de canaux de signalement :

- Plateforme spécifique, liée au site web de l'organisation sportive ;
- Adresse e-mail spécifique ;
- Service postal ;
- Application mobile spécifique ;
- En personne, en s'adressant à une personne spécifique, par exemple dans le cadre d'un événement.

Principaux éléments à prendre en compte pour le mécanisme de signalement et la protection des lanceurs d'alerte :

- Confidentialité du mécanisme : établir un ou plusieurs canaux sécurisés pour signaler tout acte répréhensible ou toute violation des règles, permettant d'effectuer les signalements en toute confidentialité et de manière anonyme.
- Protection des lanceurs d'alerte : mettre en œuvre des politiques assurant la protection des personnes qui signalent, des lanceurs d'alerte et des témoins contre les représailles.

- Sensibilisation et formation : promouvoir une culture qui valorise la « prise de parole » et informer sur la manière de signaler, les éléments à signaler et les protections disponibles.

Pour plus de conseils et d'outils pratiques afin d'aider votre organisation dans ces efforts en matière de gouvernance, consultez le [chapitre 6](#) (Outils et ressources complémentaires) du présent manuel, ainsi que le référentiel de l'IPACS pour la gouvernance, qui proposent tout un éventail de ressources, de bonnes pratiques et de lignes directrices en matière de mise en œuvre¹.

Principaux éléments à prendre en compte pour les enquêtes et les mesures disciplinaires :

- Personne/équipe responsable : chargée de mener des enquêtes indépendantes et impartiales.
- Allocation de ressources appropriées aux fins des enquêtes.
- Procédure d'enquête bien établie : avec des spécifications quant au moment de mener les enquêtes et à la manière de permettre aux victimes de demander réparation.
- Cadre disciplinaire : établir des sanctions justes et applicables en réponse aux actes répréhensibles.
- Mécanismes d'appel : garantir le droit d'audience et le droit de contester les décisions par le biais de mécanismes d'appel (mécanismes internes avec recours final à un organe approprié) garantissant le droit à une procédure régulière.

Réalisez une auto-évaluation de votre organisation afin de déterminer où elle se situe en ce qui concerne la mise en œuvre des mesures visant à préserver son intégrité. Les réponses à quelques questions vous sont fournies au chapitre 6 (Outils et ressources complémentaires) afin de vous guider dans cette démarche.

Après avoir réalisé cette auto-évaluation, la prochaine étape consiste à identifier les domaines à ajouter ou à renforcer. Les recommandations formulées dans le référentiel de l'IPACS pour la gouvernance du sport vous aideront à vous mettre sur la voie de la bonne gouvernance.

En mettant en place des mécanismes solides visant à préserver leur intégrité, les organisations sportives

¹ La publication conjointe ONUDC-CIO intitulée « Mécanismes de signalement dans le sport : un guide pratique pour le développement et la mise en œuvre », qui fournit des informations supplémentaires et des exemples pratiques pour la mise en place de mécanismes de signalement efficaces, peut également être consulté pour obtenir des conseils supplémentaires.

protègent non seulement les personnes et la crédibilité du sport, mais elles renforcent également la confiance à l'égard de leurs structures de gouvernance. La bonne gouvernance implique également d'assurer une bonne gestion financière, de faire preuve de transparence, de rendre des comptes, d'allouer les ressources de manière durable et de diversifier ses financements. La prochaine section explique en quoi la gouvernance financière fait partie intégrante de la bonne gouvernance et comment elle renforce la crédibilité de l'organisation sur le long terme.

Déroulement du processus (liste non exhaustive)

Signalement par le biais du mécanisme

Le signalement peut être effectué via les canaux de signalement prévus par la politique de l'organisation

Enquête préliminaire

Pour comprendre ce qu'il s'est passé et savoir qui est impliqué et à quel moment l'incident s'est produit, afin de déterminer si le signalement est lié à une violation des principes éthiques et des codes, des règles et des réglementations de l'organisation.

Enquête (le cas échéant)

La personne/l'équipe chargée de l'enquête ne doit avoir aucun intérêt dans sa résolution. La personne /l'équipe chargée de l'enquête doit examiner tous les documents pertinents afin de déterminer les faits et interroger la personne concernée et les témoins, le cas échéant, entre autres éléments de preuve, en cas de violation avérée du code, des règles ou des réglementations.

Rapport final d'enquête

Précisant les mesures adoptées dans le cadre de l'enquête, les constatations, les conclusions et/ou les recommandations concernant les sanctions disciplinaires et les mesures correctives.

Examen et décision par un organisme indépendant

Un organisme indépendant / une autorité compétente examine le rapport d'enquête et détermine si des mesures disciplinaires doivent être prises.

Communication de la décision finale, application des sanctions, le cas échéant, et exercice du droit d'appel.

4

Phase 4

Gouvernance financière

La gouvernance financière¹ garantit que votre organisation sportive mène ses activités de manière transparente, ainsi que l'allocation efficace des ressources et l'intégrité des décisions financières. En outre, adopter des pratiques rigoureuses en matière de gouvernance financière renforce la confiance entre les parties prenantes et minimise les risques de mauvaise gestion et de corruption.

Pour cela, il convient de commencer par :



Allouer les ressources en toute transparence



Mettre en œuvre des mécanismes de contrôle et d'audit externe



Mettre en œuvre des politiques en matière de lutte contre la corruption et assurer une supervision efficace, notamment pour ce qui est de la gestion et de la limitation des conflits d'intérêts, ainsi que des procédures de diligence raisonnable



Mettre au point un processus d'appel d'offres ouvert et un processus transparent pour l'attribution des événements



Examiner périodiquement les politiques financières et appliquer des mesures correctives lorsque nécessaire

¹ S'appuyant sur le Principe 4 : Gouvernance financière, des Principes universels de base de bonne gouvernance au sein du Mouvement olympique, cette phase regroupe la majeure partie des recommandations relatives à la gouvernance financière que l'on retrouve dans les différentes dimensions du référentiel de l'IPACS pour la gouvernance du sport.

Dans la précédente phase couvrant la protection de l'intégrité, nous avons évoqué la constitution d'un comité / d'une commission d'audit et l'importance d'assurer la gestion des risques et l'évaluation des tiers. Outre ces mesures, il est essentiel de mettre en place des mécanismes de contrôle supplémentaires pour garantir la viabilité financière de votre organisation et, renforcer sa gouvernance par la même occasion.

Ces mesures supplémentaires peuvent notamment consister à mettre au point et en œuvre un **processus budgétaire** transparent permettant de suivre/contrôler la planification financière et les dépenses. Elles peuvent également prendre la forme de **mécanismes de contrôle** et d'un **audit financier externe**². Voici quelques exemples de mécanismes de contrôle complémentaires :

- Mécanisme de contrôle comptable (par ex. politique en matière de déplacements et de dépenses, séparation des tâches, politique en matière de réserves et double signature).
- Production d'états financiers conformes aux normes comptables reconnues.
- Processus budgétaire.
- Audit externe réalisé par un ou plusieurs experts financiers indépendants.
- Publication annuelle de rapports financiers audités.

Instaurer un **processus d'appel d'offres** ouvert pour la conclusion des principaux contrats commerciaux et les passations de marchés revêt également une importance majeure. Le point de départ pourra consister à déléguer certains pouvoirs, en déterminant qui est responsable des approbations et en mettant en œuvre une **politique d'achat** qui précise la manière dont les décisions relatives aux achats sont prises en fonction des seuils budgétaires et des rôles. Cette politique d'achat devra être exhaustive et couvrir l'ensemble du cycle de vie des contrats, afin de favoriser l'équité et faire jouer la concurrence dans la sélection des fournisseurs, aidant ainsi à atténuer les risques de corruption.

² La complexité et la portée de ces mesures doivent être proportionnelles à la taille, à la structure et aux ressources de l'organisation. Par exemple, si des audits officiels et des procédures d'approvisionnement complètes peuvent s'avérer nécessaires pour les grandes fédérations, un petit club local pourra adopter une politique et des pratiques plus simples, mais néanmoins transparentes et responsables, adaptées à sa taille.

Appels d'offres ouverts pour les principaux contrats commerciaux et les passations de marchés (hors événements)

Éléments clés

- Des règles financières internes exigeant qu'un appel d'offres soit lancé pour les biens ou services dépassant un seuil raisonnable.
- Des processus d'achat ouverts, transparents et concurrentiels.
- La gestion des conflits d'intérêts.
- Une politique d'achat couvrant l'ensemble du cycle (de la planification à l'exécution du contrat).
- Un approvisionnement responsable.

Plus d'informations

- Référentiel pour la gouvernance du sport au niveau national et international et ses lignes directrices mécanismes d'équilibre des pouvoirs de contrôle

Pour plus de conseils sur la passation de marchés pour les infrastructures et les services dans le cadre des grands événements sportifs, ainsi que sur la gestion des conflits d'intérêts, consultez les :

- Bonnes pratiques et lignes directrices pour le Mouvement olympique
- Lignes directrices CIO-OCDE

Il est essentiel pour les organisations qui participent à l'organisation d'événements sportifs que le processus d'attribution soit équitable et que les risques de corruption soient atténués. À cet égard, il est indispensable d'instaurer des **processus d'appel d'offres** transparents, des critères d'évaluation clairs et une **politique rigoureuse en matière de conflits d'intérêts**.

Réalisez une auto-évaluation pour comprendre où se situe votre organisation. Les réponses à quelques questions vous sont fournies au chapitre 6 (Outils et ressources complémentaires) afin de vous guider dans cette démarche.

Après avoir réalisé cette auto-évaluation, la prochaine étape consiste à identifier les domaines à ajouter ou à renforcer. En prenant des mesures en matière de gouvernance financière, les organisations sportives peuvent améliorer leur intégrité, garantir la pérennité de leurs opérations et préserver la confiance de leurs parties prenantes.

Processus ouvert et transparent pour l'attribution des principaux événements

Éléments clés

- Un processus bien défini et des responsabilités spécifiques pour l'attribution des principaux événements.
- Divulcation publique des principaux critères d'accueil et des détails relatifs au processus d'appel d'offres/de candidature.
- Des règles pour encadrer les campagnes de candidature.
- La gestion des conflits d'intérêts.
- Un organe décisionnaire / des évaluateurs indépendants pour sélectionner les candidats.
- Divulcation publique des résultats de l'attribution des événements.

Plus d'informations

- Référentiel pour la gouvernance du sport au niveau national et international et ses lignes directrices mécanismes d'équilibre des pouvoirs de contrôle

Pour plus de conseils sur les processus d'attribution des grands événements sportifs, consultez ces documents :

- Reallocation of sport events
- Mitigating the risks of corruption in the candidature process of major sport events

5

Phase 5

Formation à l'intégrité

Une bonne gouvernance impose dans un premier temps de parfaitement comprendre et maîtriser certaines composantes fondamentales. Comme expliqué précédemment dans ce manuel, la première étape consiste à définir des **statuts, des règles et des réglementations clairs et rigoureux**. La deuxième étape consiste à **transmettre toutes les informations pertinentes** aux principales parties prenantes, y compris au grand public, lorsqu'il a lieu. La troisième étape consiste à protéger l'intégrité de votre organisation, ce qui exige de mettre en place un cadre visant à **réduire au minimum les risques que des actes répréhensibles soient commis et à établir des procédures d'enquête et de sanction** appropriées. La quatrième étape touche à la **gouvernance financière** et permet à l'organisation de se développer durablement, de bien se gérer et de rendre des comptes.

L'étape suivante du modèle de bonne gouvernance porte sur **la formation à l'intégrité**. L'éducation et la sensibilisation sont fondamentales pour promouvoir une bonne gouvernance et une culture axée sur l'intégrité. La formation à l'intégrité apporte également un autre avantage, puisqu'elle permet aux bénéficiaires d'acquérir les connaissances nécessaires pour identifier et traiter les comportements contraires à l'éthique.

Les principaux avantages de la formation à l'intégrité sont notamment :

- **La sensibilisation** : en expliquant aux parties quelles sont les attentes à l'égard de leur comportement sur le plan éthique et pourquoi il est important de respecter certaines normes dans ce domaine.
- **La prévention** : qui conduit à l'augmentation de la probabilité d'une conduite appropriée et conforme aux normes.
- **Une culture qui valorise la prise de parole** : en créant un environnement au sein duquel les personnes se sentent suffisamment en sécurité pour parler et signaler les actes répréhensibles.

Pour être exhaustive, une formation à l'intégrité ne doit pas uniquement aborder les règles et les réglementations applicables. Elle doit également aider les apprenants à comprendre le rôle qu'ils ont à jouer dans la promotion d'une culture axée sur l'intégrité, notamment en traitant et en signalant les actes répréhensibles et en les informant de ce dont ils peuvent bénéficier via les mécanismes mis en place. Elles visent donc en outre à sensibiliser aux rôles, aux responsabilités et aux limites des entités telles que les commissions/comités d'éthique et d'audit. Donner des indications précises sur ces aspects peut permettre de gérer les attentes. Pour la planification du programme de formation à l'intégrité, il est important de tenir compte des trois dimensions de l'intégrité dans le sport : l'intégrité personnelle, l'intégrité des organisations et l'intégrité des compétitions¹.

¹ Pour de plus amples informations sur la mise en place des programmes de sensibilisation/d'éducation à l'intégrité, consultez la recommandation D7 du référentiel de l'IPACS sur la gouvernance.

Si certaines organisations disposent des moyens nécessaires pour élaborer des formations et les dispenser en interne, les ressources existantes seront bien utiles aux autres organisations. Toute une variété de supports et de programmes de formation à l'intégrité est proposée par des organisations internationales, des organisations sportives de haut niveau et des initiatives et programmes axés sur le sport. Ces supports peuvent être adaptés aux besoins et au contexte de votre organisation.

Pour plus de conseils et d'outils pratiques afin d'aider votre organisation dans ces efforts en matière de gouvernance, consultez le [chapitre 6](#) (Outils et ressources complémentaires) du présent manuel, ainsi que le référentiel de l'IPACS pour la gouvernance, qui proposent tout un éventail de ressources, de bonnes pratiques et de lignes directrices en matière de mise en œuvre.

Intégrité personnelle

Public cible

Toutes les parties prenantes concernées, notamment les membres des organes directeurs, les employés et les athlètes.

Programme de formation

Axé sur les principes éthiques, notamment l'honnêteté, l'ouverture, l'objectivité et le respect, ainsi que sur les questions d'intégrité telles que le harcèlement et les abus, les discours de haine et les actes répréhensibles.

Intégrité des organisations

Public cible

Toutes les parties prenantes concernées, notamment les membres des organes directeurs, les employés et les athlètes.

Programme de formation

Axé sur la bonne gouvernance, notamment la reddition de compte, la transparence, le respect des règles et des réglementations, ainsi que les mesures de protection contre la corruption et les abus de pouvoir.

Intégrité des compétitions

Public cible

Les athlètes, les entraîneurs, les officiels techniques, les volontaires et les membres des organes directeurs.

Programme de formation

Axé sur l'intégrité des compétitions, notamment la lutte contre le dopage, la manipulation de compétitions et autres infractions.

6

Phase 6

Développement et solidarité

La dernière phase abordée dans ce manuel, à savoir le Développement et la solidarité, va au-delà du renforcement de la bonne gouvernance de votre organisation. Elle vise également à apporter des avantages à vos athlètes et à vos officiels, mais aussi à votre sport, dans l'optique d'assurer sa viabilité à long terme. Elle prévient les critiques concernant l'impact de votre sport et garantit que le sport continue d'être un moteur de changement positif pour les athlètes, les communautés hôtes et, plus largement, le grand public.

Gardez à l'esprit que le sport n'existe que si des athlètes le pratiquent, ainsi que grâce aux volontaires qui donnent de leur temps et de leur énergie pour que les compétitions se passent bien, à la grande diversité des fans qui suivent le sport, aux communautés hôtes prêtes à accueillir des événements chez elles et, en particulier, à la terre, à l'eau et à l'air que la planète Terre nous fournit.

Qu'entendons-nous par développement et solidarité dans le cadre des mesures de bonne gouvernance ?

- Des efforts visant à promouvoir le sport inclusif.
- La réaffectation des ressources et la redistribution des fonds de développement selon un processus transparent avec suivi et audit.
- Le respect des principes de développement durable et de responsabilité sociale, notamment en ce qui concerne :
 - + l'environnement
 - + les zones défavorisées et
 - + les communautés hôtes
- Des programmes de formation (sur des sujets autres que l'intégrité) et une assistance apportée aux entraîneurs, aux juges, aux arbitres, aux athlètes et aux autres, le cas échéant.

Quelle que soit la taille de votre organisation sportive, il est important de tenir compte de ce que vous pouvez faire dans le cadre de vos propres activités, de votre budget et de l'ampleur et de l'impact des activités de votre organisation.

Allocation de ressources appropriées pour promouvoir le sport inclusif (y compris les disciplines pour les personnes en situation de handicap)

Objectif

Permettre à des personnes issues de milieux différents, avec des caractéristiques et des identités différentes, de pratiquer un sport, et donc de toucher un public plus large.

Éléments clés

- Un engagement public en faveur du sport inclusif.
- Tenir compte de l'éventuel impact des décisions sur les différents groupes.
- Allocation de ressources appropriées pour les disciplines paraspportives ou coopération formelle avec l'organisme compétent.
- Fixation d'objectifs avec suivi des progrès en matière d'inclusion, notamment sur les plans de la pratique sportive, de l'emploi, de l'entraînement et du leadership.
- Accréditations, par exemple des programmes nationaux pour l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Plus d'informations

- Référentiel pour la gouvernance du sport au niveau national et international et ses lignes directrices développement & solidarité

Promouvoir le sport inclusif

Un bon point de départ sur le plan du développement et de la solidarité est celui de veiller à l'inclusion des personnes issues de milieux différents dans la pratique de votre sport. Les organisations sportives inclusives bénéficient d'un public plus large et sont plus à même d'avoir un impact positif plus important sur la société. Parallèlement, en favorisant l'inclusion, les organisations sportives peuvent garantir que leur sport reste accessible et représentatif des populations diverses.

Il n'existe pas de solution universelle quant à la meilleure approche à adopter. Chaque organisation sportive doit interagir avec divers groupes et différentes communautés pour comprendre ce qui peut entraver la pratique de leur sport et travailler en collaboration pour surmonter ces obstacles.

Réaffectation des ressources et redistribution des fonds de développement

Il est important de démontrer que les ressources investies dans le développement sont allouées de manière équitable, en faisant preuve de transparence et d'objectivité. La confiance envers votre organisation en est ainsi renforcée et cela met en exergue son engagement en la faveur des principes éthiques et juridiques. Allouer des ressources au développement en adoptant une stratégie alignée sur la stratégie globale de votre organisation contribue non seulement à une meilleure gouvernance, mais aussi à renforcer le potentiel impact positif de vos programmes de développement.

Le rapport devrait/pourrait comprendre les informations suivantes :

- Chiffres relatifs à l'investissement réel dans les travaux de développement.
- Ventilation des informations :
 - + Par continent et/ou;
 - + Par pays;
 - + Par discipline sportive;
 - + Par programme;
 - + Par genre, etc.
- Comparaison par année ou cycle stratégique global.
- Progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs stratégiques.

Conformément à ce qui précède, un rapport sur la redistribution financière doit être publié sur le site web de votre organisation dès lors que des ressources ont été allouées au développement. Cela contribue à la réalisation des objectifs établis dans la phase deux du processus de bonne gouvernance (organisation transparente), et favorise la reddition de compte et la crédibilité de votre organisation.

Exemples d'initiatives internationales en faveur de la durabilité

Prix « Action climat » du CIO

Lancés en 2022, les Prix « Action climat » du CIO récompensent tous les ans les athlètes, les Fédérations internationales (FI) et les Comités Nationaux Olympiques (CNO) pour leurs efforts proactifs dans la lutte contre le changement climatique.

Cadre « Sport for Nature » (Le sport au service de la nature)

Le cadre « Sports for Nature » est une initiative conjointe menée par l'Union internationale pour la conservation de la nature (IUCN), le CIO, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et d'autres organismes. Il vise à se servir du sport pour défendre la nature et contribuer à sa protection et à sa restauration.

Accord-cadre « Le sport au service de l'action climatique »

L'accord-cadre « Le sport au service de l'action climatique » est une initiative ONU Climat, laquelle vise à soutenir les acteurs du milieu sportif qui s'engagent sur la voie de la neutralité climatique. Les signataires s'engagent à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre de 50 % d'ici 2030 et à atteindre la neutralité carbone d'ici 2040.

Respect de l'environnement et développement durable

Évaluez et limitez l'impact de vos activités sur l'environnement et le développement.

Éléments clés

- Les activités doivent nuire le moins possible à l'environnement.
- La durabilité environnementale doit être intégrée dans tous les aspects de la stratégie opérationnelle et de la prise de décision.
- L'organe directeur devrait assumer la responsabilité globale de la durabilité.
- Adhésion aux initiatives internationales appropriées.
- Suivi et rapports sur les objectifs en matière de durabilité environnementale.

Exemple

Mettre en œuvre des mesures visant notamment à réduire l'empreinte carbone et à minimiser les déchets.

Responsabilité sociale et pratique ciblant majoritairement les zones défavorisées

Participez à des initiatives donnant accès à la pratique du sport dans les zones défavorisées, en démontrant le rôle positif que le sport peut jouer.

Éléments clés

- Offrir des opportunités de pratique sportive aux personnes exclues en raison de leur situation géographique, de leur situation économique défavorable ou de leur discrimination.
- Intégrer la responsabilité sociale dans la stratégie et la prise de décision, et réaliser des rapports sur les progrès accomplis dans l'atteinte des objectifs.
- Conclure des partenariats avec des organisations du secteur public ou de la société civile.

Exemple

Mettre en œuvre des mesures favorisant l'inclusion et l'égalité des chances.

Impact et héritage

Collaborez avec les communautés hôtes pour veiller à ce que vos événements laissent un impact positif et durable à l'issue de leur organisation.

Éléments clés

- Consigner l'impact positif potentiel sur la société locale, l'environnement, l'économie, la prévention de la criminalité et/ou le développement des infrastructures.
- Créer un système de gestion des connaissances pour aider les futurs organisateurs d'événements.
- Investir dans des programmes axés sur l'héritage.
- Mener des études sur l'impact des événements.

Exemple

Instaurer des exigences en matière d'héritage auxquelles les hôtes des grands événements doivent se conformer.

Développement durable et responsabilité sociale

Les organisations sportives doivent être soucieuses de l'impact que leurs activités ont sur l'environnement et la société. Il est fondamental de mettre en œuvre des mesures conçues pour respecter l'environnement et promouvoir le développement durable, et soutenir les zones défavorisées tout en laissant un impact positif et durable dans les villes hôtes.

Par exemple, vous pouvez évaluer si les activités de votre organisation sportive respectent les normes internationales telles que les Objectifs de développement durable des Nations Unies et l'Accord de Paris sur le climat. Vous pouvez également mettre en œuvre des programmes axés sur l'impact et l'héritage visant à s'assurer que les compétitions sportives ont une incidence positive sur les communautés hôtes sur le long terme. Autrement, vous pouvez proposer des programmes axés sur la responsabilité sociale et la pratique répondant à des objectifs plus larges, tels que l'amélioration de la santé et de la cohésion communautaire. Des explications plus détaillées concernant ces activités sont présentées dans le tableau de la page précédente.

Programmes d'éducation (à d'autres thématiques que celle de l'intégrité)

L'éducation est l'un des meilleurs moyens dont les organisations sportives disposent pour contribuer au développement. Les athlètes, les entraîneurs, les officiels techniques, les volontaires ainsi que d'autres acteurs investissent de leur temps et de leur énergie dans leur sport : les organisations sportives devraient les soutenir au mieux en fonction de leurs capacités lorsqu'ils souhaitent évoluer dans leur carrière ou entamer un nouveau parcours professionnel après avoir pris leur retraite sportive.

Selon les ressources dont dispose votre organisation sportive, envisagez de mettre en place :

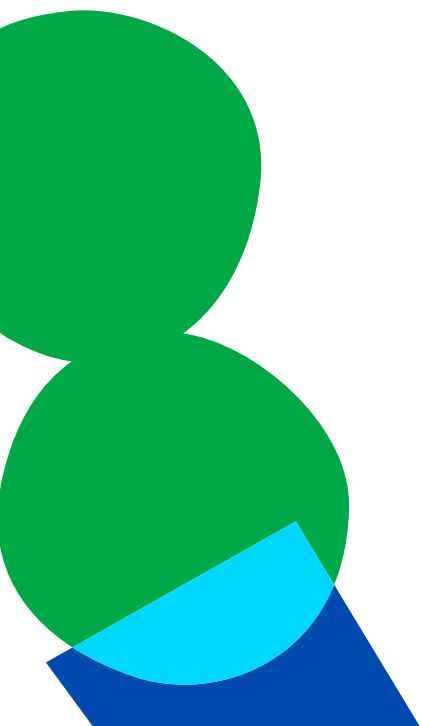
- des programmes de transition professionnelle et/ou
- des formations de développement des compétences.

Éléments clés :

- Des programmes de formation destinés à des personnes qui jouent un rôle important dans le cadre des activités de l'organisation.
- Des critères en matière de transparence pour la participation aux programmes éducatifs.
- Une accréditation délivrée par des établissements de formation officiels.
- Un rapport sur les résultats des programmes éducatifs.
- Des opportunités d'éducation et de formation pour les organisations membres.

En intégrant les six étapes du modèle dans vos efforts en matière de bonne gouvernance, votre organisation sportive progressera sur ce plan tout en renforçant considérablement le rôle plus large du sport dans la promotion du développement au sein de la société. Comme expliqué tout au long de ce manuel, le renforcement de la bonne gouvernance est un effort continu qui demande de faire preuve de dévouement et d'une certaine capacité d'adaptation pour pouvoir relever les défis actuels et émergents.

Pour accompagner votre organisation sur la voie de la bonne gouvernance, les chapitres suivants proposent des exemples de bonnes pratiques ainsi que des outils et des ressources complémentaires. Les différents contenus, exemples et outils fournis dans le présent manuel visent à compléter le référentiel de l'IPACS pour la gouvernance du sport.



ÉTUDES DE CAS

Il y a de fortes chances que des organisations similaires à la vôtre aient déjà dû faire face aux problèmes que vous rencontrez. Dans ce chapitre, vous trouverez quelques exemples de la manière dont des organisations du secteur sportif s'y sont prises pour mettre en œuvre les mesures exposées dans les six phases décrites dans le présent manuel. Plus d'exemples de bonnes pratiques sont disponibles dans chacune des 50 recommandations formulées dans la version complète du référentiel de l'IPACS pour la gouvernance du sport.

Phase 1

Poser les bases : statuts, règles et réglementations

Code d'éthique

Les « Statuts de Swiss Olympic en matière d'éthique pour le sport suisse », en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2025, expliquent les infractions et les actes pouvant constituer des manquements à l'éthique ainsi que les procédures appropriées le cas échéant. Ces Statuts viennent compléter « Les neuf principes de la Charte d'éthique du sport » de Swiss Olympic. En plus de sa charte et de ses statuts, Swiss Olympic a également créé une « Boussole éthique », un outil conçu pour sensibiliser, guider et promouvoir les pratiques éthiques auprès des athlètes, des entraîneurs et de tous les acteurs du sport.

Politique en matière de protection des données

Le Comité National Olympique de Grande-Bretagne suit une politique de confidentialité conforme au Règlement général sur la protection des données (RGPD). Une personne est désignée pour assumer la responsabilité globale de la conformité du CNO sur le plan de la protection des données et veille à ce que l'organisation respecte les lois en la matière.

Égalité des genres

La Fédération Internationale de Hockey (FIH) a adopté une politique en matière d'égalité des genres en novembre 2017, laquelle vise à favoriser une représentation des genres plus équilibrée au sein de la FIH et à prévenir toute forme de discrimination illégale ou de traitement injuste à caractère sexiste. Elle a mis en place diverses mesures, notamment un amendement de ses statuts, stipulant que les huit membres ordinaires élus qui composent le conseil exécutif de la FIH doivent comprendre quatre hommes et quatre femmes. En juillet 2024, la FIH a également instauré des directives visant à garantir une représentation diversifiée, inclusive et équilibrée entre les genres.

Phase 2

Transparence de l'organisation

Publication de la structure de l'organisation

Sur son site web, World Rowing a publié une page fournissant des informations sur la structure de gouvernance interne de l'organisation, notamment sur les rôles, les pouvoirs et les responsabilités du congrès, du comité exécutif de World Rowing, du Conseil de World Rowing, des commissions spécialisées de World Rowing, du président et du personnel de World Rowing.

Publication du plan stratégique et des rapports annuels

Sur le site web du Comité National Olympique de Nouvelle-Zélande, il est possible de consulter le plan stratégique de l'organisation ainsi que ses rapports annuels jusqu'à 2007. Les rapports annuels comprennent des états financiers vérifiés en externe.

Publication des documents de l'assemblée générale

La Confédération allemande des sports olympiques (DOSB) publie les documents de ses réunions générales dans leur intégralité, avec l'ordre du jour, les procès-verbaux et les décisions des réunions précédentes.

Phase 3

Protéger l'intégrité

Organisme indépendant chargé de l'éthique

L'Unité d'intégrité du biathlon est une unité indépendante dont les activités ne sont pas rattachées à celles de l'Union Internationale de Biathlon. Fondée en 2019, elle gère toutes les questions ayant trait à l'intégrité du biathlon, notamment les enquêtes et les poursuites en cas de violation.

Mécanismes de signalement

L'Unité d'intégrité de l'athlétisme (UIA) est une branche indépendante de World Athletics en charge de l'intégrité. Elle dispose de son propre conseil d'administration. Les signalements peuvent être adressés anonymement à l'UIA sur son site web. L'UIA dispose de cinq départements : Contrôles et conformité, Enquêtes et renseignement, Gestion des cas de dopage, Éducation et sensibilisation et Communication.

Mécanismes de signalement

La Fondation pour l'éthique de la gymnastique propose sur son site web un mécanisme de signalement confidentiel pour rapporter des cas de violence, de harcèlement, d'abus et/ou de négligence, ainsi que des cas de manipulation de compétitions, de pots-de-vin et de corruption.

Enquêtes

L'Unité d'intégrité de la communauté équestre est chargée de mener les enquêtes sur les signalements et fait rapport à l'assemblée générale de la Fédération Équestre Internationale (FEI). Elle a publié des lignes directrices pour le processus de collecte de données auxquelles les officiels de la FEI peuvent se référer dans le cadre des événements.

Phase 4

Gouvernance financière

Audit financier externe

Le Comité National Olympique du Botswana publie depuis plusieurs années ses états financiers vérifiés en externe. Les états financiers sont établis conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Comité d'audit

World Sailing est doté d'un comité d'audit indépendant chargé de superviser le processus de reporting financier de la fédération. Ses attributions consistent notamment à piloter la procédure de nomination d'un auditeur externe, examiner les projets de rapports financiers annuels de World Sailing, examiner les contrôles internes et examiner le plan de gestion des risques de l'organisation.

Attribution des événements

La Fédération Internationale de Basketball (FIBA) établit les règles qui encadrent les candidatures, notamment les principales responsabilités liées à l'organisation d'événements majeurs. Voir le livre 2, chapitres 2 et 3 des règlements internes de la FIBA. Sur son site web, la FIBA présente également dans les grandes lignes les critères d'évaluation auxquels sont soumis les organisateurs d'événements, et publie le calendrier général du processus de candidature pour les principaux événements ainsi que des communiqués de presse pour annoncer à qui l'organisation des événements a été attribuée. Le détail des règles, droits et exigences de chaque processus de candidature est clairement communiqué à toutes les fédérations nationales concernées dans les documents officiels respectifs.

Phase 5

Formation à l'intégrité

Éducation à l'intégrité

La FIFA a publié une grande variété de supports pédagogiques traitant de l'intégrité, notamment des flyers sur le truchage de matchs, un Manuel de conformité à l'intention des organisations sportives, et des guides de poche sur les questions de conformité et d'intégrité à l'intention des employés et des membres des commissions de la FIFA. En collaboration avec l'ONUDC, la FIFA met en œuvre un Programme mondial d'intégrité, qui vise à fournir à ses associations membres les connaissances et les outils nécessaires pour préserver l'intégrité du football.

Éducation à l'intégrité

«L'éducation et la sensibilisation» forment l'un des quatre piliers du cadre d'intégrité de la Fédération mondiale de badminton (BWF). Les activités de sensibilisation à l'intégrité favorisent un badminton «propre» et «honnête» auprès des athlètes et de leur entourage, et mettent en exergue les menaces liées au dopage et au truchage de matchs dans le sport.

Phase 6

Développement ET solidarité

Sport inclusif

La Fédération Internationale de Tennis de Table (ITTF) dispose d'une équipe et d'un comité chargés de superviser le Para tennis de table, y compris l'organisation du circuit mondial Para de l'ITTF. Le circuit a été remanié fin 2024 avec des événements structurés en trois niveaux et un rayonnement mondial élargi, comptant plus de 20 événements à travers le monde. L'ITTF a également modernisé son système de classement, le Classement Mondial ITTF Para, pour accompagner le nouveau circuit.

Redistribution des fonds de développement

La Fédération Internationale de Volleyball (FIVB) tient à jour un tableau de bord de son programme d'autonomisation et de développement qui divulgue en toute transparence l'intégralité de ses investissements depuis 2017. Il indique également le total de ses investissements et fournit une présentation de son soutien ventilé par fédération nationale, par association rattachée à une zone et par continent.

Durabilité environnementale

La Fédération Internationale de Ski et de Snowboard (FIS) est signataire de l'accord-cadre des Nations Unies «Le sport au service de l'action climatique» et du cadre «Sports for Nature» («Le sport au service de la nature»). Elle a également publié une stratégie de durabilité et un rapport annuel pour partager ses réalisations, ainsi qu'un calculateur de CO2 mis gratuitement à la disposition de ses associations membres et des organisateurs d'événements pour les aider à réduire leur empreinte carbone. Parmi les autres mesures prises par la FIS en faveur de l'environnement, on peut citer l'organisation d'une formation spécifique sur la durabilité environnementale destinée à l'ensemble de la famille de la FIS, la réduction des vols internationaux requis pour le déplacement de ses équipes et le soutien aux communautés autochtones face au changement climatique. En 2024, la FIS a signé un protocole d'accord avec l'Organisation météorologique mondiale pour aborder l'impact du changement climatique sur les sports d'hiver, ainsi qu'un mémorandum déclaratif d'intention avec l'Agence spatiale européenne couvrant l'utilisation des applications spatiales pour soutenir la durabilité dans les sports de neige.

Responsabilité sociale

Le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) héberge une plateforme en ligne consacrée à la responsabilité sociétale des organisations sportives. Ces dernières disposent ainsi d'un outil de diagnostic pour calculer leur score RSO, un module interactif de 90 minutes conçu pour les aider à renforcer leurs stratégies en matière de responsabilité sociale, ainsi qu'une boîte à outils renfermant des bonnes pratiques, des exemples de documents, des guides et des publications.

OUTILS ET RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

Il existe une grande variété d'outils complémentaires en ligne sur lesquels les organisations sportives peuvent s'appuyer si elles souhaitent progresser sur le plan de la gouvernance¹. Vous trouverez dans ce chapitre quelques exemples qui vous aideront à démarrer.

¹ À titre d'exemple, la Task Force sur la gouvernance de l'ASOIF a publié plusieurs notes visant à guider les Fédérations Internationales dans cette démarche. La Sports Governance Academy, basée au Royaume-Uni, fournit également des conseils et des modèles aux fédérations nationales.

Modèle de tableau de suivi de la bonne gouvernance

Cet outil pratique permet de suivre les progrès, d'identifier les lacunes et de soutenir la mise en œuvre cohérente des normes de gouvernance dans l'ensemble de l'organisation.

Objectif	Action requise	Personne/équipe responsable	Délai/date butoir	Statut	Commentaire
Statuts, règles et réglementations clairs et rigoureux					
Renforcer la démocratie					
Améliorer la transparence					
Protéger l'intégrité					
Gouvernance financière					
Développement et solidarité					

Questions pour guider le processus d'auto-évaluation en matière de démocratie

Élection des membres de la direction

- 1 Votre organisation devrait élire son président. Une personne a-t-elle été élue pour exercer cette fonction ?
☐ Oui ☐ No ☐ Partiellement
- 2 Votre organisation devrait élire la majorité des membres siégeant au sein de ses instances dirigeantes. La majorité des membres siégeant au sein des instances dirigeantes a-t-elle été élue ?
☐ Oui ☐ No ☐ Partiellement

Campagnes électorales

- 3 Votre organisation doit avoir mis en place des règles claires pour encadrer les campagnes et les avoir communiquées. Ces règles ont-elles été mises en place et communiquées aux parties prenantes ?
☐ Oui ☐ No ☐ Partiellement

Processus électoral

- 4 Des règles prédéfinies devraient être établies par votre organisation pour encadrer les élections. Ces règles ont-elles été mises en place et sont-elles respectées ?
☐ Oui ☐ No ☐ Partiellement

- 5 Votre organisation devrait définir des critères relatifs à l'éligibilité des candidats. Des règles d'éligibilité ont-elles été mises en place et publiées ?

☐ Oui ☐ No ☐ Partiellement

Le cas échéant, ces règles ont-elles été publiées ? Prévoient-elles des évaluations de diligence raisonnable telles que des contrôles de l'intégrité et des vérifications ?

- 6 Votre organisation devrait organiser des élections à bulletin secret. Est-ce le cas actuellement ?

☐ Oui ☐ No ☐ Partiellement

- 7 Votre organisation devrait permettre à un organisme indépendant de superviser le processus électoral. Ce processus est-il supervisé par un organisme indépendant ?

☐ Oui ☐ No ☐ Partiellement

- 8 Votre organisation devrait annoncer publiquement tous les postes à pourvoir, aussi bien pour les élections que pour les nominations hors personnel. Ces postes sont-ils annoncés publiquement ?

☐ Oui ☐ No ☐ Partiellement

Le cas échéant, quelles informations sont publiées ?

Représentation

- 9 Votre organisation devrait veiller à ce que toutes les principales parties prenantes soient représentées au sein de

tous les groupes décisionnels pertinents. Est-ce le cas ?

☐ Oui ☐ No ☐ Partiellement

- 10 Votre organisation devrait fixer des limites d'âge et/ou de mandats pour l'élection de ses officiels. Est-ce le cas ?

☐ Oui ☐ No ☐ Partiellement

- 11 Votre organisation devrait promouvoir l'égalité des genres et la diversité au sein de sa direction. Un programme ou une politique a-t-il été mis en œuvre à cet égard ?

☐ Oui ☐ No ☐ Partiellement

Éthique et intégrité

- 12 Votre organisation devrait avoir adopté une politique en matière de conflits d'intérêts. Une telle politique a-t-elle été adoptée ?

☐ Oui ☐ No ☐ Partiellement

Le cas échéant, quels types de conflits sont traités par la politique en question (réels, potentiels et perçus) ? Des mécanismes de résolution sont-ils définis ?

- 13 Votre organisation devrait veiller à ce que ses membres agissent conformément à un code d'éthique, ainsi qu'aux règles et réglementations en vigueur. Des programmes/politiques ont-ils été mis en place pour soutenir cette démarche ?

☐ Oui ☐ No ☐ Partiellement

Exemple de modèle d'évaluation des risques

Risque	Impact	Probabilité	Plan d'action et délai

Éléments à prendre en compte pour promouvoir une culture valorisant la prise de parole au sein de l'organisation¹

¹ The Complete Compliance and Ethics Manual (2022), pp. 3.223 – 3.230

Facteurs nuisibles à une culture valorisant la prise de parole (exemples)

- Biais culturel: être un « lanceur d'alerte » revêt une connotation négative.
- Biais de conformité: suivre le groupe.
- Effet spectateur: les actes répréhensibles sont généralisés et deviennent « banalisés ».
- Le respect de la hiérarchie empêche les échelons inférieurs de contester autant qu'ils le souhaiteraient l'autorité de leurs supérieurs.
- « Tirer sur le messager »: Ne pas vouloir être la personne qui annonce une mauvaise nouvelle.
- Peur des représailles.
- Conviction que rien ne se passera / ne changera, même si les actes répréhensibles sont signalés.
- Aucune incitation à la prise de parole.
- Direction qui ne donne pas l'exemple: la direction / les responsables ne favorisent pas une culture qui valorise la prise de parole.

Facteurs favorables à une culture valorisant la prise de parole (exemples)

- Culture organisationnelle valorisant une communication ouverte et bilatérale.
- Canaux de communication efficaces.
- Normes efficaces en matière d'expression des préoccupations ainsi que pour les traiter de manière sérieuse.
- Formation des responsables à l'écoute.
- Formation de tous les employés sur la politique d'expression des préoccupations et de non-représailles.
- Mise en place et application de processus d'enquête et de résolution des préoccupations axés sur les problèmes.
- Mise en place d'une stratégie efficace en matière de communication continue.

Questions pour guider le processus d'auto-évaluation de la protection de l'intégrité

Organismes de contrôle

- 1 Des comités d'éthique et d'audit indépendants sont-ils établis et fonctionnent-ils efficacement ?
☐ Oui ☐ Non
- 2 Des mesures disciplinaires sont-elles être prises si nécessaire par le comité / la commission d'éthique ?
☐ Oui ☐ Non

Mécanisme de signalement

- 3 Les signalements sont-ils confidentiels ?
☐ Oui ☐ Non
- 4 Est-il possible d'effectuer un signalement de manière anonyme ?
☐ Oui ☐ Non
- 5 Des mesures appropriées ont-elles été mises en place pour protéger les lanceurs d'alerte, les victimes et les autres personnes concernées
☐ Oui ☐ Non ☐ Partiellement

Procédures d'enquête

- 6 Des procédures d'enquête ont-elles été clairement établies et sont-elles communiquées de manière appropriée ?
☐ Oui ☐ Non
- 7 Des sanctions sont-elles prévues en cas de non-conformité ?
☐ Oui ☐ Non
- 8 La personne ou l'entité concernée peut-elle faire appel de la décision ?
☐ Oui ☐ Non

Questions pour guider le processus d'auto-évaluation de la gouvernance financière

- 1 L'organisation a-t-elle mis en place un processus budgétaire permettant de suivre/contrôler la planification financière et les dépenses ?
☐ Oui ☐ Non
- 2 Des audits financiers sont-ils régulièrement menés en interne et/ou en externe ?
☐ Oui ☐ Non
- 3 Des politiques claires en matière de lutte contre la corruption ont-elles été adoptées et un contrôle efficace de leur mise en œuvre a-t-il été mis en place ?
☐ Oui ☐ Non
- 4 Des processus d'achat ont-ils été mis en place et communiqués ?
☐ Oui ☐ Non
- 5 Les processus de candidature et d'attribution des événements sont-ils ouverts et justes ?
☐ Oui ☐ Non
- 6 Les parties prenantes ont-elles accès aux rapports financiers et aux rapports d'audit ?
☐ Oui ☐ Non
- 7 L'organisation a-t-elle mis en place un programme visant à déterminer si les ressources sont allouées en toute transparence pour atteindre les objectifs définis en matière de développement ?
☐ Oui ☐ Non

Potentiel contenu d'un programme de formation à l'intégrité

Suivant les résultats de l'évaluation, envisager d'ajuster le programme ou d'organiser une session supplémentaire.

Principal objectif

- Établir le principal objectif du programme de formation en fonction du résultat visé, par ex. sensibiliser le grand public à l'intégrité du sport; expliquer/clarifier des domaines spécifiques qui soulèvent des préoccupations/risques; partager des études de cas pour démontrer concrètement comment identifier les actes répréhensibles et la marche à suivre si vous en êtes victime ou témoin; éduquer les nouveaux arrivants; etc.

Public cible

- Cibler un public spécifique en fonction du principal objectif du programme de formation, par ex. les athlètes, les entraîneurs, les officiels techniques, tous les employés, les directeurs, les membres des organes directeurs, etc.

Activités

- Créer diverses activités visant à impliquer les participants et s'assurer qu'ils comprennent les informations/connaissances transmises.
- Envisager de recourir à des méthodes alternatives permettant de mieux présenter les informations, par ex. participation passive ou active des participants, activités de groupe, questions à choix multiples, etc.

Structure et programme pédagogique

- Identifier les sujets clés à aborder en fonction du principal objectif fixé.
- Élaborer un contenu sur mesure pour le public cible afin de faciliter la compréhension.
- Songer aux études de cas de situations réelles déjà survenues pour mettre en exergue l'importance de l'intégrité.
- Réfléchir à la durée de chaque session de formation.

Livraison

- Réfléchir au format: en présentiel ou en ligne, en direct ou enregistré.
- Réfléchir à qui dispensera la formation et s'il conviendrait de faire intervenir des experts externes.

Évaluation

- À court terme: Évaluer la compréhension des participants après la formation, par ex. à l'aide d'un quiz ou d'un exercice pratique.
- À moyen terme: Évaluer le comportement global des participants à la formation et identifier les changements positifs dans leurs attitudes.
- À long terme: Évaluer la culture organisationnelle.

Suivi et évaluation du programme

- Déterminer à quelle fréquence le programme doit être dispensé.
- Demander à recevoir des commentaires sur la structure globale, le contenu et la méthodologie.
- Adresser un rapport à l'organe directeur (par ex. au comité exécutif) faisant état des progrès et de l'efficacité de votre formation à l'intégrité