



COMITÉ  
INTERNATIONAL  
OLYMPIQUE

## **Principes universels de base de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif** Séminaire sur l'autonomie du Mouvement olympique et sportif, 11-12 février 2008

« Tous les membres du Mouvement olympique devraient adopter, comme norme minimum, les Principes universels de base de bonne gouvernance du Mouvement olympique, tels que proposés par le CIO. »  
(Extrait de la recommandation 41 du Congrès olympique)

- |    |   |              |
|----|---|--------------|
| 1. | <b>Vision, mission et stratégie</b>   | <b>p. 2</b>  |
| 2. | <b>Structures, réglementations et processus démocratique</b>                        | <b>p. 3</b>  |
| 3. | <b>Haut niveau de compétence, intégrité et normes éthiques</b>                      | <b>p. 5</b>  |
| 4. | <b>Responsabilité, transparence et contrôle</b>                                     | <b>p. 7</b>  |
| 5. | <b>Solidarité et développement</b>  | <b>p. 9</b>  |
| 6. | <b>Implication des athlètes, participation et attention</b>                         | <b>p. 10</b> |
| 7. | <b>Relations harmonieuses avec les gouvernements tout en préservant l'autonomie</b> | <b>p. 12</b> |

## 1. VISION, MISSION ET STRATÉGIE

Thème		Éléments à considérer
1.1	Vision	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La vision et les objectifs globaux des organisations doivent être clairement définis et communiqués</li></ul>
1.2	Mission	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La mission devrait inclure :<ul style="list-style-type: none"><li>○ Le développement et la promotion du sport à travers des organisations à but non lucratif</li><li>○ La promotion des valeurs du sport</li><li>○ L'organisation de compétitions</li><li>○ La garantie de compétitions sportives justes en tout temps</li><li>○ La protection des membres et en particulier des athlètes</li><li>○ La solidarité</li><li>○ Le respect de l'environnement</li></ul></li></ul>
1.3	Stratégie	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La stratégie doit être alignée sur la vision et régulièrement adaptée à l'environnement</li><li>➤ La stratégie des organisations sportives devrait être élaborée au plus haut niveau de l'organisation</li></ul>

## 2. STRUCTURES, RÈGLEMENTATIONS ET PROCESSUS DÉMOCRATIQUE

Thème		Éléments à considérer
2.1	Structures	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Toutes les organisations sportives dans le Mouvement olympique et sportif devraient être basées sur le concept d'adhésion des membres au sein d'entités établies conformément aux lois applicables</li><li>➤ Les organisations sportives devraient inclure comme membres des personnes juridiques ou physiques qui constituent l'organisation et contribuent à former la volonté de l'organisation</li><li>➤ Les parties prenantes à l'organisation englobent tous les membres qui constituent l'organisation ainsi que toutes les entités externes qui sont impliquées et qui ont un lien, une relation ou un intérêt dans l'organisation</li></ul>
2.2	Règlementations claires	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Toutes les règlementations de chaque organisation et organe dirigeant, incluant sans s'y restreindre les statuts et autres règlements de procédures, devraient être claires, transparentes, publiées, accessibles et disponibles à tous</li><li>➤ Des règlementations claires permettent la compréhension, la prévisibilité et facilitent la bonne gouvernance</li><li>➤ La procédure pour modifier ou amender les règlementations devrait également être claire et transparente</li></ul>
2.3	Organes dirigeants	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La taille des organes dirigeants devrait être en adéquation avec la taille des organisations sportives</li><li>➤ Les tâches et les responsabilités des organes dirigeants devraient être clairement définies dans les règlementations applicables et devraient être adaptées et révisées au besoin</li><li>➤ Les organes dirigeants devraient avoir le pouvoir de créer des commissions temporaires ou ad hoc avec des responsabilités spécifiques, de manière à les assister dans leurs tâches</li><li>➤ L'organisation devrait établir et adopter des critères fiables et appropriés pour l'élection ou la nomination des membres des organes dirigeants afin d'assurer un haut niveau de compétence et de qualité</li></ul>
2.4	Organes dirigeants représentatifs	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Les membres de l'organisation devraient être représentés dans les organes dirigeants, notamment les femmes et les athlètes</li><li>➤ Une attention particulière devrait être portée à la protection et la représentation des groupes minoritaires</li></ul>

2.5	Processus démocratique	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les processus démocratiques, tels que les élections, devraient être gouvernés par des règles claires, transparentes et justes</li> </ul>
2.6	Attribution des différents organes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une répartition claire des responsabilités entre les différents organes, tels que l'assemblée générale, l'organe exécutif, les commissions ou les instances disciplinaires, devrait être établie</li> <li>➤ Il devrait y avoir un équilibre de pouvoir entre les instances responsables de la gestion, de la supervision et du contrôle des organisations sportives</li> <li>➤ Principe de « contrôle et équilibre »</li> </ul>
2.7	Prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tous les membres des organisations sportives devront avoir le droit d'exprimer leurs opinions sur les questions à l'ordre du jour par les voies appropriées</li> <li>➤ Les membres devront avoir le droit de vote et être en mesure d'exercer ce droit de manière appropriée, telle que définie dans les réglementations de l'organe dirigeant</li> <li>➤ Les organes décisionnels devraient être pleinement au courant de toute information pertinente avant de prendre une décision</li> <li>➤ Les organes de l'organisation devraient se réunir de manière régulière en prenant en compte leurs tâches et obligations spécifiques (exemple : la tenue d'une assemblée générale annuelle est recommandée si possible)</li> </ul>
2.8	Conflits d'intérêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ D'une manière générale, les membres de n'importe quel organe décisionnel devraient être indépendants dans leurs décisions</li> <li>➤ Tout individu ayant un intérêt personnel ou professionnel dans une question en cours de discussion ne devrait pas être impliqué dans la décision</li> <li>➤ Des procédures adéquates devraient être établies de manière à éviter tout conflit d'intérêts</li> </ul>
2.9	Élection ou renouvellement régulier des dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La durée des mandats devrait être prédéterminée afin de permettre une élection / un renouvellement régulier des dirigeants (par exemple tous les quatre ans)</li> <li>➤ L'ouverture à de nouveaux candidats devrait être encouragée</li> </ul>
2.10	Décisions et appels	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tout membre affecté par une décision de nature disciplinaire prise par une organisation sportive, devrait avoir la possibilité de soumettre un appel devant un organe indépendant au sein des juridictions sportives</li> <li>➤ Lorsque des décisions sont prises contre un membre, une attention particulière devrait être portée afin de garantir un équilibre convenable entre la transparence et la protection de la vie privée</li> </ul>

### 3. HAUT NIVEAU DE COMPÉTENCE, INTÉGRITÉ ET NORMES ÉTHIQUES

Thème		Éléments à considérer
3.1	Compétence des membres de l'organe exécutif	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les membres de l'organe exécutif devraient être choisis en fonction de leurs capacités, leurs compétences, leur aptitude à diriger, leur intégrité et leur expérience</li> <li>➤ La contribution d'experts externes dans des domaines spécifiques devrait être envisagée lorsque jugée nécessaire</li> </ul>
3.2	Pouvoir de signature	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La bonne gouvernance implique une bonne supervision de la gestion financière</li> <li>➤ Afin d'éviter tout abus de pouvoir de représentation (en particulier le pouvoir de signature), des règles adéquates devraient être établies, approuvées et supervisées au plus haut niveau</li> <li>➤ Des réglementations précises, claires et transparentes devraient être établies et appliquées et des systèmes de contrôle et d'équilibre devraient être mis en place</li> <li>➤ D'une manière générale, la signature individuelle devrait être évitée pour toutes les obligations engageantes d'une organisation</li> </ul>
3.3	Gestion interne, communication et coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une bonne communication interne renforce l'efficacité des organisations sportives</li> <li>➤ Une bonne circulation de l'information au sein des organisations sportives assure une bonne compréhension, de la part des membres, des activités entreprises et permet aux gestionnaires de prendre des décisions fondées au bon moment</li> <li>➤ De bonnes conditions de travail et une bonne atmosphère ainsi que des politiques de motivation et de récompense sont essentielles au bon fonctionnement de l'organisation</li> </ul>
3.4	Gestion du risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un processus clair et adéquat de gestion du risque devrait être mis en place: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identification des risques potentiels pour les organisations sportives</li> <li>○ Évaluation des risques</li> <li>○ Contrôle des risques</li> <li>○ Gestion des risques</li> <li>○ Publication / transparence</li> </ul> </li> </ul>
3.5	Nomination des membres de l'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La direction est au dessus de l'administration</li> <li>➤ La majorité des membres de l'administration devrait être constituée par des professionnels</li> <li>➤ Les candidats devraient posséder des compétences professionnelles ainsi que des antécédents professionnels irréprochables</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Le processus de sélection devrait être fondé sur des critères objectifs et devrait être clairement établi</li></ul>
3.6	Code d'éthique et questions éthiques	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Développer, adapter et mettre en œuvre des règles et principes d'éthique</li><li>➤ Les règles d'éthique devraient faire référence au Code d'éthique du CIO et s'en inspirer</li><li>➤ Superviser la mise en œuvre des règles et principes d'éthique</li></ul>

#### 4. RESPONSABILITÉ, TRANSPARENCE ET CONTRÔLE

Thème		Éléments à considérer
4.1	Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tous les organes, qu'ils soient élus ou nommés, devront être responsables devant les membres de l'organisation et, dans certains cas, devant les parties prenantes à l'organisation</li><li>➤ En particulier, l'organe exécutif devra être responsable devant l'assemblée générale de l'organisation</li><li>➤ L'administration devra être responsable devant l'organe exécutif</li><li>➤ Tous les employés devront être responsables devant l'administration</li></ul>
4.2	Processus et mécanismes	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Des normes et des processus de responsabilité adéquats devraient être mis en place et disponibles dans toutes les organisations et appliqués et supervisés de manière appropriée</li><li>➤ Des buts et des objectifs clairs et mesurables doivent être établis pour l'organisation, ses organes, son administration et ses employés, incluant également des outils d'évaluation appropriés</li></ul>
4.3	Transparence et communication	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ L'information financière devrait être communiquée aux membres, aux parties prenantes à l'organisation et au grand public de manière graduée et dans une forme appropriée</li><li>➤ La publication de l'information financière devrait être effectuée sur une base annuelle</li><li>➤ Les états financiers des organisations sportives devraient être présentés clairement de manière à être facilement compréhensibles</li></ul>
4.4	Questions financières – lois, règles, procédures et normes applicables	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Les comptes devraient être établis conformément aux lois applicables et en vertu du principe de « l'image fidèle des comptes »</li><li>➤ L'application des normes reconnues internationalement devrait être fortement encouragée dans toutes les organisations sportives, si possible, et devrait être requise pour une organisation internationale</li><li>➤ Pour toutes les organisations, les états financiers annuels doivent être audités par des auditeurs indépendants et qualifiés</li><li>➤ Les rapports financiers et comptables devraient être produits de manière régulière</li><li>➤ L'information concernant la rémunération et les dispositions financières des membres des organes dirigeants devrait être intégrée aux comptes annuels</li><li>➤ Des règles claires devraient être appliquées concernant la rémunération des</li></ul>

		<p>membres des organes dirigeants et de l'administration</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les procédures de rémunération devraient être transparentes et prévisibles</li> </ul>
4.5	Système de contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un contrôle interne des opérations et des processus financiers devrait être établi au sein des organisations sportives</li> <li>➤ L'adoption d'un système de conformité, de conservation des documents et de sécurité de l'information devrait être encouragée</li> <li>➤ La structure du système de contrôle interne devrait dépendre de la taille et de l'importance de l'organisation</li> <li>➤ Des commissions d'audit devraient être mises en place dans toutes les grandes organisations sportives</li> </ul>
4.6	Éducation et formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il devrait exister un programme d'intégration pour tous les nouveaux membres du personnel, les volontaires ainsi que les nouveaux membres des organes</li> <li>➤ L'éducation et la formation continue des membres de l'exécutif, des volontaires et des employés devraient faire partie intégrante des opérations</li> <li>➤ La promotion d'une formation régulière ainsi que l'auto-formation au sein des organisations sportives devrait être encouragée</li> </ul>



## 5. SOLIDARITÉ ET DÉVELOPPEMENT

Thème		Éléments à considérer
5.1	Distribution des ressources	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ D'une manière générale, les ressources financières provenant du sport devraient être affectées au sport et, en particulier, à son développement après avoir couvert toutes les dépenses nécessaires</li><li>➤ Les revenus financiers devraient être distribués de manière juste et efficiente</li><li>➤ Une distribution juste des revenus financiers contribue à maintenir des compétitions équilibrées et attractives</li><li>➤ Une politique claire et transparente d'allocation des revenus financiers est essentielle</li></ul>
5.2	Équité	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Les ressources devraient être distribuées de manière équitable</li><li>➤ L'équité dans le sport devrait être renforcée</li><li>➤ Le droit de participer aux compétitions devrait être encouragé et garanti pour les athlètes concernés selon leur niveau</li><li>➤ L'opportunité d'organiser des événements sportifs d'envergure devrait être ouverte</li><li>➤ Les critères de sélection des sites devraient être justes et transparents</li></ul>
5.3	Développement	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Le développement de relations de partenariat entre les différentes organisations sportives dans les pays en développement devrait être encouragé</li><li>➤ Le développement des infrastructures sportives dans les pays en développement devrait être encouragé</li></ul>

## **6. IMPLICATION DES ATHLÈTES, PARTICIPATION ET ATTENTION**

<b>Thème</b>		<b>Éléments à considérer</b>
6.1	Droit de participer et implication des athlètes dans le Mouvement Olympique et sportif et ses organes dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le droit des athlètes de participer dans des compétitions sportives selon leur niveau devrait être protégé</li> <li>➤ Les organisations sportives doivent s'abstenir de toute forme de discrimination</li> <li>➤ La voix des athlètes devraient être entendue dans les organisations sportives</li> </ul>
6.2	Protection des athlètes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des mesures devraient être prises pour éviter l'exploitation des jeunes athlètes</li> <li>➤ Les athlètes devraient être protégés des agents ou des recruteurs peu scrupuleux</li> <li>➤ La coopération avec les gouvernements des pays concernés devrait être développée</li> <li>➤ Des codes de bonne conduite devraient être signés par toutes les organisations sportives</li> </ul>
6.3	Santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les organisations sportives doivent adopter des règles pour la protection de la santé des athlètes et pour limiter le risque de mise en danger de la santé des athlètes (supervision médicale, nombre de jours de compétition, pollution, etc.)</li> </ul>
6.4	Lutte contre le dopage	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les organisations sportives doivent lutter contre le dopage et posséder une politique anti-dopage</li> <li>➤ La « tolérance zéro » dans la lutte contre le dopage devrait être encouragée dans toutes les organisations sportives à tous les niveaux</li> <li>➤ Les organisations sportives doivent protéger les athlètes contre le dopage, en particulier par la prévention et l'éducation</li> </ul>
6.5	Assurance	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une assurance en cas de décès ou de blessure grave doit être recommandée pour tous les athlètes et devrait être obligatoire pour les jeunes athlètes</li> <li>➤ Lorsque la situation le permet, les athlètes devraient être couverts par un régime de sécurité sociale</li> <li>➤ Des politiques d'assurances spéciales devraient être disponibles pour les athlètes professionnels</li> <li>➤ Les organisateurs d'événements sportifs devraient obtenir une couverture d'assurance adéquate</li> </ul>

6.6	Esprit sportif et « fair play »	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'esprit sportif et le « fair play » sont des éléments de base de la compétition</li> <li>➤ Le « fair play » constitue l'esprit du sport</li> <li>➤ Les valeurs sportives et d'amitié doivent être promues</li> <li>➤ L'influence induite des paris doit être évitée</li> </ul>
6.7	Éducation des athlètes et gestion de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les programmes d'éducation développant notamment des dispositifs de type « Sport-Études » devraient être encouragés</li> <li>➤ Les programmes de gestion de carrière devraient être encouragés</li> <li>➤ La reconversion des athlètes professionnels vers de nouvelles opportunités professionnelles à l'issue de leurs carrières sportives devrait être encouragée</li> </ul>

## 7. RELATIONS HARMONIEUSES AVEC LES GOUVERNEMENTS TOUT EN PRÉSERVANT L'AUTONOMIE

Thème		Éléments à considérer
7.1	Coopération, coordination et consultation	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Les organisations sportives devraient coordonner leurs actions avec les instances gouvernementales</li><li>➤ La coopération avec les instances gouvernementales est un élément essentiel dans le cadre des activités sportives</li><li>➤ La coopération, la coordination et la consultation sont le meilleur moyen pour les organisations sportives de préserver leur autonomie</li></ul>
7.2	Missions complémentaires	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Les gouvernements, les parties constituantes du Mouvement olympique, les autres organisations sportives et les parties prenantes ont une mission complémentaire et devraient travailler ensemble dans la même direction et vers les mêmes objectifs</li></ul>
7.3	Maintenir et préserver l'autonomie du sport	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Un bon équilibre entre les gouvernements, le Mouvement olympique et les organisations sportives doit être maintenu</li></ul>