

La route vers une meilleure gouvernance du sport

André Noël Chaker • Director of New Business Development & International Affairs,
Veikkaus Oy Finland



La mauvaise gouvernance du sport est à l'origine de nombreux gros titres négatifs dans la presse européenne actuelle. Le dopage, la violence, la corruption, les trafics de joueurs ne sont que la partie visible de l'iceberg et le symptôme d'une grande difficulté à définir et promouvoir l'éthique sportive et la bonne gouvernance du sport. Les problèmes relatifs à cette gouvernance sont au cœur des préoccupations et des challenges, actuels et à venir, qui touchent le monde du sport selon la vision exposée par le CIO lors du récent Congrès Olympique de Copenhague. Il est donc pertinent et important d'aborder ce sujet dans cette revue de Sport et Citoyenneté.

La gouvernance, celle du sport en particulier, peut être définie de plusieurs manières. Elle peut en effet, selon les personnes, renvoyer à différentes significations, d'autant plus si l'on se place dans une perspective mondiale. En ce qui concerne le contexte européen, j'ai proposé dans le cadre de mon étude pour le Conseil de l'Europe (1), la définition suivante :

« La gouvernance sportive est la mise en place de réseaux performants d'agences sportives nationales, d'organisations sportives non gouvernementales et de procédures qui opèrent conjointement et indépendamment en vertu de législations, de politiques et de règles privées spécifiques pour promouvoir des activités sportives éthiques, démocratiques, efficaces et transparentes. »

Cette définition de la gouvernance est spécifique au sport. Elle identifie les principales entités et sources de régulations et d'activités spécifiques au monde du sport. La plupart des régulations affectant la gouvernance du sport sont également spécifiques au sport. La plupart des pays en Europe possède une loi générale sur le sport et certains ont même inclus le sport dans leur constitution. Par ailleurs on a également observé une recrudescence des régulations privées issues des organisations sportives elles mêmes afin d'améliorer la qualité de leur gouvernance. La création de l'Agence Mondiale Anti-dopage (AMA) et le Code Mondial Anti-dopage sont de bons exemples d'une initiative autorégulatrice prise par le mouvement

sportif international. En matière d'intégrité sportive et de lutte contre les matchs truqués, les efforts de la FIFA, de l'UEFA et des loteries nationales avec la mise en place d'un système d'alarme préventive constituent une première étape intéressante afin de combattre cette forme de corruption dans le sport. Ces exemples soulignent certaines des bonnes pratiques qui devraient être mise en place pour permettre une meilleure gouvernance sportive. Afin de continuer à promouvoir les activités sportives éthiques, démocratiques, efficaces et transparentes, la gouvernance du sport se doit de faire deux choses : 1. Continuer à développer les mécanismes d'autorégulation et 2. Augmenter la coopération avec des partis prenantes clés en dehors du mouvement



© OLIVER POLAK

sportif. Le mouvement sportif devrait renforcer ses initiatives autorégulatrices afin d'atteindre un meilleur niveau de gouvernance. La régulation étatique ne peut aller aussi loin dans la détermination du comportement éthique et efficace du mouvement sportif. Au sein de sa sphère d'autonomie, le mouvement sportif doit affûter ses règles de conduite et instiller une culture qui participe naturellement à la promotion de la bonne gouvernance. De grandes entreprises américaines telles Enron étaient considérées comme des exemples de bonne gouvernance avant leur chute. A ce titre, la bonne gouvernance sportive tient bien plus du fait de créer une culture du fair-play en termes de gestion et de développement. Le nombre grandissant de fédérations, associations et clubs sportifs qui adoptent leurs propres règles et mesures afin de maintenir et développer le comportement éthique de

leurs athlètes et des autres parties prenantes du sport constituent un investissement pour l'avenir de leur sport.

La Charte Européenne du sport souligne l'importance de l'autonomie dans la gouvernance du sport. Cependant, le mouvement sportif ne peut agir seul pour obtenir de meilleurs résultats en termes de gouvernance.

L'Etat joue un rôle majeur pour inciter les organisations sportives à avoir une bonne gouvernance. L'Etat crée les conditions d'une large participation aux activités sportives. Dans certains pays, l'Etat structure même une bonne partie du mouvement sportif. Ce faisant, les Etats doivent faire preuve de diligence pour s'assurer que leurs politiques sont vraiment propices à un haut niveau de gouvernance sportive. Les organisations sportives doivent en retour travailler conjointement et étroitement avec les gouvernements afin de s'assurer que leurs organes continuent à développer leurs standards de gouvernance. En plus des agences sportives, les organisations sportives doivent coopérer activement avec toutes les autres organisations qui pourraient les aider à atteindre un meilleur niveau de gouvernance. La coopération entre les organisations internationales de football et les organisations de paris sportifs en sont un bon exemple. Cependant, on pourrait imaginer que cet effort puisse aller plus loin, en créant une agence internationale dédiée à la lutte contre les matchs truqués. Trois groupes de parties prenantes pourraient alors travailler ensemble : les organisations sportives, les gouvernements et les loteries/entreprises de paris sportifs. Ceci serait une initiative positive puisque les matchs truqués sont un challenge de la gouvernance du sport à l'échelle mondiale qui nécessite une approche internationale concertée de l'ensemble de ces trois parties prenantes. Les matchs truqués sont au-delà de la compétence stricte et de la juridiction des organisations sportives. Les entreprises de paris sportifs peuvent alerter efficacement les autres acteurs mais ne peuvent intervenir légalement. Enfin, les gouvernements et les organismes d'application de la loi détiennent l'autorité locale pour intervenir, mais ils ont besoin de l'intelligence et des ressources sportives internationales pour s'attaquer efficacement au problème. Dans ce cas,

1. Voir André Noël Chaker, Good Governance in Sport: A European Survey, Council of Europe Publishing, September 2004.

La route vers une meilleure gouvernance du sport

André Noël Chaker • Director of New Business Development & International Affairs,
Veikkaus Oy Finland



comme dans beaucoup d'autres, une meilleure gouvernance du sport s'obtient en travaillant conjointement avec les bons partenaires.

La viabilité du modèle sportif européen est en jeu. Dans tous les pays européens, le sport de masse comme le sport d'élite sont à la merci de la confiance de deux parties prenantes majeures : les autorités publiques et les fans de sport. Aucun de ces deux groupes ne pourrait supporter une dégradation continue du niveau de la gouvernance sportive à l'avenir.



The Road to Better Sports Governance

Poor sports governance is at the source of many cases generating negative headlines in sport in the current European press. Doping, violence, corruption, match fixing, player trafficking are all but the tip of iceberg and a symptom of the wider difficulty of defining and promoting good sport ethics and sports governance. At the recent Olympic Congress in Copenhagen, the issue of sports governance was at the forefront of the IOC's vision of current and future challenges facing the world of sport. It is thus relevant and important to bring this subject up in this issue of Sport et Citoyenneté.

Governance and sports governance in particular can be defined in many ways. Indeed, governance may mean different things to different people especially if one takes a global perspective. For the terms "sports governance" in the European context, I have proposed the following definition in a continental survey done for the Council Europe (1):

"Sports governance relates to the effective networks of sport-related state agencies, sport organisations and processes that operate jointly and independently under specific legislation, policies and private regulations to promote efficient, ethical, democratic and accountable sport activities."

This definition of governance is sport specific. It identifies the main entities and sources of regulation and practices that are specific to the sports world. Much of the current regulation affecting sports governance is also sport specific. Most countries in Europe have a general law on sport and some even have sport embedded in their constitution. In addition, there has been a rise of private regulation coming from sports organisations to enhance the quality of their governance. The creation of the World Anti-Doping Agency (WADA) and the WADA code are good examples of a self-regulatory initiative of the world's sports movement. In the field of sports integrity and the fight against match-fixing, the efforts of FIFA, UEFA and lottery organisations with the creation of early warning systems is a good first step in an effort to combat one form of corruption in sport. These cases underlie some of the good practices that need to be implemented to achieve better governance in sport. In order to continue to promote efficient, ethical democratic and accountable sport activities, the sports governance must do two things: 1. Continue to develop self-governance mechanisms and regulation and 2. Increase its cooperation with key stakeholders.

The sports movement should increase its self regulation initiatives in order to achieve a better level of governance. State regulation can only go so far in shaping ethical and efficient behaviour from the sports movement. Within the wide realm of its autonomy, the sports movement must sharpen its rules of conduct and instil a culture that naturally promotes good governance. Some very large American companies such as Enron were considered among the best governed corporations in America before their demise. In this regard, good sports governance is very much about creating a culture of fair-play in the way a sports discipline is governed and developed. Thus the growing amount of sport federations, association and clubs, that are adopting their own rules and measures to maintain and develop the ethical behaviour of their athletes and other stakeholders are making sound investments in the future of their sport. The European Sports Charter emphasises the importance of the autonomy of the sports governance. However, the sports governance cannot act alone in achieving better governance results. The role of the state is significant in inducing good governance in sports organisations. The state creates the conditions for the wide participation in sporting activities. In some countries the state even designs the structure of a significant part of the sports movement. In so doing, states must be

diligent in ensuring that their policies are conducive to high level of sports governance. Sports organisations must, in turn, work closely with governments to ensure that their boards continue to develop their governance standards. In addition to sport agencies, sports organisations should actively cooperate with other organisations that may enable them to achieve better levels of governance. Cooperation between international football organisations and sports betting organisations is a good example of this. However, one could imagine taking this effort further in the creation of an international agency dedicated to the fight against match fixing. In this case, three stakeholder groups in sport could be working together: sports organisations, governments and lotteries / sports betting



© OLIVIER POLAK

companies. This would be a positive initiative because match fixing is a global sports governance challenge that requires a concerted international approach of all three stakeholder groups. Match-fixing is beyond the strict competence and jurisdiction of sport organizations. Sports betting organisations can effectively alert others to the problem but cannot legally intervene. Finally governments and law enforcement agencies hold the local authority to intervene but need the international sports intelligence and resources to tackle the problem effectively. In this case, as in many others, better sports governance is achieved by working with the right set partners.

The sustainability of the European sports model is at stake. In all European countries, grassroots sport and elite sport are very much dependent of the trust of two major stakeholder groups: the public authorities and the sports fans. Neither of these important groups could bare a continuous degradation of the level of sports governance in the future.

