

# Systeme national d'intégrité du sport : conception et mise en œuvre

SEPTEMBRE 2022

Par Marie-Eve St-Pierre

Professionnelle de recherche à l'Observatoire québécois du loisir

*Cette fiche synthétise un article scientifique qui documente une tendance relevée par l'Observatoire québécois du loisir. L'objectif est de permettre aux lecteurs d'avoir accès rapidement à certaines références dont le sujet correspond à des besoins d'améliorer des connaissances et des pratiques dans le domaine du loisir, du sport, de l'activité physique ou du plein air. L'Observatoire produit quelques fiches de ce type annuellement et elles sont disponibles sur son site.*

L'article faisant l'objet de cette synthèse est intitulé *Development of a national sport integrity system*.

## Introduction

Plusieurs mesures ont été mises en place afin de réduire les problèmes d'intégrité dans les organisations sportives nationales (ONS) : bonne gouvernance, loi anticorruption, politiques, etc. Malgré tout, les problématiques persistent à l'échelle mondiale, laissant croire que ces mesures sont inefficaces et qu'il y a un manque de coordination des stratégies entre les ONS. Dans la littérature, plusieurs études soutiennent la pertinence de la mise en place d'une stratégie globale pour améliorer l'intégrité, dissuader les comportements allant à l'encontre de l'éthique et prévenir les failles du système. Il existe aussi un écart théorique dans la conceptualisation d'un système national d'intégrité dans le sport (SNIS). Cet article propose donc un cadre de référence sur l'intégrité dans le sport, regroupant les acteurs et les composantes de l'environnement interne et externe d'un SNIS.

## Fondements théoriques

Afin d'élaborer ce cadre, l'auteur fait la distinction et le lien entre l'intégrité dans le sport, le système d'intégrité, la gestion de l'intégrité et les responsabilités au sein du système d'intégrité.

**L'intégrité dans le sport.** Renvoie aux valeurs fondamentales (justice, respect, honnêteté, etc.) individuelles et organisationnelles reconnues et respectées par les acteurs du sport. Celles-ci guident et maintiennent l'harmonie entre les décisions et les pratiques. Ce concept est plus spécifiquement fondé sur quatre éléments : (1) **l'intégrité du sport** (reconnaissance et respect des valeurs fondamentales de la compétition sportive); (2) **l'intégrité personnelle dans le sport** (responsabilité de maintenir la réputation personnelle et professionnelle du sportif en honorant ses engagements); (3) **l'intégrité organisationnelle du sport** (maintien de la réputation de l'organisation et respect des engagements de cette dernière); (4) **l'intégrité procédurale d'un événement sportif** (fiabilité éthique).

**Le système d'intégrité.** Correspond à un groupe d'institutions, de pratiques, de politiques et d'agences

qui contribuent conjointement à promouvoir l'intégrité en vue d'une réforme anticorruption. Il est constitué d'un environnement interne qui établit les structures, les politiques, les processus et les procédures, et d'un environnement externe qui comprend les agences de surveillance indépendantes. Les composantes des environnements externe et interne comprennent également un réseau d'acteurs externes et internes qui jouent un rôle actif dans la gestion du système. La théorie indique que l'intégrité est atteinte grâce à la multiplication des interactions entre les acteurs, les processus et les instruments qui agissent en vue de maintenir la synergie dans les pratiques quotidiennes.

**La gestion de l'intégrité interne.** Représente un ensemble d'instruments et de pratiques éthiques visant à promouvoir une culture d'intégrité. Elle regroupe toutes les règles, méthodes, procédures, processus, outils de gestion, structures ou institutions dont les finalités sont d'accroître la conscience, la réflexion et le comportement éthique dans une organisation à différents niveaux (individuel, collectif et stratégique). La complexité des ONS et les environnements dans lesquels elles fonctionnent requièrent des orientations et des pratiques d'intégrité multidimensionnelles. Tout système de gestion de l'intégrité nécessite une optique pluraliste plutôt que des orientations concentrées sur un ou deux moyens éthiques.

**Les responsabilités au sein du système d'intégrité.** Reposent sur quatre formes principales de responsabilité :

- (1) La responsabilité **verticale** est exercée par les électeurs qui affirment le contrôle des responsables gouvernementaux par le biais des élections. Cependant, la responsabilité verticale seule s'avère insuffisante en tant que forme de surveillance;
- (2) La responsabilité **horizontale** implique un ensemble d'institutions et d'agences d'intégrité législative qui s'engagent dans des pratiques systémiques de surveillance et de sanction ou des fonctions de « chien de garde » (ex. : les agences antidopage);
- (3) La responsabilité **mutuelle** exige de définir l'intégrité attendue par le partage mutuel d'informations. La responsabilité mutuelle est particulièrement pertinente pour les ONS en raison de l'importance de la responsabilité partagée dans l'établissement et le respect des normes d'intégrité.
- (4) La responsabilité **sociétale** repose sur l'engagement civique d'une voix collective et diversifiée d'acteurs (société civile, mouvements sociaux, institutions non étatiques, etc.) qui utilisent leur pouvoir collectif pour dénoncer les actes répréhensibles, soumettre de nouvelles questions à l'agenda public ou activer le fonctionnement des agences horizontales. L'efficacité de la société civile dans l'utilisation de son pouvoir dépend de la manière dont elle est placée dans le cadre de responsabilités du système d'intégrité existant.

## **Système national d'intégrité du sport (SNIS)**

L'auteur propose une nouvelle approche pour promouvoir l'intégrité du sport et réduire les risques et les manquements à l'intégrité dans le sport. La figure 1 présente un cadre d'intégrité que les ONS pourraient utiliser afin de créer un SNIS. Un SNIS se définit comme un ensemble constitué d'institutions, de politiques, de pratiques, d'agences, et d'acteurs responsables de la promotion et de la protection de l'intégrité d'une ONS. Ainsi, le modèle regroupe les composantes de l'environnement interne et externe des ONS.

La performance des SNIS est basée sur la capacité, la cohérence et les conséquences. La **capacité** évalue dans quelle mesure les différentes composantes du système possèdent les ressources et les compétences requises pour remplir leurs fonctions. La **cohérence** examine dans quelle mesure les diverses institutions,

lois, agences, stratégies et mesures fonctionnent ensemble de manière à se soutenir mutuellement. Enfin, les **conséquences** estiment la performance globale du système et son efficacité à promouvoir l'intégrité et à limiter les risques et les infractions.

Les ONS doivent avoir la flexibilité nécessaire pour développer et mettre en œuvre leur système d'intégrité en fonction des principes directeurs de leur pays, de la structure de gouvernance du sport (fédérée ou unitaire), des institutions existantes, de la contribution des parties prenantes et de la nature des interactions de leur pays. Les institutions et les acteurs varient d'une ONS à l'autre, mais la force du système dépend de leur interdépendance.

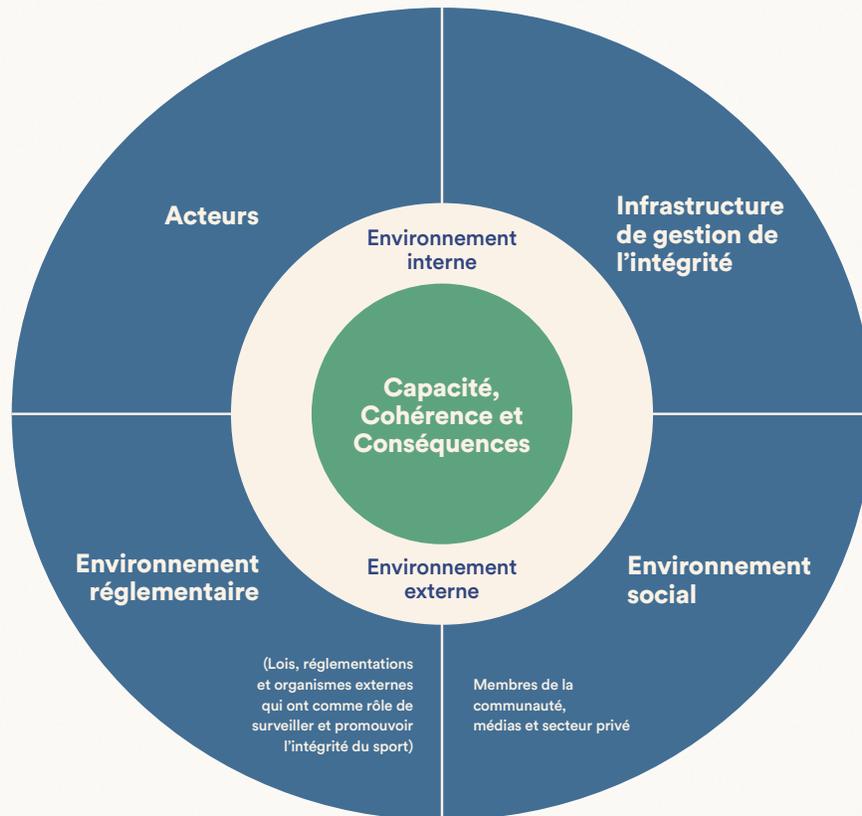


Figure 1. Adaptation francophone du cadre de référence sur l'intégrité dans le sport (Kihl, 2022, p. 10)

## Les acteurs

Il est important que chaque ONS identifie les acteurs internes et externes qui auront des rôles à jouer dans le SNIS.

**Acteurs internes.** Responsables de la surveillance, de la gestion, de la responsabilité mutuelle et verticale et de la mise en œuvre de l'infrastructure de gestion de l'intégrité. Ces acteurs jouent un rôle clé dans la structuration et la gestion du système. D'autres acteurs non officiels joueront un rôle important pour renforcer le système. On parle ici des joueurs, des entraîneurs et des bénévoles.

**Acteurs externes.** Regroupent la communauté, les partenaires commerciaux, les médias, les acteurs juridiques, les acteurs gouvernementaux et les partenaires de l'industrie. Ils assumeront des responsabilités horizontales et sociales au sein du réseau d'intégrité.

## L'environnement interne

L'environnement interne comprend l'infrastructure de gestion de l'intégrité (les instruments, les processus

et les structures de l'ONS). Il a pour objectif de créer une culture d'intégrité sportive en intégrant l'éthique dans la prise de décision, les politiques et les pratiques sportives quotidiennes.

### L'environnement externe

Il sert de gardien pour l'ONS. Il est composé de l'environnement réglementaire et de l'environnement social.

**L'environnement réglementaire.** Regroupe les lois, les réglementations et les organismes externes qui ont comme rôle de surveiller et promouvoir l'intégrité du sport (fédérations internationales, agences antidopage, gouvernement, etc.). Les ONS se coordonnent avec ces entités pour établir les responsabilités en matière de transparence et d'évaluations indépendantes.

**L'environnement social.** Comprend les médias, le secteur privé et les membres de la communauté (incluant les amateurs de sport). Le rôle principal des acteurs sociaux est de soulever publiquement les préoccupations concernant les menaces et les atteintes à l'intégrité et d'utiliser leur pouvoir pour influencer les administrateurs afin qu'ils traitent ces problèmes de manière appropriée.

### Implications théoriques

Les spécialistes du sport ont réclamé la conceptualisation d'un système holistique d'intégrité du sport afin de promouvoir l'intégrité et de protéger les ONS contre les menaces et les transgressions de l'intégrité. Le système proposé dans cet article est une réponse à ces appels et son utilité est triple. (1) Il est un cadre qui peut servir à concevoir un SNIS donnant aux ONS la souplesse nécessaire pour développer un système adapté aux caractéristiques et besoins du pays. (2) Il délimite un réseau d'acteurs internes et leurs tâches d'intégrité aux niveaux stratégique, systémique et opérationnel. (3) Il décrit la conception, la mise en œuvre, la surveillance et les enquêtes du système d'intégrité dans deux modèles de gouvernance (fédérée ou unitaire). Ces trois éléments offrent de nouvelles connaissances sur la conceptualisation d'une approche systémique afin de promouvoir l'intégrité et d'atténuer les risques et les inconduites.

### Implications pratiques

Le cadre de référence sur l'intégrité dans le sport (figure 1) fournit aux acteurs du sport et aux chercheurs un modèle pour concevoir, mesurer et expliquer le contenu et les mécanismes de mise en œuvre d'un SNIS efficace. Les acteurs du sport pourraient utiliser le système comme catalyseur pour s'engager dans un dialogue collaboratif avec les parties prenantes sur l'importance de l'intégrité, sa signification et les recommandations pour l'adoption d'un tel système.

### Défis de l'adoption et de la mise en œuvre

Les ONS peuvent être réticentes à adopter un SNIS et à accepter la présence d'acteurs externes étatiques et non étatiques. Ce processus nécessite de sensibiliser les acteurs publics et régulateurs sur la compréhension et l'acceptation de leur rôle dans l'examen, la réglementation et la supervision des ONS, ce qui est inévitablement un changement culturel pour la société et les ONS. Un SNIS efficace demande un effort coordonné des acteurs internes et externes qui acceptent politiquement l'importance de protéger l'intégrité du sport et d'investir dans sa sauvegarde.

---

#### Référence complète de l'article

Prentice, K., Hand, C., Misener, L., & Hopkins, J. (2022). "Leisure's relation to older adults adapting to new homes: A scoping review". *Journal of Leisure Research*, 1-28. doi:10.1080/00222216.2022.2029631.