

Titre 1.7 Freins et contrepoids

1. Définition

Le principe de freins et contrepoids est une pierre angulaire de la gouvernance des organisations sportives, conçu pour assurer une répartition juste et transparente du pouvoir et de l'autorité. En dispersant le pouvoir de décision entre plusieurs entités au sein de l'organisation (telles que les organes directeurs, les comités et diverses parties prenantes, dont d'autres organisations de la pyramide sportive, les membres, les athlètes, les employés et les fans), les freins et contrepoids empêchent la concentration du pouvoir entre les mains de quelques individus ou groupes, même sur de longues périodes. Cette approche favorise l'équité et l'inclusivité dans les processus de prise de décision, en garantissant qu'aucune entité ne puisse exercer une influence incontrôlée sur les affaires de l'organisation.

Les freins et contrepoids établissent également des mécanismes de surveillance et de reddition de comptes, permettant un examen et une surveillance indépendants des activités organisationnelles afin de prévenir les abus de pouvoir, les conflits d'intérêts et les comportements contraires à l'éthique. Ces principes sont étroitement liés à d'autres dimensions de la bonne gouvernance, ce qui reflète leur large pertinence dans diverses pratiques de gouvernance.

En pratique, les freins et contrepoids sont mis en œuvre par le biais de structures et de processus institutionnels tels que la division des pouvoirs, la séparation des tâches et des organes de contrôle indépendants. Par exemple, les organisations sportives disposent généralement d'organes directeurs ou de conseils d'administration chargés de définir l'orientation stratégique et de prendre les décisions clés, tandis que des comités ou des groupes de travail supervisent des domaines opérationnels spécifiques. Des comités d'audit indépendants, des commissions d'éthique ou des médiateurs peuvent renforcer davantage la surveillance et la responsabilité en examinant les pratiques organisationnelles, en enquêtant sur les plaintes et en garantissant le respect des normes et réglementations éthiques. Collectivement, ces éléments créent un système de responsabilité et de transparence qui préserve la bonne gouvernance, l'intégrité et la confiance au sein des organisations sportives, renforçant ainsi leur efficacité et leur crédibilité aux yeux des parties prenantes et du public.

L'importance d'une bonne gouvernance, notamment de la mise en place de mécanismes de contrôle et d'équilibre des pouvoirs, est soulignée dans plusieurs documents clés. Le Livre blanc sur le sport de la Commission européenne souligne la nécessité d'adopter des principes de bonne gouvernance pour garantir une gestion efficace et durable du sport. De même, la Charte européenne du sport et le Code d'éthique sportive du Conseil de l'Europe fournissent des lignes directrices pour une bonne gouvernance dans le sport, recommandant l'adoption de mécanismes de contrôle et d'équilibre des pouvoirs dans le cadre d'un cadre de gouvernance global. Des initiatives telles que le Partenariat international contre la corruption dans le sport (IPACS) soulignent encore davantage l'importance d'une conduite éthique et d'une bonne gouvernance. En promouvant l'adoption d'un code d'éthique publié et de structures de gouvernance efficaces, ces initiatives contribuent à créer un environnement propice à la mise en place de mécanismes de contrôle et d'équilibre des pouvoirs solides au sein des organisations sportives.

2. Scénario idéal

Les freins et contrepoids sont soigneusement conçus pour garantir la transparence, la responsabilité et l'intégrité de la gouvernance organisationnelle. Les statuts de l'organisation décrivent clairement les structures de gouvernance, délimitant les rôles et responsabilités des organes directeurs, des comités et des dirigeants exécutifs afin de garantir une répartition équilibrée du pouvoir décisionnel. Ces rôles sont soumis à un renouvellement périodique pour éviter la concentration du pouvoir, et des processus décisionnels transparents impliquent les parties prenantes par le biais de consultations et de débats, favorisant l'inclusion et la réactivité aux besoins des parties prenantes. En outre, des mécanismes d'appel sont intégrés pour offrir aux parties prenantes des moyens de contester les décisions.

Les organes de contrôle indépendants, tels que les comités d'audit et les commissions d'éthique, jouent un rôle crucial dans le maintien d'un contrôle impartial et de la responsabilité, en surveillant les activités des organisations afin de garantir le respect des normes et réglementations éthiques. Ces organes s'appuient sur de solides mécanismes de responsabilisation, des politiques de conflits d'intérêts et une protection des lanceurs d'alerte, qui renforcent tous les comportements éthiques et préviennent les fautes professionnelles ou la corruption.

Pour améliorer encore davantage la gouvernance, l'organisation privilégie l'amélioration continue par le biais d'exams et d'évaluations réguliers, ce qui lui permet de tirer les leçons des expériences passées et d'intégrer les meilleures pratiques dans son cadre. Cet engagement en faveur de l'amélioration, associé aux principes fondamentaux de freins et contrepoids, aide les organismes directeurs du sport à renforcer leur crédibilité et leur fiabilité tout en favorisant une culture d'intégrité et d'excellence au sein de l'industrie du sport.

Des mesures et instruments spécifiques sont intégrés pour garantir l'efficacité des contrôles et des contrepoids. Un comité d'éthique composé de représentants indépendants supervise les normes éthiques, tandis qu'un comité d'audit indépendant examine les questions financières. Un responsable de la conformité ou de l'intégrité peut assister ces comités en veillant à ce que les mécanismes de contrôle et les audits financiers externes, y compris les mesures anti-corruption, soient rigoureusement appliqués pour se prémunir contre les fautes.

Des évaluations régulières des risques, notamment ceux liés à la corruption, sont menées afin d'identifier et d'atténuer de manière proactive les menaces potentielles pour l'intégrité de l'organisation. Le respect du droit de la concurrence et de la législation antitrust est strictement observé dans l'éligibilité des athlètes et l'approbation des événements, et les appels d'offres ouverts pour les contrats majeurs garantissent la transparence et la responsabilité des processus d'approvisionnement. Les décisions peuvent être contestées par le biais de mécanismes d'appel internes, avec un recours final à un organisme indépendant pour garantir le droit à un procès équitable. Une diligence raisonnable et une gestion efficace des risques sont exercées dans tous les aspects de l'attribution et de la gestion des événements, les processus d'attribution adhérant à des procédures ouvertes et transparentes.

3. Risques

- Les individus ou les groupes au sein de l'organisation peuvent exercer une autorité incontrôlée, ce qui peut conduire à des abus de pouvoir, du favoritisme ou de la corruption.
- L'absence de mécanisme de surveillance rend difficile la responsabilisation des décideurs pour leurs actes, ce qui permet aux fautes professionnelles, aux comportements contraires à l'éthique ou aux irrégularités financières de rester incontrôlés.
- Risque accru de mauvaise gestion ou d'utilisation abusive des ressources organisationnelles, y compris des fonds, des installations et du personnel, ce qui peut entraîner une instabilité financière ou des inefficacités opérationnelles.
- L'absence de mise en œuvre de freins et contrepoids peut éroder la confiance entre les parties prenantes, y compris les membres, les sponsors et le public, nuisant ainsi à la réputation et à la crédibilité de l'organisation.
- L'absence de processus décisionnels transparents et de mécanismes de résolution des conflits peut conduire à des conflits internes, à des luttes de pouvoir ou à des crises de gouvernance, déstabilisant l'organisation et entravant sa capacité à remplir sa mission.
- Sans mécanismes permettant un engagement et une participation significatifs des parties prenantes, l'organisation peut avoir du mal à impliquer les membres, les bénévoles et les autres parties prenantes dans les processus de prise de décision, ce qui peut conduire au désengagement.
- L'absence de freins et de contrepoids empêche l'organisation d'identifier et de traiter les faiblesses, les inefficacités ou les domaines à améliorer, entravant ainsi sa capacité à s'adapter, à innover et à évoluer.

4. Instruments et éléments clés

<i>Instruments</i>	<i>Éléments clés</i>
Structures de gouvernance, organigramme, processus décisionnel transparent	<ul style="list-style-type: none"> • Séparation des pouvoirs entre différentes branches ou organismes. • Une structure de gouvernance claire avec des conseils d'administration, des comités et des postes de direction avec des rôles, des responsabilités et des autorités décisionnelles définis. • Consultation, débat et responsabilisation permettant aux parties prenantes de comprendre comment les décisions sont prises.
Organismes de contrôle indépendants	<ul style="list-style-type: none"> • Par exemple: Comité d'audit, comité d'éthique, médiateurs, responsable intégrité/conformité • Suivi des activités organisationnelles, révision des décisions, garantie du respect des normes et réglementations éthiques.
Mécanismes de responsabilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Peut inclure une évaluation des performances, un rapport annuel et un audit indépendant. • Tenir les décideurs responsables et garantir la transparence.

<p>Politiques sur les conflits d'intérêts</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier, divulguer et gérer les conflits d'intérêts parmi les membres du conseil d'administration, les dirigeants et les autres parties prenantes. • Les membres de tout organe décisionnel doivent être indépendants dans leurs décisions ; par conséquent, les membres confrontés à un conflit d'intérêt réel ou perçu doivent être exclus du processus décisionnel.
<p>Protection des lanceurs d'alerte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanismes permettant aux lanceurs d'alerte de signaler des fautes professionnelles, des actes de corruption ou des violations éthiques de manière confidentielle et sans crainte de représailles

5. Exemples de bonnes pratiques

Exemple de « Protection des lanceurs d'alerte »

Organisation : World Skate

Description: La politique de dénonciation de World Skate vise à favoriser un environnement transparent et éthique dans le sport en permettant aux individus de signaler en toute confidentialité les soupçons de mauvaise conduite et de violations du dopage. La politique définit les informateurs comme ceux qui fournissent des informations et les dénonciateurs comme les informateurs qui bénéficient d'une protection supplémentaire après avoir signé un accord. Les divulgations peuvent être faites de manière anonyme au département DELA par courrier électronique, et des conseils sont disponibles avant de faire un rapport officiel. Les dénonciateurs sont assurés de la confidentialité et de la protection contre les représailles, bien que World Skate ne puisse pas fournir de protection physique, mais aidera à engager les autorités compétentes si nécessaire. Les droits et responsabilités comprennent le maintien de la confidentialité, le respect des accords et la réception de mises à jour sur les enquêtes. Les sanctions pour une mauvaise conduite confirmée peuvent inclure la disqualification et des amendes, tandis que les fausses divulgations peuvent entraîner des poursuites judiciaires et la résiliation des accords de dénonciation. World Skate s'assure que toutes les données sont traitées conformément aux lois sur la confidentialité et que les préoccupations peuvent être adressées directement à l'organisation.

Informations complémentaires : [Politique et procédure de signalement d'inconduite du World Skate Whistle](#)

Exemple de « Protection des lanceurs d'alerte »

Organisation : World Aquatics

Description : Le système de dénonciation des infractions aux règles antidopage de World Aquatics traite les plaintes liées aux infractions à l'intégrité et au dopage par l'intermédiaire de l'unité d'intégrité des sports aquatiques (AIU). Pour les infractions à l'intégrité, le responsable en chef de l'éthique et de la conformité (CECO) examine les plaintes, impliquant potentiellement un organisme d'enquête, et évalue les preuves avant d'inculper l'accusé et de proposer des règlements, qui peuvent être ratifiés par l'organisme d'arbitrage ou renvoyés pour décision. Si les décisions font l'objet d'un appel, la division d'appel du TAS statue. Pour les infractions aux règles antidopage, le CECO renvoie les cas à l'Agence

internationale de contrôle (ITA), qui informe les personnes des violations potentielles des règles antidopage (ADRV), examine les explications et propose des règlements, les cas non résolus étant renvoyés à la division antidopage du TAS. Les résultats des affaires d'intégrité et de dopage, y compris les appels, sont publiés pour garantir la transparence. Ce système préserve l'intégrité et l'équité des sports aquatiques en garantissant des enquêtes approfondies et des possibilités de défense .

Informations complémentaires : [Système de soufflerie Whistleblower de World Aquatics](#)

Exemple de « système de dénonciation »

Organisation : Fédération Internationale de Basketball (FIBA)

Description: Le système de dénonciation de la FIBA permet aux individus de signaler les violations de l'intégrité, y compris les violations antidopage, la manipulation de compétitions, le non-respect de l'intégrité et le harcèlement ou les abus, via la hotline d'intégrité et de conformité du Comité international olympique ou la plateforme Speak Up de l'AMA, garantissant ainsi que la FIBA est directement informée et que l'intégrité du basket-ball est maintenue par le biais de ces canaux internationaux établis.

Informations complémentaires : [Système de dénonciation de la FIBA](#)

Exemple « Comité d'éthique »

Organisation : Fédération internationale d'haltérophilie (IWF)

Description: La Commission d'éthique et de discipline est chargée de superviser la conduite éthique et les mesures disciplinaires au sein de son organisation. Elle veille à ce que les membres respectent les règles et règlements établis, et prend des décisions formelles en cas de violation. Ces décisions sont rendues publiques afin de maintenir la transparence et la responsabilité.

Informations complémentaires : [Commission d'éthique et de discipline de l'IWF](#)

Exemple « Comité d'éthique »

Organisation : Fédération Internationale de Tennis (ITF)

Description: La Commission d'éthique de l'ITF a été créée en 2019 pour respecter l'engagement de la Fédération internationale de tennis en matière d'intégrité, de gouvernance et de transparence. Elle est chargée de définir, de réviser et de faire respecter le cadre des principes éthiques décrits dans le Code d'éthique de l'ITF. Les membres de la Commission sont nommés pour un mandat de quatre ans et sont choisis parmi les parties prenantes extérieures au tennis afin de garantir leur indépendance. Le Code d'éthique s'applique aux principaux responsables de l'ITF et aux candidats aux élections et est disponible en plusieurs langues. La Commission fournit des ressources, des déclarations et des décisions sur les questions éthiques, garantissant ainsi la transparence et la responsabilité. Le Panel électoral, composé de Sandra Osborne, David Howman et Urvasi Naidoo, supervise l'équité et l'intégrité des élections du président et du conseil d'administration de l'ITF qui se tiennent tous les quatre ans. Les préoccupations ou les plaintes peuvent être adressées à la Commission par courrier électronique.

Informations complémentaires : [Comité d'éthique de l'ITF](#)

Exemple « Unité d'intégrité »

Organisation : World Aquatics

Description: L'Aquatics Integrity Unit (AIU) est un organisme indépendant au sein de World Aquatics qui se concentre sur le maintien de l'intégrité des sports aquatiques. Il s'occupe des manquements à l'éthique, du harcèlement, des abus, des problèmes de paris, de la manipulation des résultats et de la lutte contre le dopage (en collaboration avec l'Agence de contrôle internationale). L'AIU est supervisée par un conseil de surveillance composé d'un président, d'un vice-président et de cinq membres indépendants, dont deux athlètes. Il comprend un organe d'arbitrage, un responsable de l'éthique et de la conformité, un comité consultatif antidopage et un organe d'enquête, chacun avec des dirigeants désignés et des membres indépendants. Les principales fonctions de l'AIU sont d'enquêter et de juger les violations, de prévenir les actes répréhensibles futurs par l'éducation et l'élaboration de politiques, et de garantir le respect du Code mondial antidopage et des règles mondiales de natation. En traitant les questions liées à l'intégrité de manière indépendante et experte, l'AIU favorise la confiance entre toutes les parties prenantes des sports aquatiques. Cette structure garantit un environnement juste et éthique pour les athlètes, les entraîneurs, les officiels et les fans.

Informations complémentaires : [Unité d'intégrité aquatique](#)

Exemple « Contrôles internes »

Organisation : Fédération Internationale de Volleyball (FIVB)

Description: La FIVB régit les activités mondiales du volleyball par l'intermédiaire de son Congrès et de son Conseil d'administration, son document juridique suprême étant la Constitution de la FIVB. Le contrôle interne des processus financiers au sein de la FIVB met l'accent sur un système de conformité, la conservation des documents et la sécurité des informations, adaptés à la taille et à l'importance de l'organisation. Des comités d'audit sont recommandés pour les entités de plus grande taille. Le Code d'éthique de la FIVB, en vigueur depuis avril 2022, sous-tend ces contrôles internes. Le Conseil d'administration met régulièrement à jour diverses réglementations, notamment financières, disciplinaires, éthiques, médicales et antidopage, et d'homologation, afin de garantir une surveillance efficace et l'intégrité des opérations de l'organisation.

Informations complémentaires : [Contrôles internes de la FIVB](#)

6. Étapes vers le niveau suivant

Au niveau 2 ★★ « Émergent »	Au niveau 3 ★★★ "Développement"	Au niveau 4 ★★★★ "Établi"	Au niveau 5 ★★★★★ "Intégré"
<ul style="list-style-type: none"> Définir clairement les rôles et responsabilités des organes directeurs et de surveillance/consu 	<ul style="list-style-type: none"> Développer et maintenir des systèmes de contrôle interne indépendants pour les processus et 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre des rôles d'audit et de conformité dédiés pour assurer une gestion adéquate des 	<ul style="list-style-type: none"> Créer un comité d'audit et de conformité avec une composition, un processus de nomination et un

<p>Itatifs dans les statuts, en garantissant une séparation claire des droits et des devoirs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un processus de renouvellement périodique des fonctionnaires élus et nommés, en établissant des limites de mandat permettant un maximum de trois mandats de quatre ans chacun afin d'éviter une centralisation excessive des pouvoirs. • Fonder ses décisions sur les principes d'une procédure régulière et les respecter, y compris le droit d'être entendu et le droit d'appel. • Élaborer et appliquer des règles de procédure pour le traitement des violations potentielles, des mesures/sanctions et du processus d'appel, et publier les détails des sanctions après les affaires conclues de manière appropriée 	<p>opérations financières clés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affecter du personnel dédié au sein de l'administration pour gérer les questions d'audit et de conformité. • Énumérer les organes judiciaires et autres organes indépendants (par exemple le comité électoral) dans les statuts. • Préciser les attributions, la composition, les règles de nomination et les qualifications requises pour ces organismes dans les statuts et/ou règlements. • Veiller à ce que les membres des organes judiciaires et indépendants n'appartiennent à aucun autre organe ou à l'administration de l'association. • Développer et mettre en œuvre des mécanismes d'appel internes (par exemple, un comité d'appel) pour permettre de contester les décisions. 	<p>risques réglementaires et le suivi et l'évaluation de l'environnement de contrôle interne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les litiges de dimension nationale relatifs à l'application des statuts, règlements, directives et décisions de l'organisation soient soumis à un tribunal d'arbitrage indépendant et impartial après épuisement de toutes les voies internes, sauf si la législation nationale l'interdit. • Les litiges de dimension internationale relatifs aux statuts, règlements, directives ou décisions des Fédérations Internationales et Européennes sont portés directement devant le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) en dernière instance, comme le prévoient les statuts des deux fédérations. • Nommer et nommer les membres des organes judiciaires 	<p>champ de responsabilités clairement définis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les membres du comité d'audit et de conformité répondent à des critères de sélection spécifiques, y compris la divulgation de tout conflit d'intérêts. • Veiller à ce que les contrôles d'éligibilité soient effectués par un organisme indépendant (par exemple un comité électoral). • Interdire aux membres des organes judiciaires et autres organes indépendants de nouer des relations d'affaires avec l'organisation pendant au moins un an après la fin de leur mandat. • Effectuer des contrôles d'éligibilité pour les membres des organes judiciaires et autres organes indépendants afin de garantir le respect des critères, y compris la divulgation des conflits d'intérêts
--	--	--	--

<p>conformément à la réglementation en vigueur.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appliquer et publier une politique de conflit d'intérêts qui doit être respectée en tout temps par tous les membres de l'organisation. • Mettre en œuvre et faire respecter les lignes directrices et les procédures de gestion des contrats et de signature des documents officiels. • Veiller à ce que l'Assemblée générale agisse en tant qu'organe suprême et législatif, positionner le comité exécutif/conseil d'administration en tant qu'organe stratégique et de surveillance, maintenir l'administration en tant qu'organe opérationnel et administratif sous la direction du PDG/secrétaire général et veiller à ce que les organes judiciaires fonctionnent de manière 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que toute personne ou entité affectée par la décision d'une organisation sportive ait le droit de déposer un recours devant le Tribunal arbitral du sport (TAS) après avoir épuisé tous les mécanismes internes de résolution des litiges. • Créez une stratégie de gestion des contrats robuste avant le lancement de l'appel d'offres. • Définir et mettre en œuvre un cadre complet de gouvernance des achats avec plusieurs niveaux de contrôles internes et externes, de la signature du contrat à la clôture. • Former un comité d'éthique composé de membres indépendants, y compris des représentants des athlètes, approuvés par l'Assemblée générale, et lui confier des fonctions consultatives, d'enquête et de discipline avec des 	<p>et autres organes indépendants à travers un processus de sélection prédéfini et clair mené par le comité exécutif/Conseil, avec ratification par le congrès/Assemblée générale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir l'indépendance des membres des organes judiciaires et autres organes indépendants, en veillant à ce qu'ils n'appartiennent à aucun autre organe de l'organisation. 	<p>et des critères d'indépendance pertinents (par exemple, l'indépendance matérielle/financière et personnelle, y compris la famille immédiate).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publier le rapport annuel du comité d'éthique, sélectionner ses membres par un processus de recrutement ouvert et fournir un soutien par l'intermédiaire d'un secrétariat.
--	---	---	---

<p>indépendante dans leurs fonctions judiciaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interdire aux membres du comité exécutif/conseil d'administration, aux organismes indépendants et à l'administration d'être simultanément délégués au congrès/à l'assemblée générale ou membres de tout autre organisme. • Créer des organismes indépendants pour superviser les opérations de l'organisation et assurer la conformité réglementaire, notamment en créant une commission d'éthique avec une représentation indépendante des organes directeurs pour maintenir les normes d'éthique et d'intégrité, et fournir publiquement sa composition et son mandat. • Nommer les membres de ces 	<p>règles de procédure claires, de solides garanties d'intégrité et des responsabilités de rapport à l'Assemblée générale.</p>		
--	--	--	--

<p>organes à travers un processus de sélection clair et sur la base d' un profil de compétences prédéfini par le comité exécutif/conseil d'administration et les ratifier par le congrès/assemblée générale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protéger l'administration de toute influence indue sur les questions et décisions opérationnelles. Veiller à ce qu'elle gère les opérations quotidiennes sous la direction du secrétaire général/PDG, tout en étant responsable devant le comité exécutif/conseil d'administration de l'orientation stratégique et de la supervision. • Désigner une personne, comme un responsable de la conformité ou de l'intégrité, pour mettre en œuvre et surveiller les principes et les règles éthiques. 			
--	--	--	--