

# Gouvernance dans le sport: quatre scénarios pour la suite

## OPINION

Le mot de «gouvernance» a fait son apparition dans le monde du sport au début du XXI<sup>e</sup> siècle avec le scandale dit de Salt Lake City qui mena à la réforme du CIO (Comité international olympique). Il est aujourd'hui accepté par les organisations sportives en échange d'une autonomie responsable dont elles veulent continuer à disposer. De plus, des batteries d'indicateurs ont été mises au point pour l'évaluer, depuis la centaine de Principes universels de base de gouvernance du CIO dès 2008, jusqu'aux 50 indicateurs adoptés en 2016 par l'Asoif (Association des fédérations internationales des sports olympiques d'été) et actuellement mis en œuvre par un groupe de travail.

Mais il ne suffit pas de mesurer la gouvernance d'une organisation sportive (ou autre). Il faut la suivre au fil des ans pour voir si elle s'améliore progressivement. Bien plus qu'une «bonne» gouvernance absolue et éternelle, ressassée par beaucoup depuis la popularisation de cette expression par la Banque mondiale, il faut viser une «meilleure gouvernance» de chaque organisation. Il faut aider les organisations sportives à progresser plutôt que de les classer entre elles dans des listes médiatiques où l'on compare inutilement des organisations très différentes et donc fondamentalement incomparables.

On peut envisager quatre scénarios pour réaliser ce suivi ou monitoring. Le premier consiste à disposer d'un organisme interne qui réalise en permanence l'audit étendu des activités de l'organisation (non limité aux finances, même si cela est central). C'est ce que fait par exemple la Banque mondiale avec le WBIP (World Bank Inspection Panel), une entité de la Banque qui contrôle l'ensemble des projets qu'elle finance et qui ont parfois

été teintés de corruption. Cette entité doit être indépendante et rattachée à l'organe suprême de l'organisme auquel elle rapporte et qui la nomme de façon inamovible ou pour une longue durée. Un tel organe a été institué par les récentes réformes de la FIFA sous le nom de Comité d'audit et de conformité (ACC). Il est au centre des problèmes renouvelés de la FIFA en 2016.

Un deuxième scénario est de confier l'audit de l'organisme à une société externe spécialisée, par exemple un des Big Four. Cet appel à des auditeurs externes est même obligatoire

en Suisse depuis 2005 pour une association (cas de la plupart des organisations sportives internationales) si elle atteint deux des trois seuils de taille fixés par la loi (article 69b du Code civil). Cet audit devrait aller au-delà des aspects financiers et être parfaitement indépendant, ce qui est difficile car le mandat d'audit est confié et rémunéré par l'organi-

sation elle-même. On s'interroge encore sur l'absence d'avertissement avant 2015 des auditeurs externes de la FIFA, par exemple, ou, peut-être, de la non-prise en compte de leurs remarques.

Un troisième scénario possible serait de créer pour les organisations sportives internationales un regroupement spécialisé qui se chargerait de les aider à améliorer progressivement leur gouvernance, à l'instar de l'AMA (Agence mondiale antidopage) chargée depuis 1999 de lutter contre le dopage et de coordonner mondialement les efforts contre ce phénomène. Beaucoup ont appelé et appellent encore à la création d'une WACA (World Anti-Corruption Agency) ou d'un PIIS (Partenariat international pour l'intégrité sportive). La mise en œuvre d'un tel regroupement ne manquerait pas de susciter des jalousies et des appréhensions, et pourrait nécessiter

(comme pour l'AMA) une convention internationale assurant la coopération des autorités publiques et visant à éliminer le côté sombre du sport pour paraphraser un ancien président des Etats-Unis à propos de la mondialisation.

La Suisse pourrait porter une telle convention en tant que principal Etat hôte du sport international. D'autres exemples existent comme le TAS (Tribunal arbitral du sport) et depuis longtemps (1983). Les organisations sportives s'y sont progressivement ralliées, y compris la FIFA.

Le quatrième scénario imaginable est une sorte de compromis entre les scénarios deux et trois. Il s'inspire de l'audit des organisations intergouvernementales du système onusien. Pour déterminer leurs auditeurs externes, ces dernières font régulièrement un appel d'offres auprès des organismes nationaux spécialisés qui sont réputés très indépendants. Ainsi, par exemple, le Contrôle fédéral [suisse] des finances audite depuis quelques années l'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle) et rapporte aux Etats membres qui forment son organe suprême (et au public via le site internet de l'OMPI). Ainsi, les Etats membres disposent d'un avis et de recommandations qui ne dépendent pas du management ou d'un mandataire peu indépendant.

Chacun de ces scénarios a un coût, mais permettrait aussi des économies et des synergies pour les organisations sportives si elles regroupaient leurs efforts. Ils peuvent être mis en œuvre de façon parallèle et sur une base volontaire, ce qui favoriserait leur adoption. Il est par contre sûr que le statu quo n'est plus tenable et que face à la perte de réputation du sport international des décisions doivent être rapidement mises en œuvre. ■

JEAN-LOUP CHAPPELET  
PROFESSEUR À L'IDHEAP  
DE L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

