

# PROMOTION DE LA BONNE GOUVERNANCE DANS LE SPORT



Instruments juridiques

Recommandation CM/Rec(2018)12  
et exposé des motifs

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

# PROMOTION DE LA BONNE GOUVERNANCE DANS LE SPORT

## **Recommandation CM/Rec(2018)12**

adoptée par le Comité des Ministres  
du Conseil de l'Europe  
le 12 décembre 2018  
et exposé des motifs

Édition anglaise:

*Promotion of good governance in sport  
(Recommendation CM/Rec(2018)12  
and explanatory memorandum)*  
ISBN 978-92-871-8927-1

La reproduction des textes est autorisée à condition d'en citer le titre complet ainsi que la source: Conseil de l'Europe. Pour toute utilisation à des fins commerciales ou dans le cas d'une traduction vers une langue non officielle du Conseil de l'Europe, merci de vous adresser à [publishing@coe.int](mailto:publishing@coe.int).

Couverture et mise en page :  
Service de la production des documents et des publications (SPDP), Conseil de l'Europe

Éditions du Conseil de l'Europe  
F-67075 Strasbourg Cedex  
<http://book.coe.int>

ISBN 978-92-871-8926-4  
© Conseil de l'Europe, avril 2019  
Imprimé dans les ateliers  
du Conseil de l'Europe

# Table des matières

---

<b>RECOMMANDATION CM/REC(2018)12</b>	<b>5</b>
<b>EXPOSÉ DES MOTIFS</b>	<b>9</b>

---



# Recommandation CM/Rec(2018)12

---

## du Comité des Ministres aux États membres sur la promotion de la bonne gouvernance dans le sport

*(adoptée par le Comité des Ministres le 12 décembre 2018,  
lors de la 1332<sup>e</sup> réunion des Délégués des Ministres)*

Le Comité des Ministres, en vertu de l'article 15.b du Statut du Conseil de l'Europe, Considérant que le but du Conseil de l'Europe est de réaliser une union plus étroite entre ses membres afin de sauvegarder et de promouvoir les idéaux et les principes qui sont leur patrimoine commun, et de favoriser leur progrès économique et social;

Compte tenu de ses Recommandations n<sup>os</sup> R (92) 13-rev sur la Charte européenne du sport révisée, R (92) 14-rev sur le Code d'éthique sportive révisé, Rec(2005)8 relative aux principes de bonne gouvernance dans le sport et CM/Rec(2011)3 relative au principe de l'autonomie du sport en Europe;

Rappelant la Convention pénale sur la corruption (1999, STE n° 173), la Convention civile sur la corruption (1999, STE n° 174), le Protocole additionnel à la Convention pénale sur la corruption (2003, STE n° 191) et la Convention sur la manipulation de compétitions sportives (2014, STCE n° 215);

Rappelant la 11<sup>e</sup> Conférence du Conseil de l'Europe des ministres responsables du sport (Athènes, Grèce, 2008), selon laquelle la corruption est un nouveau défi pour le sport;

Notant les travaux et les conclusions de la 13<sup>e</sup> Conférence du Conseil de l'Europe des ministres responsables du sport (Macolin/Maggingen, Suisse, 18 septembre 2014), en particulier dans le domaine des risques de corruption dans le sport, et de la 14<sup>e</sup> Conférence du Conseil de l'Europe des ministres responsables du sport (Budapest, Hongrie, 29 novembre 2016), sur une meilleure gouvernance dans le sport grâce à une coopération renforcée entre les autorités publiques et les organisations sportives;

Accueillant avec satisfaction les deux résolutions adoptées à la 15<sup>e</sup> Conférence du Conseil de l'Europe des ministres responsables du sport (Tbilissi, Géorgie, 16 octobre 2018) intitulées « Protection des droits de l'homme dans le sport : obligations et responsabilités partagées » et « Lutte contre la corruption dans le sport : intensifier l'action » ;

Considérant sa Recommandation Rec(2005)8, qui précise les exigences minimales en matière de gouvernance des organisations sportives, et soulignant sa conviction qu'une application cohérente des principes de bonne gouvernance dans le sport contribuerait de manière déterminante à éradiquer la corruption et les autres pratiques répréhensibles dans le sport ;

Considérant sa Recommandation CM/Rec(2014)7 sur la protection des lanceurs d'alerte, soulignant l'importance de leur protection et leur rôle dans la prévention et l'identification des infractions, de même que dans le renforcement de la responsabilité démocratique et de la transparence ;

Saluant les initiatives nationales et internationales pour mettre en œuvre une approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le sport, conformément à sa Recommandation CM/Rec(2015)2 sur l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le sport, parce que l'égalité des sexes est essentielle pour promouvoir la diversité dans et par le sport, mais également pour améliorer la gouvernance dans le sport ;

Considérant les Résolutions de l'Assemblée parlementaire 1875 (2012) « La bonne gouvernance et l'éthique du sport », 2053 (2015) « La réforme de la gouvernance du football », 2199 (2018) « Vers un cadre pour une gouvernance sportive moderne » et 2200 (2018) « La bonne gouvernance du football » ;

Convaincu que la mise en œuvre réussie de politiques efficaces de bonne gouvernance dans les organisations sportives, incluant des codes d'éthique et l'adhésion aux normes internationales, contribuerait à renforcer leur position vis-à-vis des autorités gouvernementales et du grand public sur la base d'un respect et d'une confiance mutuels ;

Notant que les lacunes dans la gouvernance des organisations sportives entravent leur capacité à prévenir et à répondre à des menaces contre leur intégrité, comme la corruption, le dopage et la manipulation de compétitions sportives, et créent des conditions incertaines, dangereuses et inéquitables pour les sportifs ;

Reconnaissant que la légitimité et l'autonomie du mouvement sportif dépendent du respect des normes les plus élevées en matière de comportement éthique et de bonne gouvernance;

Reconnaissant que les autorités publiques ont un rôle clé à jouer dans la promotion de la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance;

Conscient qu'une prévention et une réponse effectives à la corruption dans le sport peuvent demander des changements dans les législations et les politiques, mais aussi dans l'attitude sociale envers la corruption dans le secteur privé,

Recommande aux gouvernements des États membres de faciliter, de soutenir et de suivre la mise en œuvre de la bonne gouvernance dans le sport, en particulier afin de renforcer la lutte contre la corruption dans le sport, et de prendre les mesures suivantes :

1. s'assurer que la législation nationale permet effectivement de mener des enquêtes, des poursuites et une entraide judiciaire impliquant une coopération policière et judiciaire dans les cas d'infractions de corruption dans le sport;
2. appliquer une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la corruption dans le sport;
3. s'assurer que les autorités compétentes utilisent les dispositions et mécanismes pertinents relatifs à la lutte contre le blanchiment d'argent et la corruption pour prévenir et répondre à des affaires dans le domaine du sport;
4. suivre, directement ou indirectement, les progrès dans la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance par leur mouvement sportif national;
5. considérer l'introduction de critères de conformité avec les principes de bonne gouvernance pour l'octroi de subventions publiques aux organisations et événements sportifs;
6. inciter les dirigeants de leur mouvement sportif national à respecter et à promouvoir activement les principes de bonne gouvernance lorsqu'ils agissent dans le cadre des organisations sportives internationales;
7. encourager les organisations sportives opérant sur leur territoire :
  - à appliquer les principes de la démocratie dans leurs processus décisionnels et leurs opérations, et à continuer à renforcer leur transparence, leur capacité d'intégration, ainsi que la responsabilité des décideurs;
  - à développer et à mettre en œuvre dans leurs propres réglementations et procédures les mesures appropriées de bonne gouvernance;



- à favoriser une culture de la bonne gouvernance par des initiatives éducatives ;
  - à atteindre une représentation équitable de la diversité de leurs membres – y compris l'égalité des sexes – dans leurs processus décisionnels ;
  - à collaborer, le cas échéant, avec des experts indépendants dans le cadre du suivi de la bonne gouvernance des organisations sportives ;
  - à publier les résultats de toute autoévaluation de bonne gouvernance ;
  - à établir, le cas échéant, des évaluations externes et des politiques d'audit ;
  - à partager avec les autorités judiciaires leurs informations relatives à des pratiques de corruption ;
8. promouvoir une coopération avec tous les acteurs clés pour lutter contre toute forme de corruption dans le sport ;
9. prévenir les conflits d'intérêts des organes – publics ou privés – responsables à la fois des résultats du sport de haut niveau et de l'intégrité du sport, en particulier en ce qui concerne la lutte contre le dopage et la manipulation de compétitions sportives ;
10. s'assurer que les lanceurs d'alerte bénéficient d'une protection efficace, et en particulier sont couverts par les cadres nationaux définis dans la Recommandation CM/Rec(2014)7, quelle que soit la relation contractuelle avec leur organisation.

# Exposé des motifs

---

Le sport apporte des bénéfices multiples à la société. Il est important de reconnaître et de préserver sa contribution à la promotion de la tolérance et du respect, à l'émancipation des femmes et des jeunes, au développement des individus et des communautés, ainsi qu'à l'amélioration de la santé, de l'éducation et de l'inclusion sociale.

Ces bienfaits que le sport apporte à la société sont principalement fournis par des organisations sportives opérant de manière autonome, qui jouissent de la liberté d'association, mais qui doivent respecter le droit applicable. En effet, le sport ne fonctionne pas en vase clos et hors d'atteinte de la justice. Les valeurs que sont les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit s'appliquent aussi au sport.

Des lacunes dans la gouvernance des organisations sportives entravent manifestement leur capacité à prévenir et à répondre à des menaces à l'intégrité du sport comme la corruption, le dopage et les manipulations de compétitions sportives, et créent des conditions de travail incertaines, dangereuses et inéquitables pour les sportifs et autres participants aux activités sportives. La bonne gouvernance dans le sport est nécessaire pour préserver l'éthique du sport et pour s'assurer que les organisations sportives sont à la hauteur de leurs responsabilités.

Les gouvernements ont l'obligation de promouvoir et de protéger les droits de l'homme, et de garantir le respect de l'État de droit, y compris dans le contexte des organisations sportives. Les gouvernements ont également un intérêt particulier à promouvoir la bonne gouvernance dans le sport, en particulier pour les raisons suivantes :

- les gouvernements sont engagés à prévenir et à répondre aux menaces contre l'intégrité du sport et aux violations des droits de l'homme des personnes participant aux activités sportives ;
- les gouvernements soutiennent les activités sportives et la participation des athlètes ou des équipes qui représentent des organisations sportives nationales dans les compétitions internationales ;
- les gouvernements financent l'accueil d'événements ou les candidatures en vue de l'organisation d'événements ;
- les radiodiffuseurs publics acquièrent certains droits de retransmission.

Lorsque des autorités gouvernementales soutiennent, directement ou indirectement, le sport en engageant des financements publics, elles ont le devoir de s'assurer que ces moyens sont gérés conformément à leurs buts.

Le Conseil de l'Europe a abordé la question de la bonne gouvernance dans le sport lors de sa 10<sup>e</sup> Conférence des ministres européens responsables du sport (Budapest, 2004) ; il a publié une enquête européenne sur la question et le Comité des Ministres a adopté la Recommandation Rec(2005)8 relative aux principes de bonne gouvernance dans le sport.

La 14<sup>e</sup> Conférence du Conseil de l'Europe des ministres responsables du sport (Budapest, 2016) avait comme thème principal la promotion, au niveau national, de la bonne gouvernance dans le sport et a invité l'Accord partiel élargi sur le sport (APES) à préparer une recommandation comprenant des mesures visant à permettre aux gouvernements et aux autorités compétentes de promouvoir la bonne gouvernance dans le sport. La promotion de la bonne gouvernance dans le sport a également été au cœur de la 15<sup>e</sup> Conférence du Conseil de l'Europe des ministres responsables du sport (Tbilissi, 2018), comme en témoigne sa Résolution « Lutte contre la corruption dans le sport : intensifier l'action ».

La promotion et l'application des principes de bonne gouvernance sont considérées comme la clé de la prévention et de la lutte contre la corruption dans le sport. En améliorant leur gouvernance, les organisations deviennent plus inclusives et plus efficaces. Une gouvernance transparente, responsable et démocratique associe les parties prenantes aux processus décisionnels stratégiques. Par ailleurs, un système de contrôles et de contre-pouvoirs favorise la confiance.

La Recommandation Rec(2005)8 du Comité des Ministres aux États membres relative aux principes de bonne gouvernance dans le sport indique que des politiques et des mesures efficaces de bonne gouvernance dans le sport comprennent au minimum :

- l'instauration, au sein des organisations non gouvernementales sportives, de structures démocratiques fondées sur des modalités d'élection claires et régulières, ouvertes à tous les membres ;
- une organisation et une gestion professionnelles s'appuyant sur un code d'éthique approprié et des procédures qui permettent de régler les conflits d'intérêts ;

- la responsabilité et la transparence dans la prise de décisions et les opérations financières; y compris la publication de bilans financiers annuels dûment vérifiés;
- le traitement équitable de tous les membres y compris l'égalité des sexes et la solidarité.

Outre leur intérêt direct dans le sport, les gouvernements sont également tenus, par le droit pénal, de prévenir et de répondre aux atteintes ou aux menaces aux droits de l'homme, à l'État de droit ou à l'ordre public, à la santé et à la sécurité. Les affaires pénales intervenant dans un contexte sportif doivent faire l'objet d'investigations et de poursuites au même titre que celles d'autres secteurs, afin d'établir la vérité et de traduire en justice toute personne enfreignant la loi.

Comme indiqué ci-dessus, les gouvernements soutiennent le mouvement sportif de leur pays et peuvent ainsi exercer une certaine influence sur le sport au niveau national. Comme la plupart des dirigeants des organisations sportives internationales sont issus des instances sportives nationales, la culture et l'approche de la gouvernance se construisent à l'échelle locale et nationale, et les gouvernements peuvent contribuer à les améliorer.

L'APES recueille et partage les bonnes pratiques de promotion de la bonne gouvernance, au sein d'instances sportives nationales, communiquées par les gouvernements et les organisations sportives faitières. En complément de la promotion des bonnes pratiques, l'APES s'est attelé à identifier le rôle de soutien des gouvernements dans la mise en œuvre de la bonne gouvernance dans le sport. Ce soutien pourrait se traduire de diverses manières: suivi de la bonne gouvernance dans le sport à l'échelle nationale, soutien de campagnes de sensibilisation, formations et conseils dispensés aux organisations sportives, conditions spéciales d'octroi d'aides publiques aux organisations sportives remplissant tous les critères de bonne gouvernance, assurance que le droit pénal national est applicable à des faits de corruption dans le sport et permet leur poursuite, et simplification des échanges d'informations entre les instances sportives et les autorités publiques.

La présente recommandation aborde les aspects des activités des gouvernements et des organisations sportives nationales faitières, susceptibles d'améliorer considérablement la gouvernance des organisations sportives installées sur leur territoire et de limiter les opportunités de corruption dans le sport. Elle comprend un certain nombre de règles générales qui devraient étayer la législation, les politiques et les pratiques des États dans ce domaine.

Les paragraphes 1 à 10 comprennent les diverses recommandations adressées aux gouvernements des États membres du Conseil de l'Europe.

Le paragraphe 1 se réfère à une législation adéquate qui permettrait de mener des enquêtes, des poursuites et des actions d'assistance juridique mutuelle impliquant une coopération policière et judiciaire dans les affaires de corruption dans le sport. Les rapports d'évaluation du GRECO, ainsi que l'étude typologique récemment menée par ce dernier, montrent que les dispositions pénales relatives aux actes de corruption privés ne s'appliquent parfois qu'aux activités commerciales. Par conséquent, il est possible que les organisations sportives – qui sont souvent établies en tant qu'associations à but non lucratif – ne relèvent pas de la compétence de ces dispositions. Il est recommandé aux gouvernements de veiller à ce que les enquêtes, les poursuites et les actions d'assistance juridique mutuelle en matière de coopération policière et judiciaire soient effectivement autorisées dans les affaires de corruption dans le sport.

Le paragraphe 3 se réfère aux dispositions appropriées en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et la corruption dans le domaine du sport. Ces dispositions comprennent celles recommandées par le Groupe d'action financière (GAFI). Cependant, les gouvernements peuvent décider d'aller encore plus loin et demander à leurs institutions financières de considérer certains dirigeants d'organisations sportives comme des « personnes politiquement exposées » nécessitant des mesures renforcées d'atténuation des risques.

Les principes de bonne gouvernance mentionnés aux paragraphes 4, 5 et 6 devraient être interprétés à la lumière de la Recommandation Rec(2005)8 relative aux principes de bonne gouvernance dans le sport, qui spécifie les exigences minimales requises en matière de gouvernance des organisations sportives.

Le paragraphe 4 se réfère au suivi de la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance par le mouvement sportif national ; ce suivi peut être effectué directement dans les cas où les autorités gouvernementales recueillent des informations sur la mise en œuvre de la bonne gouvernance de la part des organisations sportives, au moyen de rapports, de questionnaires, d'auditions ou d'audits. Cela peut être fait indirectement dans les cas où les autorités gouvernementales confient, par exemple, à une organisation sportive faïtière la tâche de s'assurer que ses organisations membres respectent les principes de bonne gouvernance, et de recueillir des informations afin de justifier cette conformité.

Le paragraphe 5 reconnaît que des incitations économiques peuvent encourager la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance, tout en respectant l'autonomie des organisations concernées. Les critères d'allocation des

subventions publiques devraient s'inspirer des normes et principes de bonne gouvernance reconnus sur le plan international.

Le paragraphe 7 se réfère aux mesures que les organisations sportives elles-mêmes devraient être encouragées à mettre en œuvre. Étant donné que ces mesures peuvent dépendre du cadre institutionnel des organisations, elles devraient être préparées de manière inclusive et prendre en considération les opinions des parties prenantes de l'organisation telles que les athlètes, les clubs et les organisations faitières internationales ou nationales auxquelles l'organisation est affiliée. D'autres parties prenantes, telles que les sponsors et les experts en matière de lutte contre la corruption et de gouvernance, peuvent également être impliqués. Les exigences légales qui s'appliquent aux associations et au sport en général devraient également être respectées. Par mesures de bonne gouvernance appropriées, on peut entendre, au sein du Mouvement olympique, les principes universels de bonne gouvernance du Comité international olympique (CIO)<sup>1</sup> et, dans le cas des sports olympiques d'été, les grands principes de gouvernance de l'Association of Summer Olympic International Federations (ASOIF)<sup>2</sup>. Les indicateurs du Sports Governance Observer, la Recommandation Rec(2005)8 du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe et l'ensemble des principes élaborés par un groupe d'experts de l'Union européenne<sup>3</sup> sont d'autres documents de référence pertinents.

La référence à une représentation équitable de leurs membres dans le cadre des processus décisionnels est une des exigences d'une gouvernance inclusive et démocratique. Le paragraphe 7 souligne que les organes décisionnels d'une organisation devraient refléter la composition de l'ensemble de ses membres non seulement en termes de catégories sociologiques (par exemple femmes, hommes, langue, personnes issues de l'immigration, etc.), mais aussi en termes de groupes d'intérêts au sein de l'organisation (par exemple clubs, athlètes, sport de masse, etc.).

La référence à une collaboration avec des experts indépendants dans le cadre du suivi de la bonne gouvernance couvre des activités telles que l'implication d'experts indépendants dans le soutien au processus d'autoévaluation, ainsi

- 
1. CIO (2008), « Des principes universels de bonne gouvernance pour le Mouvement olympique et sportif » (BPU), Séminaire sur l'autonomie du mouvement olympique et sportif, 11-12 février 2008; CIO (2016), « Les exigences minimales harmonisées pour la mise en œuvre des principes de base de la bonne gouvernance ».
  2. Governance Task Force de l'ASOIF (GTF), 1<sup>er</sup> rapport au Bureau de l'ASOIF, février 2016.
  3. Groupe d'experts « Bonne gouvernance », Principes de bonne gouvernance dans le sport, septembre 2013, Plan de travail de l'Union européenne en faveur du sport, 2011-2014.

que la transmission d'informations à des revues nationales ou internationales menées par des chercheurs ou des organisations indépendantes, qui peuvent compléter les résultats établis par les organisations sportives elles-mêmes. La collaboration avec des experts indépendants dans ce contexte peut aider à apprécier une situation donnée à la lumière de l'expérience d'autres organisations, à considérer la situation dans une nouvelle perspective et à promouvoir la transparence et la confiance.

Le paragraphe 8 souligne l'importance d'une coopération avec les acteurs clés. Cette coopération est particulièrement importante pour la lutte contre la corruption dans le sport, comme le relève la Convention du Conseil de l'Europe sur la manipulation de compétitions sportives (STCE n° 215).

Le paragraphe 9 se réfère aux conflits d'intérêts structurels que peuvent connaître des organisations qui sont à la fois responsables de la promotion d'un sport ou d'une nation sportive, en visant des résultats de haut niveau, et de la défense de l'intégrité dans ces activités sportives. Ainsi, si une fédération internationale a un intérêt à voir ses champions les plus médiatiques engagés dans une compétition internationale et si elle est simultanément en charge de garantir l'application des règles antidopage à ces mêmes champions, elle pourra se trouver en situation de conflit d'intérêts. De même, un organisateur de compétition peut avoir un intérêt commercial et médiatique à voir participer certains compétiteurs à son événement, tout en ayant un rôle de défense de l'intégrité du sport en appliquant des critères d'éligibilité ou en assurant l'exécution de sanctions. Le même type de conflit d'intérêts peut aussi concerner une agence gouvernementale (par exemple un ministère en charge du sport), qui aurait un objectif de performance à atteindre par les équipes nationales et qui devrait parallèlement défendre l'intégrité de ses athlètes. Afin de prévenir ce type de conflit d'intérêts, il importe de garantir l'indépendance opérationnelle des organes en charge des investigations, du plan de distribution et de l'exécution des tests antidopage, de l'analyse des échantillons, de la gestion des résultats et des procédures disciplinaires qui pourraient en découler. Cependant, la question des conflits d'intérêts entre des buts de développement ou de performance et de défense de l'intégrité du sport doit être appréhendée de manière plus générale. En effet, ce type de conflit d'intérêts peut concerner d'autres domaines que la lutte antidopage, par exemple la manipulation de compétitions sportives.

# Sales agents for publications of the Council of Europe Agents de vente des publications du Conseil de l'Europe

## BELGIUM/BELGIQUE

La Librairie Européenne -  
The European Bookshop  
Rue de l'Orme, 1  
BE-1040 BRUXELLES  
Tel.: + 32 (0)2 231 04 35  
Fax: + 32 (0)2 735 08 60  
E-mail: info@libeurop.eu  
<http://www.libeurop.be>

Jean De Lannoy/DL Services  
c/o Michot Warehouses  
Bergense steenweg 77  
Chaussée de Mons  
BE-1600 SINT PIETERS LEEUW  
Fax: + 32 (0)2 706 52 27  
E-mail: jean.de.lannoy@dl-servi.com  
<http://www.jean-de-lannoy.be>

## CANADA

Renouf Publishing Co. Ltd.  
22-1010 Polytek Street  
CDN-OTTAWA, ONT K1J 9J1  
Tel.: + 1 613 745 2665  
Fax: + 1 613 745 7660  
Toll-Free Tel.: (866) 767-6766  
E-mail: order.dept@renoufbooks.com  
<http://www.renoufbooks.com>

## CROATIA/CROATIE

Robert's Plus d.o.o.  
Marasovičeva 67  
HR-21000 SPLIT  
Tel.: + 385 21 315 800, 801, 802, 803  
Fax: + 385 21 315 804  
E-mail: robertsplus@robertsplus.hr

## CZECH REPUBLIC/RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Suweco CZ, s.r.o.  
Klecakova 347  
CZ-180 21 PRAHA 9  
Tel.: + 420 2 424 59 204  
Fax: + 420 2 848 21 646  
E-mail: import@suweco.cz  
<http://www.suweco.cz>

## DENMARK/DANEMARK

GAD  
Vimmelskæft 32  
DK-1161 KØBENHAVN K  
Tel.: + 45 77 66 60 00  
Fax: + 45 77 66 60 01  
E-mail: reception@gad.dk  
<http://www.gad.dk>

## FINLAND/FINLANDE

Akateeminen Kirjakauppa  
PO Box 128  
Keskuskatu 1  
FI-00100 HELSINKI  
Tel.: + 358 (0)9 121 4430  
Fax: + 358 (0)9 121 4242  
E-mail: akatilaus@akateeminen.com  
<http://www.akateeminen.com>

## FRANCE

Please contact directly /  
Merci de contacter directement  
Council of Europe Publishing  
Éditions du Conseil de l'Europe  
F-67075 STRASBOURG Cedex  
Tel.: + 33 (0)3 88 41 25 81  
Fax: + 33 (0)3 88 41 39 10  
E-mail: publishing@coe.int  
<http://book.coe.int>

Librairie Kléber  
1, rue des Francs-Bourgeois  
F-67000 STRASBOURG  
Tel.: + 33 (0)3 88 15 78 88  
Fax: + 33 (0)3 88 15 78 80  
E-mail: librairie-kléber@coe.int  
<http://www.librairie-kléber.com>

## NORWAY/NORVÈGE

Akademika  
Postboks 84 Blindern  
NO-0314 OSLO  
Tel.: + 47 2 218 8100  
Fax: + 47 2 218 8103  
E-mail: support@akademika.no  
<http://www.akademika.no>

## POLAND/POLOGNE

Ars Polona JSC  
25 Obroncow Street  
PL-03-933 WARSZAWA  
Tel.: + 48 (0)22 509 86 00  
Fax: + 48 (0)22 509 86 10  
E-mail: arspolona@arspolona.com.pl  
<http://www.arspolona.com.pl>

## PORTUGAL

Marka Lda  
Rua dos Correeiros 61-3  
PT-1100-162 LISBOA  
Tel: 351 21 3224040  
Fax: 351 21 3224044  
E mail: apoio.clientes@marka.pt  
[www.marka.pt](http://www.marka.pt)

## RUSSIAN FEDERATION/ FÉDÉRATION DE RUSSIE

Ves Mir  
17b, Butlerova.ul. - Office 338  
RU-117342 MOSCOW  
Tel.: + 7 495 739 0971  
Fax: + 7 495 739 0971  
E-mail: orders@vesmirbooks.ru  
<http://www.vesmirbooks.ru>

## SWITZERLAND/SUISSE

Planetis Sàrl  
16, chemin des Pins  
CH-1273 ARZIER  
Tel.: + 41 22 366 51 77  
Fax: + 41 22 366 51 78  
E-mail: info@planetis.ch

## TAIWAN

Tycoon Information Inc.  
5th Floor, No. 500, Chang-Chun Road  
Taipei, Taiwan  
Tel.: 886-2-8712 8886  
Fax: 886-2-8712 4747, 8712 4777  
E-mail: info@tycoon-info.com.tw  
[orders@tycoon-info.com.tw](mailto:orders@tycoon-info.com.tw)

## UNITED KINGDOM/ROYAUME-UNI

The Stationery Office Ltd  
PO Box 29  
GB-NORWICH NR3 1GN  
Tel.: + 44 (0)870 600 5522  
Fax: + 44 (0)870 600 5533  
E-mail: book.enquiries@tso.co.uk  
<http://www.tsoshop.co.uk>

## UNITED STATES and CANADA/ ÉTATS-UNIS et CANADA

Manhattan Publishing Co  
670 White Plains Road  
USA-10583 SCARSDALE, NY  
Tel: + 1 914 472 4650  
Fax: + 1 914 472 4316  
E-mail: coe@manhattanpublishing.com  
<http://www.manhattanpublishing.com>

Council of Europe Publishing/Éditions du Conseil de l'Europe  
F-67075 STRASBOURG Cedex

Tel.: + 33 (0)3 88 41 25 81 – Fax: + 33 (0)3 88 41 39 10 – E-mail: publishing@coe.int – Website: <http://book.coe.int>



Des lacunes dans la gouvernance des organisations sportives entravent leur capacité à prévenir et à répondre à des menaces à l'intégrité du sport comme la corruption, le dopage et les manipulations de compétitions sportives, et créent des conditions de travail incertaines, dangereuses et inéquitables pour les sportifs et les autres participants. La bonne gouvernance dans le sport est nécessaire pour préserver l'éthique du sport et pour s'assurer que les organisations sportives sont à la hauteur de leurs responsabilités.

La Recommandation CM/Rec(2018)12 aborde les aspects des activités des gouvernements et des organisations sportives nationales faïtières susceptibles d'améliorer la gouvernance des organisations sportives et de limiter les opportunités de corruption dans le sport.

[www.coe.int](http://www.coe.int)

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent.

Il comprend 47 États membres, dont l'ensemble des membres de l'Union européenne.

Tous les États membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit.

La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les États membres.

<http://book.coe.int>  
ISBN 978-92-871-8926-4  
8€/16\$US

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

