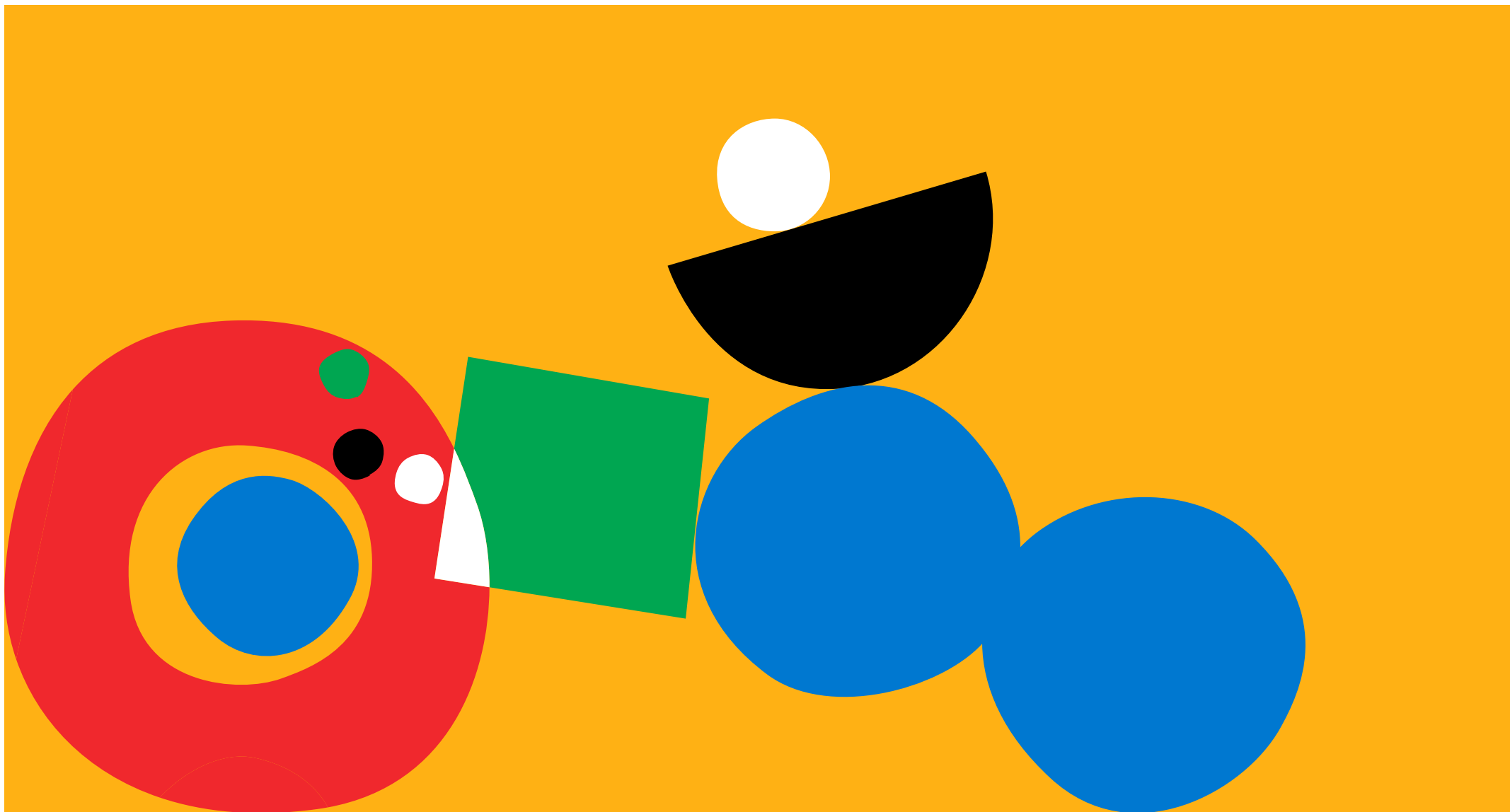


# RÉFÉRENTIEL POUR LA GOUVERNANCE DU SPORT AU NIVEAU NATIONAL ET INTERNATIONAL ET SES LIGNES DIRECTRICES

## 50 RECOMMANDATIONS



# INTRODUCTION

**L'IPACS est une plate-forme informelle qui regroupe des organisations intergouvernementales, des organisations sportives internationales et des États, dans le but de coordonner les efforts des différentes parties prenantes à la lutte contre la corruption dans le sport.**

Cette plate-forme est née du constat que la corruption dans le sport est un phénomène complexe et transnational, qui requiert urgemment des efforts conjugués et coordonnés sur le plan international entre les pouvoirs publics, les organisations intergouvernementales et les organisations sportives.

L'objectif de l'IPACS en matière de prévention et de lutte contre la corruption dans le sport s'articule autour de trois grands axes.

1. promotion de la bonne gouvernance au niveau national et international (*Task Force 3*).
2. renforcement de la collaboration en matière d'investigations et de sanctions (*Task Force 4*).
3. bonnes pratiques dans des domaines tels que la passation des marchés et la sélection et l'organisation des grandes manifestations sportives (*Task Force 1 and Task Force 2*).

Comme indiqué dans son mandat, la Task Force 3 a pour objet de contribuer à la mission globale de l'IPACS, et notamment :

- d'élaborer un critère de référence ambitieux, complet et du plus haut niveau pour la gouvernance du sport, reconnu par le mouvement sportif international et par les États, et applicable au niveau des pays et à l'échelon international. Ce critère s'appuiera sur le cadre de référence, établi par l'Association des fédérations internationales olympiques des sports d'été (ASOIF<sup>1</sup>) et sera soutenu par l'ensemble des partenaires de l'IPACS, lesquels se sont engagés à promouvoir son acceptation et son utilisation ;
- d'élaborer des lignes directrices pour accompagner le critère de référence (Lignes directrices du critère de référence de l'IPACS).

Le critère de référence et ses lignes directrices seront accompagnés de documents complémentaires décrivant comment les parties prenantes de l'IPACS peuvent promouvoir l'analyse, l'acceptation et l'utilisation du critère.

Si vous souhaitez nous informer d'un problème dans ce document, veuillez envoyer un message à :  
[to-contact-us@ipacs.sport](mailto:to-contact-us@ipacs.sport)

<sup>1</sup> [www.asoif.com/governance-task-force](http://www.asoif.com/governance-task-force)

## BONNE GOUVERNANCE DU SPORT

Le concept de bonne gouvernance du sport s'inspire des cadres de gouvernance d'entreprise et de gouvernance publique. La bonne gouvernance est une condition indispensable à une prise de décision démocratique, efficace et responsable dans les organisations et activités sportives partout dans le monde ; elle est également indispensable à une gestion et un développement fiables de ces organisations et activités. Les principes de bonne gouvernance comme la transparence, l'intégrité, la démocratie, la responsabilité et l'équilibre des pouvoirs devraient s'appliquer aussi bien aux autorités gouvernementales chargées du sport qu'aux organisations sportives.

La promotion et la mise en œuvre de la bonne gouvernance dans les organisations sportives à tous les niveaux contribuent de manière essentielle à la prévention, à l'élimination et à la gestion des risques de corruption, et constituent donc un des principaux axes de travail de l'IPACS. Cela dit, la bonne gouvernance procure des avantages qui dépassent largement l'atténuation des risques de corruption. Elle contribue en effet à renforcer l'efficacité et la fiabilité des organisations, leur responsabilité devant leurs membres ainsi que la confiance que leurs partenaires et le grand public placent en elles. Les mesures de lutte contre la corruption s'inscrivent dans une démarche de bonne gouvernance plus large et plus globale. Elles sont complémentaires des règles de bonne gouvernance, et tout mécanisme ou norme visant à atténuer efficacement le risque de corruption dans le sport devrait prendre en compte la bonne gouvernance sous tous ses aspects.

Les notions générales d'«intégrité» et de «bonne gouvernance» ont beaucoup évolué ces dernières années. Si, à l'origine, l'intégrité du sport visait essentiellement le terrain de jeu (avec la prévention du dopage et de la manipulation de compétitions) ainsi que la corruption dans l'administration et la direction, on a pris conscience, au fil du temps, qu'il fallait élargir la focale. Par exemple, pour faire respecter les droits humains et prévenir les abus tels que la violence sexuelle, il convient d'adopter une approche systémique tenant compte de tous les risques auxquels les organisations sportives et les personnes, en particulier les sportifs, sont confrontées.

### La bonne gouvernance revêt plusieurs aspects

- La structure sous-jacente, qui définit ou régit la fonction d'une organisation sportive ;
- La prévention et la sanction des actes répréhensibles et des mauvais comportements ;
- Des programmes supplémentaires mis en place par l'organisation sportive pour soutenir ses membres et/ou renforcer l'intégrité sur un sujet donné (programme de lutte contre le racisme par exemple).

Dans un premier temps, la Task Force 3 s'est intéressée aux principaux aspects de la gouvernance en s'aidant du questionnaire d'évaluation de l'ASOIF. Elle a produit un critère de référence, assorti de 50 recommandations explicitées dans des lignes directrices.

## QUELLE EST LA VALEUR AJOUTÉE DU CRITÈRE DE RÉFÉRENCE DE L'IPACS ET DE SES LIGNES DIRECTRICES?

Plusieurs cadres de référence pour la gouvernance du sport ont été élaborés depuis une vingtaine d'années au moins, notamment des règlements, des lignes directrices, des rapports de recherche universitaire, des méthodes d'évaluation et des critères pour l'attribution de subventions. Ces initiatives ont mobilisé de nombreuses parties prenantes, parmi lesquelles des gouvernements, des organisations sportives, des organisations internationales, des ONG et des chercheurs. Il est largement admis que la bonne gouvernance comprend des principes démocratiques, notamment l'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi que l'intégrité, la transparence, la responsabilité, l'équilibre des pouvoirs, la solidarité et la participation des parties prenantes.

Nombre d'organisations sportives, de gouvernements, d'organisations internationales, d'ONG et d'entreprises ont élaboré des ensembles de principes, de normes et de cadres pour la bonne gouvernance du sport.

Un nombre croissant de gouvernements, d'universitaires, d'organisations sportives faitières et d'organisations internationales suivent de près la gouvernance des organisations sportives. Par exemple, de nombreuses fédérations sportives internationales évaluent leur propre niveau de gouvernance au moyen des indicateurs de l'ASOIF.

Toutes les parties prenantes reconnaissent en outre le rôle important des lanceurs d'alerte et la nécessité de prendre en compte leurs témoignages et de renforcer leur protection.

Cela étant, aucun ensemble de principes, aucun système de normes ni aucun cadre existant ne propose une évaluation de la bonne gouvernance multi-parties prenantes et convenue à l'échelon international, qui soit communément reconnue par les organisations sportives, les pouvoirs publics et les organisations internationales.

Un bon moyen d'atteindre l'objectif souhaité est d'adopter une approche multi-parties prenantes, propre à créer des synergies et à favoriser la convergence des mesures convenues pour mettre en œuvre la bonne gouvernance dans les organisations sportives, et ce sur la base de bonnes pratiques appliquées dans le sport et ailleurs. Dans cet esprit, l'IPACS a élaboré un ensemble de critères communs afin d'assurer la cohérence des principes et des indicateurs de bonne gouvernance. Le Partenariat contribue ainsi à canaliser et à optimiser les processus, et accompagne la mise en œuvre de ces principes au niveau national et international, dans le but de réduire le risque de corruption.

Le critère de l'IPACS présente l'avantage de fournir aux gouvernements et au mouvement sportif une référence commune en matière de bonne gouvernance du sport.

Grâce à ce critère, les exigences et leur application par les acteurs du sport publics et privés gagnent en cohérence et sont mieux comprises.

Ce critère de référence renforce également le consensus sur les mesures que les gouvernements, le mouvement sportif et les organisations internationales auront à promouvoir de manière coordonnée et que les organisations sportives nationales et internationales devront mettre en œuvre.

De plus, la coopération en matière de gouvernance du sport au sein de l'IPACS devrait permettre de renforcer la confiance mutuelle qui est indispensable lorsque l'on travaille sur des questions aussi sensibles, ouvrant ainsi la voie à une coopération plus étroite en matière d'assistance à la mise en œuvre et de formation et développement.

## RÔLE DES PARTIES PRENANTES

### Organisations sportives

Les organisations sportives gèrent les codes d'éthique et les règlements disciplinaires qui s'appliquent à leurs membres. Elles sont donc habilitées à sanctionner les comportements contraires à l'éthique.

Or la bonne gouvernance est un élément fondamental de toutes les questions qui touchent à l'intégrité sportive. Ainsi, le risque de corruption est plus élevé lorsque l'organisme compétent et ses dirigeants ne disposent pas de règles adaptées ou qu'ils ne les respectent pas, et qu'il n'y a pas de séparation ni de contrôle des pouvoirs dans l'organisation.

Dans ce contexte, les organisations sportives internationales telles que le CIO, l'ASOIF, l'Association des fédérations internationales de sports olympiques d'hiver (AIOWF) et l'Association globale des fédérations internationales sportives (AGFIS) participent à des opérations de sensibilisation, d'éducation et de conseil, et sont associées au suivi de la gouvernance de leurs membres affiliés. De même, de plus en plus de fédérations internationales répercutent des principes et des exigences de bonne gouvernance sur leurs associations régionales et leurs fédérations nationales, ces dernières les répercutant à leur tour sur leurs clubs de sport au niveau local.

En outre, les organisations sportives nationales ou internationales qui octroient des subventions à leurs organisations affiliées ont tout intérêt à s'assurer de la bonne gestion de ces fonds. Dans la mesure où elles ont une position hiérarchique vis-à-vis des bénéficiaires, il y a toutes les chances qu'elles cherchent à en améliorer

le fonctionnement et à atténuer les risques que pourraient engendrer des erreurs dans leur gouvernance. Du reste, certaines organisations sportives nationales ou internationales ont parfois l'obligation statutaire de veiller à ce que leurs organisations membres se conforment aux normes en vigueur. Qui plus est, leur réputation peut être entachée lorsque la gouvernance de leurs organisations membres ou affiliées est défaillante.

Les organisations sportives du mouvement olympique, reconnaissant que le sport se pratique au sein d'une société et que cela crée des obligations légales, ont des droits et des devoirs en matière d'autonomie : elles peuvent établir et contrôler librement les règles du sport, définir la structure et la gouvernance de leurs organes et exercer leur droit à des élections libres de toute influence extérieure ; elles doivent en outre s'assurer que les principes de bonne gouvernance sont correctement appliqués.

### Autorités publiques

Les autorités publiques ont le devoir de mettre en place le cadre juridique qui régit le sport.

Il leur incombe également de veiller à ce que les organismes privés respectent les obligations légales générales, y compris les associations pour ce qui concerne les comportements et délits portant atteinte à la propriété, à la santé, à la sécurité et au bien-être des personnes. Les allégations d'infractions pénales dans le domaine du sport doivent donc être traitées en conséquence, les autorités chargées de l'application de la loi étant compétentes en la matière (à noter que ces allégations peuvent, dans certains cas, être traitées par les organisations sportives elles-mêmes). Depuis plusieurs années, les autorités chargées de la lutte contre la corruption et les autorités sportives s'intéressent de près au problème de la corruption dans le sport. Un certain nombre de pays ont renforcé leur capacité à traiter ce type de corruption.

## ROLE OF STAKEHOLDERS

Ainsi, de récentes affaires très médiatisées ont mis en évidence la capacité des pouvoirs publics à ouvrir des enquêtes pénales sur la corruption dans le sport. Plus il y aura de poursuites en justice, notamment dans des affaires transnationales, plus on disposera d'informations précises sur la capacité des États à mettre en œuvre une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption dans le sport.

Les autorités publiques sont souvent directement concernées par la bonne gouvernance dans le sport. Par exemple, elles financent et soutiennent des activités sportives ainsi que la participation d'équipes ou de sportifs de clubs nationaux à des compétitions internationales. Elles investissent aussi dans la construction et l'entretien d'équipements, organisent des manifestations ou se portent candidates pour accueillir des compétitions. Par ailleurs, les radiodiffuseurs publics achètent des droits de diffusion, et les États qui, directement ou indirectement, soutiennent le sport en engageant

des fonds publics s'assurent que ces fonds sont gérés conformément à leurs objectifs. Par exemple, dans de nombreux pays, les loteries nationales soutiennent les investissements publics dans le sport en reversant une partie des recettes qu'elles tirent des compétitions sportives. Les autorités publiques ont donc un intérêt direct dans la bonne gouvernance des organisations qu'elles considèrent comme leurs partenaires privilégiés pour le développement du sport.

Un nombre croissant d'États mettent l'accent, dans le cadre de leur politique en matière d'intégrité du sport, sur la bonne gouvernance des organisations sportives qui relèvent de leur juridiction, et en particulier de celles qui reçoivent des subventions publiques ou d'autres aides ou qui bénéficient simplement d'une reconnaissance officielle. Ces politiques prévoient parfois l'élaboration de normes fixant les conditions à remplir par les organisations pour obtenir un financement public, un soutien

pour leurs projets, etc. En outre, les autorités publiques peuvent intervenir pour faciliter la mise en place d'une éducation à la gouvernance dans le secteur du sport.

Les autorités publiques qui investissent dans le sport ont le devoir de mettre leurs projets en adéquation avec les valeurs qu'elles défendent dans ce domaine. Celles qui seraient tentées de bafouer ces valeurs pour connaître un succès (exploit sportif, organisation d'événements, etc.) prennent le risque important de compromettre leur réputation et entament sérieusement la confiance du public dans le sport. Lorsque des cas de dopage, de corruption ou de trucage de match mettent en évidence un certain laxisme des pouvoirs publics, les conséquences sur le sport et sur les avantages qu'il procure sont particulièrement graves. L'exigence d'intégrité et de bonne gouvernance ne concerne donc pas seulement les organisations sportives : c'est aussi l'affaire des pouvoirs publics.

### Organisations internationales

À l'échelon international, certaines organisations comme l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, l'Organisation de coopération et de développement économiques, le Conseil de l'Europe et l'Union africaine, entre autres, facilitent la coordination des politiques et des normes entre les gouvernements de leurs États membres, dans les domaines de la lutte contre la corruption, mais aussi du sport. Ces organisations contribuent à la collecte et à la mise en commun de données et de bonnes pratiques. Les organisations internationales sont également associées au dialogue et à la coopération avec le mouvement sportif. Elles sont donc très bien placées pour faciliter le dialogue, faire progresser la convergence des normes et promouvoir les bonnes pratiques et la coopération entre les États et les organisations sportives en matière de bonne gouvernance.

## QU'A PRÉPARÉ LA TASK FORCE 3?

Une série de 50 recommandations constitue l'ossature du critère de référence. Ce critère prend en compte les exigences en matière de lutte contre la corruption ainsi que les bonnes pratiques mises en œuvre dans le domaine du sport et en matière de gouvernance d'organisation au niveau international.

Ces recommandations s'appuient sur les cinq principes ci-dessous, qui sont tirés du cadre de l'ASOIF pour une bonne gouvernance :

- 1. Transparence**
- 2. Intégrité**
- 3. Démocratie**
- 4. Développement et solidarité**
- 5. Mécanismes d'équilibre des pouvoirs/de contrôle**

Chacun de ces principes, ainsi que les lignes directrices qui accompagnent le critère doivent être lus et mis en œuvre en tenant compte des objectifs généraux qui s'appliquent aux cinq principes dans leur ensemble. Cela vaut notamment pour l'objectif général de promotion et de sauvegarde des droits humains et libertés fondamentales internationalement reconnus, dont bénéficient tous ceux qui participent à des activités liées au sport ou qui sont impactés par ces activités.

Par exemple, la recommandation E4 du critère de référence, « L'organisation effectue une évaluation des risques, y compris des risques liés à la corruption », précise que l'évaluation globale des risques menée par l'organisation devrait absolument comprendre une évaluation des risques liés au non-respect des droits humains.

De plus, le principe de durabilité dans le sport exige que toutes les activités soient durables sur le plan social

et environnemental. S'agissant de l'environnement, au vu des effets de plus en plus néfastes du changement climatique sur la société et sur le sport, il serait souhaitable que les parties prenantes réduisent leur empreinte carbone et s'efforcent de prendre des engagements en faveur de l'action climatique et de les tenir.

Par exemple, la recommandation E8 du critère de référence, « 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 », montre clairement que les organisations devraient intégrer des considérations de durabilité dans les critères des appels d'offres ou propositions d'accueil de manifestations sportives.

Pour chaque recommandation du critère de référence, les lignes directrices sont présentées comme suit :

- Définitions
- Présentation et importance de cette recommandation
- Commentaires sur les actions à entreprendre
- Bref commentaire sur les investissements nécessaires pour l'organisme sportif (ces besoins doivent être décrits en termes généraux)
- Éléments d'orientation en fonction de l'état d'avancement de l'organisation
- Exemples de bonnes pratiques
- Références à d'autres cadres internationaux applicables en matière de gouvernance et de lutte contre la corruption (sélection)

Le critère de référence s'appuie sur de nombreuses ressources. La terminologie utilisée pouvant varier d'une organisation sportive à l'autre (« code », « charte », « politique », etc.), un glossaire est proposé. Les principes énoncés dans les lignes directrices ont été rédigés de manière à en faciliter la compréhension.

## QU'A PRÉPARÉ LA TASK FORCE 3?

La partie consacrée aux éléments d'orientation est organisée selon l'état d'avancement de l'organisation : « initial », « en développement » et « avancé ». Sauf indication contraire, on suppose que toutes les dispositions énoncées au stade « initial » restent applicables aux stades « en développement » et « avancé ». De même, tous les éléments énumérés au stade « en développement » restent applicables au stade « avancé ».

## COMMENT UTILISER LE CRITÈRE DE RÉFÉRENCE?

En tant que partenaire de collaboration informelle, l'IPACS n'a ni l'intention ni la compétence d'adopter des normes contraignantes. Le critère de référence a donc été conçu comme une source commune, à partir de laquelle les pouvoirs publics et les organisations sportives peuvent bâtir leurs propres normes.

Il sera activement promu par tous les partenaires de l'IPACS, notamment par leurs groupes de parties prenantes respectifs.

Enfin, le critère de référence sera accompagné de services de conseil et de soutien aux partenaires de l'IPACS, afin d'encourager son analyse, son acceptation et son utilisation.

L'objectif de l'IPACS en matière de prévention et de lutte contre la corruption dans le sport s'articule autour de trois grands axes.

1. Promotion de la bonne gouvernance au niveau national et international (Task Force 3).
2. Renforcement de la collaboration en matière d'investigations et de sanctions (Task Force 4).
3. Bonnes pratiques dans des domaines tels que la passation des marchés et la sélection et l'organisation des grandes manifestations sportives (Task Force 1 and Task Force 2).

Les 50 recommandations suivantes reposent sur les 5 principes inspirés par le guide des bonnes pratiques en matière de gouvernance de l'ASOIF :

1. Transparence.
2. Intégrité.
3. Démocratie.
4. Développement et solidarité.
5. Mécanisme politique des pouvoirs/de contrôle.

## 50 RECOMMANDATIONS

### A 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.

### B 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.

### C 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 réel.

**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.

### D 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.

### E 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.