



## LA BONNE GOUVERNANCE ET L'ÉTHIQUE

### MICHAEL A. CHAMBERS

Représentant CNO • Canadian Olympic Committee



TEXTE ORIGINAL EN ANGLAIS

La bonne gouvernance va de soi. Richard Peterkin, président du Comité National Olympique (CNO) de Sainte-Lucie, le dit de cette façon, en présentant ce thème :

« ... Cela va sans dire qu'une bonne gouvernance est mieux à même d'atteindre les buts et les objectifs d'une organisation, plutôt qu'une mauvaise gouvernance ou pas de gouvernance du tout. »

En l'absence d'une bonne gouvernance, l'anarchie et l'arbitraire sont assurés de régner sans partage. Personne n'est bien servi si elle est absente, et certainement pas le Mouvement olympique. Nous avons tous le devoir envers le Mouvement olympique de mettre la théorie en pratique et de veiller à ce qu'une bonne gouvernance, doublée d'une bonne éthique, soit une règle de conduite dans tout le Mouvement.

Une bonne gouvernance, c'est bien pour vous. C'est ce qu'avait à dire Thomas Bach, vice-président et membre du Conseil d'administration du Comité International Olympique (CIO), et président de la Fédération allemande des sports olympiques en présentant ce thème :

« Une fois qu'une organisation sportive est connue pour son fonctionnement strictement démocratique et dans la plus grande transparence possible, elle bénéficie de la confiance de tous les partenaires potentiels. »

En fait, au deuxième séminaire du CIO sur « L'autonomie du Mouvement olympique et sportif », qui a eu lieu en février 2008, les délégués qui y participaient ont clairement reconnu qu'une bonne gouvernance est essentielle pour assurer l'autonomie et la non-ingérence de forces extérieures au Mouvement. Une des sept résolutions du séminaire dit qu'il est nécessaire « de mettre l'accent sur une bonne gouvernance, en tant que fondement essentiel pour assurer l'autonomie des organisations sportives olympiques et faire en sorte que cette autonomie soit respectée par nos parties prenantes ».

Qu'entendons-nous par « gouvernance » ? La gouvernance comprend le processus de prise des décisions au sein de la multitude d'organisations

qui constituent le Mouvement olympique et le processus de mise en œuvre des décisions prises. Les éléments fondamentaux de ces deux processus sont la personnalité de ceux qui sont engagés dans ces actions et les moyens dont ils disposent pour rendre des comptes. Une gouvernance sans l'obligation de rendre des comptes est une imposture, indigne du titre de bonne gouvernance.

Dans ce contexte, l'éthique est le sens du bien et du mal que nous donnons à ces deux processus, la prise des décisions et leur mise en œuvre.

La Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique des Nations Unies donne une description de la bonne gouvernance, qui comprend huit points fondamentaux. Une bonne gouvernance est :

1. Participative – chacun peut être entendu d'une manière ou d'une autre. L'engagement est un élément actif.
2. Consensuelle – les décisions ne sont pas dictées mais obtenues par le biais de discussions approfondies et de débats équitables.
3. Responsable – ceux qui prennent les décisions sont tenus de rendre réellement des comptes à ceux qui sont intéressés et concernés par ces décisions.
4. Transparente – la manière de prendre les décisions est connue de ceux qui sont concernés et intéressés par leurs conséquences, c'est-à-dire que tous sont clairement informés de la procédure, avant la prise des décisions.
5. Prompte à réagir – les décisions sont prises en temps voulu, avant qu'il ne soit trop tard. On ne joue pas avec le temps.
6. Efficace et efficiente – reconnaître que chacun ne peut pas être impliqué directement dans toute décision ; si c'était le cas, une telle gouvernance s'écroulerait certainement sous son propre poids. Progressivement, cela a été reconnu par la démocratie représentative.
7. Équitable et ouverte à tous – tous ceux qui sont concernés ou intéressés par le processus décisionnel doivent sentir qu'ils ont été pris en compte, en particulier ceux dont l'opinion est minoritaire et dont l'option n'a finalement pas été choisie. Il faut les écouter jusqu'au bout.
8. Respectueuse de la loi – en fin de compte, les décideurs ne peuvent pas et ne doivent pas approuver une décision qui constituerait une violation des lois et des réglementations du pays et de l'organisation elle-même. Dans ce contexte, ceux qui sont en position d'autorité doivent éviter de pratiquer ce que j'appellerai une bonne gouvernance « de beau temps », c'est-à-dire être tentés d'ignorer les lois et les réglementations, aux fins de bloquer une décision qu'ils n'approuveraient pas.

En liaison avec ce dernier point et compte tenu de la nécessité d'appliquer les principes d'une bonne gouvernance de façon responsable et impartiale, à savoir de respecter la décision qui en résulte, même si nous, en tant que détenteurs de l'autorité, la désapprouvons peut-être. Il est bon pour nous tous de rappeler la loi de la responsabilité, immuable, que j'aimerais vous citer : « Ceux qui ne font pas un usage responsable du pouvoir le perdront. »



Le prince avisé fait bien d'agir en conséquence, pour jouer sur les mots de Machiavel dans son fameux ouvrage, *Le Prince*, qui date de plusieurs siècles, dans lequel il décrit – bien que ce ne fût pas son intention – tout ce qu'une bonne gouvernance n'est pas.

Si nous occupons des positions de pouvoir, que nous avons la capacité de changer les choses pour aller vers le mieux, nous ne devons pas laisser passer l'occasion de le faire en nous lançant dans l'exercice du pouvoir d'une manière irresponsable. Si nous agissons ainsi, souvent pour des objectifs opportunistes à courte vue, nous serons démis de nos fonctions, plus tôt que nous le pensons et à juste titre.

Nous devons constamment faire preuve de vigilance, et agir de façon juste et correcte.

À cet égard, ceux qui occupent des positions de pouvoir et d'autorité, les décideurs, doivent se conduire en permanence d'une manière éthique. Il faut appliquer les principes de bonne gouvernance en toutes circonstances; il ne faut pas manipuler ces principes pour les adapter à sa situation ou à des fins personnelles.

À ce sujet, il n'y a rien qui nuise autant à une bonne gouvernance qu'un conflit d'intérêt réel ou perçu comme tel. Il faut l'éviter.

C'est aussi vrai aujourd'hui que dans la Rome antique, dans ces paroles célèbres que l'historien Plutarque attribue à Jules César: «L'épouse de César doit être au-dessus de tout soupçon.» La question n'est pas tant de savoir si des conflits d'intérêts surgissent dans des situations de gouvernance, ils se produisent inévitablement; c'est plutôt la façon dont nous les gérons qui détermine s'ils mènent à la corruption du système de bonne gouvernance. Une règle simple à appliquer: ne jamais lésiner sur la communication et rester absolument en dehors des décisions qui sont dictées par un intérêt personnel et privé. Se conformer au code de déontologie, c'est tout ce qui est nécessaire pour éviter une situation inextricable.

Avant de conclure, j'aimerais dire quelques mots sur l'obligation de rendre des comptes, qui est le pilier de la bonne gouvernance. Sans cette obligation, tout se perd dans les efforts que nous déployons pour introduire la bonne gouvernance dans ce que nous entreprenons. Les détenteurs du pouvoir et de l'autorité doivent accepter de rendre compte régulièrement de leurs actions à ceux auxquels ils doivent leurs positions de pouvoir et d'autorité. La façon de rendre des comptes doit adhérer aux principes de bonne gouvernance, et peut-être, ce qui est plus important, aux principes de transparence et de participation, que doivent respecter d'abord ceux dont découle la position de pouvoir et d'autorité, et ceux directement touchés par les décisions qui sont prises en compte.

Mesdames et messieurs, ce bref exposé n'a fait qu'effleurer le thème de la bonne gouvernance. J'espère qu'il vous a aidés à comprendre ce sujet et que vous en retiendrez quelque chose que vous pourrez appliquer aux circonstances de votre participation au Mouvement olympique, quelles qu'elles soient.

Il est bénéfique pour nous tous d'introduire, dans tout ce que nous entreprenons, deux concepts tirés du Code d'éthique du CIO, la dignité et l'intégrité, auxquels j'aimerais ajouter le respect et la responsabilité. Si nous adoptons ces quatre comportements éthiques dans les décisions que nous prenons et celles que nous appliquons, il est certain qu'une bonne gouvernance en résultera.

Puissions-nous tous suivre la direction proposée par John Coates, membre du CNO australien, dans sa présentation du sujet et à tous égards: «promouvoir activement une prise de décision éthique et responsable» dans tous nos engagements au sein du Mouvement olympique.