



Plan de travail  
de l'Union  
européenne en

2014-  
2017

## **Groupe d'experts «Bonne gouvernance»**

*Promotion des principes existants en matière de  
bonne gouvernance*

*Document final, juillet 2016*

*Remerciements: Les travaux du groupe d'experts sur les principes de bonne gouvernance ont été dirigés par son président, Darren Bailey (Royaume-Uni), et soutenus par la Commission européenne (EAC/Sport)*

---

## Table des matières

1. Introduction.....	3
2. Implementing and promoting Good Governance in sport.....	4
3. Conclusions .....	5
Annex 1: References / Initiatives for Good governance.....	7
Annex 2: Further Information .....	8
Annex 3: European Commission projects in sport governance .....	10
Annex 4: Questionnaire to members of the Expert Group .....	12

TOC

## 1. Introduction

En septembre 2013, le groupe d'experts «Bonne gouvernance» a adopté les «Principes de bonne gouvernance dans le sport»<sup>1</sup>. Conformément au mandat conféré par la résolution du Conseil sur le plan de travail de l'Union européenne en faveur du sport (2014-2017), un deuxième groupe d'experts «Bonne gouvernance» a été mis en place pour étudier plus en détail quatre sujets en particulier<sup>2</sup>. L'un de ces sujets concernait le suivi des principes de bonne gouvernance de l'Union européenne et visait à comprendre dans quelle mesure ces principes avaient été appliqués et promus au sein de l'Union.

La première réunion du groupe d'experts s'est tenue en octobre 2014; sept réunions au total ont été organisées pour aborder les quatre sujets à traiter évoqués dans le plan de travail de l'Union européenne en faveur du sport. En ce qui concerne la «Promotion des principes existants en matière de bonne gouvernance, éventuellement suivie de l'établissement d'une liste d'engagements», le groupe d'experts «Bonne gouvernance» a démarré ses travaux le 23 février 2016 et des discussions à ce sujet se sont par la suite tenues le 12 mai et le 14 juillet<sup>3</sup>.

Le groupe reste convaincu que si les principes de bonne gouvernance sont solidement intégrés aux structures et à la culture des instances dirigeantes du sport, ils participeront à la restauration de la crédibilité du sport et à la confiance qui lui est accordée et ils veilleront à ce que l'intégrité et l'importance du sport soient préservées pour les générations à venir.

Les événements survenus au cours du mandat de ce groupe d'experts n'ont fait que souligner l'importance, et la nécessité, de la mise en place de mesures de bonne gouvernance et de leur utilisation pour réduire les risques et optimiser la capacité organisationnelle à la lumière des problèmes complexes auxquels les instances dirigeantes du sport font face au XXI<sup>e</sup> siècle.

Ce bref rapport mettra en évidence certains aspects majeurs concernant la mise en œuvre et la promotion des principes de l'Union européenne, en matière de bonnes pratiques comme de défis à relever. D'autres initiatives

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/sport/library/policy\\_documents/xg-gg-201307-dlvrb12-sept2013.pdf](http://ec.europa.eu/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrb12-sept2013.pdf)

<sup>2</sup> [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A42014Y0614\(03\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A42014Y0614(03))

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/sport/policy/cooperation/expert-groups-2014-2017\\_en.htm](http://ec.europa.eu/sport/policy/cooperation/expert-groups-2014-2017_en.htm)

relatives à la bonne gouvernance seront aussi mises en lumière afin de tenter d'assurer la complémentarité et d'éviter les chevauchements ou la concurrence entre les initiatives. Ce rapport sera présenté au groupe «Sport» du Conseil, sous la présidence slovaque du Conseil de l'Union européenne.

## **2. Mise en œuvre et promotion de la bonne gouvernance dans le sport**

Un questionnaire a d'abord été transmis au groupe d'experts afin de dresser un premier tableau du degré d'intégration des principes de l'UE dans les systèmes de gouvernance du sport à différents niveaux et/ou de la mesure dans laquelle ils ont complété ou pourraient compléter les principes existants en matière de gouvernance.

Les résultats de ce questionnaire figurent à l'annexe 4. Le taux de réponse relativement faible reflète à la fois les problèmes relatifs à l'appréciation de la mise en œuvre des principes et les difficultés liées à la cartographie du degré d'adoption des principes de l'UE.

En ce sens, les principes de l'UE ne sont pas isolés et il existe un certain nombre d'autres initiatives. Les principes du CIO en sont un exemple. En effet, un projet en cours financé par Erasmus+ examine la manière dont les fédérations sportives pourraient adopter un ensemble de principes élaborés conjointement par le CIO et l'UE. Sept États membres participent à ce projet, qui représente une première application concrète des principes.

Toutefois, l'autoévaluation a ses limites, même si on peut la considérer comme une première étape importante du processus. Il est recommandé de procéder à une surveillance ou à des audits externes complémentaires ainsi qu'à un suivi pour réduire au minimum l'incidence des faiblesses éventuelles.

La charge administrative associée à la mise en œuvre de la bonne gouvernance constitue un autre défi probable. Il va de soi que les petites organisations sportives bénévoles locales n'ont ni les moyens ni les capacités nécessaires pour mettre en œuvre un grand nombre de principes. Le développement d'orientations claires et simples par l'ISCA (Association internationale pour le sport et la culture) et Transparency International pour une bonne gouvernance dans le sport de masse est une contribution bienvenue.

Les gouvernements et les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle important dans la mise en œuvre et la promotion de la bonne gouvernance dans le sport, en ce qui concerne l'autonomie du sport. La bonne gouvernance doit être une condition préalable à la reconnaissance de l'autonomie du sport.

Le financement du sport grâce à des fonds publics est déjà soumis au respect de conditions de bonne gouvernance dans plusieurs États membres (Pays-Bas, Malte, Finlande, France, Royaume-Uni) et d'autres y travaillent (comme la Belgique). Les États membres peuvent aussi instaurer les conditions qui aideront le sport à mettre en œuvre la bonne gouvernance, comme des lois ou des campagnes de sensibilisation, et contribuer à la mise en œuvre des changements qui rendront possible la bonne gouvernance.

### **3. Conclusions**

Réformer le sport constitue un défi. Si les organisations sportives n'appliquent pas de réformes, elles risquent de perdre non seulement leur réputation, mais aussi leurs principales sources de revenus. À l'inverse, en adoptant les principes de bonne gouvernance dans leur organisation, les instances sportives peuvent créer des opportunités pour dégager de nouveaux revenus, attirer de nouveaux participants et redorer leur blason parmi la population.

L'application de principes de bonne gouvernance ferait des organisations sportives des partenaires plus crédibles dans la lutte contre le dopage, la manipulation des compétitions sportives et d'autres formes de corruption et de criminalité.

Grâce à l'instauration de principes de bonne gouvernance, les instances sportives seront mieux à même de gérer les risques auxquels est confronté le sport moderne, ce qui donnera lieu à des politiques et à des réglementations sportives plus efficaces.

Elles pourront aussi être beaucoup plus efficaces sur un certain nombre de sujets d'intérêt commun au sport et à la société, tels que l'équité, l'inclusion sociale et la santé publique par la pratique d'une activité physique.

Cependant, il ne suffit pas de s'en tenir aux principes pour changer réellement

la gouvernance des organisations sportives. Ce n'est pas qu'une question de mise à jour des statuts. Il faut disposer des structures d'encadrement nécessaires et des personnes possédant les compétences et l'intégrité adéquates pour imprimer un changement de culture, dotées d'une stratégie de communication claire et opérant un suivi continu pour mesurer et, si nécessaire, adapter la mise en conformité.

L'UE doit jouer un rôle important pour continuer à assurer une approche coordonnée et pour faciliter le partage des bonnes pratiques. Elle est aussi bien placée pour organiser des réunions régulières ainsi qu'un dialogue entre les organisations et instances dirigeantes sportives européennes et internationales, d'une part, et d'autres acteurs concernés, d'autre part.

L'UE est également un acteur incontournable dans des domaines qui ont trait à la bonne gouvernance et qui sont de nature transfrontière. Elle doit aussi chercher à promouvoir la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance en tant que condition pour le financement du sport dans le cadre d'Erasmus+. Le financement dans le cadre d'Erasmus+ est en soi un outil important pour soutenir les efforts des organisations sportives.

Le groupe d'experts pense que la bonne gouvernance dans le sport reste une priorité pour les gouvernements comme pour les acteurs du monde du sport. Il reconnaît que même si des progrès ont été accomplis, il reste beaucoup à faire et il appelle à un suivi continu de la mise en œuvre et de la promotion des principes de bonne gouvernance dans le sport. Il est admis que les principes de bonne gouvernance devront continuer à évoluer pour relever les défis à venir. Il est toutefois recommandé que les diverses initiatives en matière de bonne gouvernance menées aux niveaux national, européen ou international soient correctement coordonnées.

## **Annexe 1: Références / Initiatives pour une bonne gouvernance**

### **Organisations internationales**

#### **UE**

- Principes de la bonne gouvernance (adoptés par le groupe d'experts en 2013)  
Travaux du groupe d'experts «Bonne gouvernance», 2014-2017
- Égalité entre les femmes et les hommes/ Grands événements sportifs /  
Protection des mineurs
  - Promotion des principes existants en matière de bonne gouvernance de l'UE
- Manifestation phare sur la bonne gouvernance (sept. 2016)

#### **Conseil de l'Europe**

- Recommandation relative aux principes de bonne gouvernance dans le sport  
(2005)
- Résolution 1875 - La bonne gouvernance et l'éthique du sport (2012)
- Conférence ministérielle sur la bonne gouvernance (nov. 2016)

#### **Unesco / Conseil de l'Europe**

- Code d'éthique sportive (1992)

#### **CIO**

- Principes universels de base de bonne gouvernance (2009)
- Agenda olympique 2020

#### **FIFA**

- Le processus de réforme
- <http://www.fifa.com/governance/how-fifa-works/the-reform-process.html>

### **Initiatives / partenariats récents**

#### **Sport Integrity Global Alliance (SIGA)**

- Déclaration des principes fondamentaux d'intégrité dans le sport (lancée en  
avril 2016)

#### **Présidence néerlandaise**

- Déclaration d'intention (en coopération avec le CIO, le COE, la FIFA et l'UEFA)  
pour le renforcement d'un dialogue régulier sur les sujets concernant les  
grandes manifestations sportives (signée le 31 mai 2016)

#### **UK / CIO / OCDE**

- Partenariat international pour l'intégrité du sport (ISIP), lancement prévu en

marge du Forum international pour l'intégrité du sport de Lausanne  
(février 2017)



## Annexe 2: Pour en savoir plus

En ce qui concerne la bonne gouvernance, le groupe d'experts a entendu plusieurs parties au cours de ses discussions, ce qui a permis un échange des bonnes pratiques, ainsi que la mise en lumière des défis associés à la mise en œuvre et à la surveillance de la bonne gouvernance dans le sport.

### **COE – Soutien à la mise en œuvre d'une bonne gouvernance dans le sport**

<http://www.siggs.eu/>

### **Dr. Arnout Geeraert – Monitoring and Measuring Good Governance**

Voir aussi «Play the Game - Sports Governance Observatory»

[http://www.playthegame.org/media/3968653/SGO\\_report\\_web.pdf](http://www.playthegame.org/media/3968653/SGO_report_web.pdf)

### **FIFA - Réformes en matière de gouvernance**

<http://www.fifa.com/governance/news/y=2016/m=1/news=the-reform-process-chronology-2756734.html>

### **ISCA – La gouvernance au niveau local**

Voir aussi «Guidelines for Good Governance in Grassroots Sport»

<http://www.isca-web.org/english/news/goodgovernanceingrassrootssportguidelines>

Plusieurs États membres ont présenté leurs propres initiatives nationales:

#### **UK - Charte pour la gouvernance dans le sport**

Publiée en mai 2016, elle souligne certains des principaux thèmes qui seront abordés dans le code finalisé en 2016 et dont l'entrée en vigueur est prévue pour 2017.

<https://www.uk sport.gov.uk/resources/charter>

#### **Portugal - Plan national pour l'éthique dans le sport**

Il vise à promouvoir les initiatives permettant d'intégrer et d'expérimenter les valeurs éthiques dans la pratique sportive. Un code d'éthique sportive également publié en 2015 réunit les normes de conduite qui devraient guider l'action de tous les individus associés au sport.

<http://www.pned.pt/media/31485/Code-of-Sports-Ethics.pdf>

#### **Belgique**

La Communauté française dispose, depuis 2014, d'un décret sur l'éthique dans le sport et sur l'élaboration d'un code d'éthique sportive, dont le respect constitue aussi une condition à l'octroi de fonds publics. Ce code est actuellement en cours de révision afin de donner une place plus importante à la bonne gouvernance.

<http://www.sport-adepts.be/index.php?id=4198>

Un code (et des indicateurs) de bonne gouvernance sont en cours de

préparation pour la fédération flamande des sports, dont l'entrée en vigueur est prévue pour 2017. Les subventions des fédérations sportives dépendront de divers principes, dont la bonne gouvernance.

<http://www.bloso->

[kics.be/Sportfederaties/Documents/160615\\_Eindrapport\\_Goed\\_Bestuur\\_in\\_Vlaamse\\_sportfederaties.pdf](http://www.bloso-kics.be/Sportfederaties/Documents/160615_Eindrapport_Goed_Bestuur_in_Vlaamse_sportfederaties.pdf)

### **Pologne**

Le ministère du sport et du tourisme a rédigé un document interne contenant une liste des bonnes pratiques en matière de bonne gouvernance à destination des associations sportives polonaises et reposant principalement sur les principes de l'UE (il n'a pas encore été adopté officiellement dans la législation polonaise). Une étude récente (test de conformité) a examiné les normes de bonne gouvernance actuellement utilisées, une évaluation positive pouvant entraîner un financement accru en cas de participation à de grandes manifestations sportives.

### **Autriche**

L'Organisation autrichienne des sports, principale ONG du pays en matière de sports, fournit sur sa page d'accueil des informations concernant le codex de gouvernance pour les organisations à but non lucratif.

<http://www.bso.or.at/de/schwerpunkte/sport-in-der-eu-und-internationales/sport-4-good-governance/>

<https://www.wu.ac.at/npocompetence/research/npo-governance-kodex-austria/der-oesterreichische-npo-governance-kodex/>

## **Annexe 3: Projets de la Commission européenne en matière de gouvernance du sport**

### **Projets Erasmus+**

**2015:**

**1. Renforcement de la bonne gouvernance dans la communauté sportive européenne en dotant les femmes des compétences nécessaires pour maintenir la parité et l'égalité des sexes dans la prise de décision au sein des structures sportives (SUCCESS)**

Chef de file: Comité national olympique, Croatie

Ce projet vise à contribuer à l'objectif européen de parité totale entre les hommes et les femmes dans la représentation et les postes de décision dans les instances sportives d'ici à 2020. Il se concentrera sur le développement d'un réseau de comités nationaux olympiques qui serviront de plateforme pour des formations nationales durables à la gestion du sport.

**2. Ethics4Sports (E4S)**

Chef de file: Ville de Sant Cugat del Vallès, Catalogne, Espagne

L'objectif principal d'E4S est de développer des mécanismes innovants pour promouvoir l'éthique dans les sports de masse et assurer sa mise en œuvre effective. Le projet développera et/ou améliorera de nouveaux codes d'éthique pour les instances sportives afin de diffuser les valeurs éthiques du sport. Il vise aussi à élaborer une application permettant d'enregistrer et de signaler les incidents au cours des rencontres sportives et au sein des clubs de sport partout en Europe.

<https://twitter.com/hashtag/ethics4sports>

**3. Clubs et supporters pour une meilleure gouvernance dans le football (MSIF)**

Chef de file: Supporters Direct, Londres, UK

Le projet aidera à promouvoir les principes de l'UE en matière de bonne gouvernance dans le sport par un programme de formation, d'éducation et d'échanges associant les clubs de football dirigés par leurs adhérents et les organisations nationales de supporters dans six États membres de l'UE. Ce programme traitera trois sujets fondamentaux: la bonne gouvernance, la viabilité financière, ainsi que l'engagement et la participation démocratiques des membres/bénévoles.

<http://www.sdeurope.eu/>

**2014:**

**1. Comment conduire un club sportif vers un avenir radieux (SportGO)**

Chef de file: FH Joanneum, université de sciences appliquées, Graz, Autriche

Aujourd'hui, même les clubs sportifs amateurs et semi-professionnels doivent être dirigés comme des sociétés, car ils sont confrontés à plusieurs concurrents à divers niveaux, comme le recrutement de membres et de bénévoles et la recherche de sponsors. L'objectif de «SportGO» est d'aider les clubs sportifs en Europe à parvenir à un avenir plus radieux en développant un programme de formation pratique permettant de renforcer les compétences de gouvernance des dirigeants de clubs sportifs amateurs ou semi-professionnels.

<http://www.sportgo-eu.com/about/>

**2. Soutien de la mise en œuvre de la bonne gouvernance (SIGGS)**

Chef de file: Comité olympique européen

La bonne gouvernance est un sujet de plus en plus important pour les organisations sportives de tous niveaux. De très nombreuses raisons expliquent cette évolution, dont la pression sur l'usage approprié des fonds publics et les responsabilités des organisations sportives envers leur sport et d'autres parties prenantes. L'objectif général du projet SIGGS est de promouvoir et soutenir la bonne gouvernance dans le sport en donnant des conseils pratiques aux comités nationaux olympiques et aux fédérations nationales sur la manière d'appliquer les principes de bonne gouvernance afin de renforcer leur situation en la matière.

<http://www.siggs.eu/>

**Actions préparatoires réalisées (2011-2012)**

**Valorisation de démarches innovantes visant à renforcer l'organisation du sport en Europe**

La Commission européenne a financé huit projets pour aider à renforcer l'organisation du sport en Europe. Plus de détails sont disponibles ici.

<http://bookshop.europa.eu/en/preparatory-actions-and-special-events-2009-2013-pbNC0414984/>

Projet 1: Le sport pour une bonne gouvernance

Projet 2: Une bonne gouvernance dans les sports de masse

Projet 3: De meilleurs dirigeants, un sport plus fort

Projet 4: Action de bonne gouvernance dans les organisations sportives internationales

Projet 5: CoachNet: développement accru d'un réseau coordonné pour le mentorat dans le sport en Europe

Projet 6: Améliorer la gouvernance dans le football grâce à la participation des supporters et l'adhésion de la population locale

Projet 7: L'ABC (Academy for Billiard Champions) européen de l'excellence sportive

Projet 8: Projet de fondation pour la gouvernance de la Rugby League European Federation

## **Annexe 4: Questionnaire aux membres du groupe d'experts**

Un questionnaire a été remis à tous les membres du groupe d'experts en janvier 2016. Le tableau, joint séparément, est une synthèse des réponses reçues.

L'objectif initial du questionnaire était de dresser un premier tableau du degré d'intégration, totale ou partielle, des principes de l'UE dans les systèmes de gouvernance du sport à différents niveaux et/ou de la mesure dans laquelle ils complétaient ou pourraient compléter les principes existants en matière de gouvernance.

Les réponses ont permis de savoir quelles mesures étaient déjà appliquées ou en cours de mise en œuvre, lesquelles étaient conformes au principe de bonne gouvernance de l'UE en question et/ou reflétaient leurs propres structures de gouvernance.