

Manuel d'administration sportive





Le *Cours pour dirigeants sportifs* de la Solidarité Olympique a été publié pour la première fois en 1986, puis révisé et renommé *Manuel d'administration sportive* en 1998. Ce Manuel a été révisé en 2000, 2001, 2005, 2009 et 2013. Il sert de manuel de base aux cours pour dirigeants sportifs, organisés dans le cadre d'un des programmes de gestion des CNO de la Solidarité Olympique.

Rédacteur en chef et éditeur

Roger Jackson & Associates Ltd.
Calgary, Canada

La Solidarité Olympique remercie les personnes et organisations suivantes pour leur contribution à la révision du *Manuel d'administration sportive* :

Claire Buffone-Blair

Roger Jackson

Catherine Laville

Martha McIntosh

Khanh Nguyen

Richard Palmer

Leigh Robinson

Anne Wullemin

Joanna Zipser-Graves

Aurélie Hoëppe

le personnel du CIO à Lausanne

les archives photographiques du CIO

le Centre d'Études Olympiques du CIO

l'Agence Mondiale Antidopage

le Tribunal Arbitral du Sport

Imprimerie

The Lowe Martin Group
Ottawa, Canada

Conception graphique et mise en page

Publicité Mediaplus Advertising
Ottawa, Canada

Photos

IOC	VANOC
Getty Images	BOCOG
Own The Podium	LOCOG
SYOCOG	2012 Innsbruck YOG

Caricatures sportives

“Spitzensport mit spitzer Feder”, Institut des Affaires étrangères,
Stuttgart, République fédérale d'Allemagne, 1981

Traduction

Accent mondial, www.accentmondial.com
Services linguistiques du CIO

© Copyright 2014, Comité International Olympique

Le contenu de la présente publication ne peut être reproduit, partiellement ou en intégralité, qu'à condition que son utilisation soit destinée à des fins éducatives et non commerciales, et qu'il soit fait mention complète du Comité International Olympique, Solidarité Olympique.

ISBN 978-0-9687146-6-9



COMITÉ
INTERNATIONAL
OLYMPIQUE



© Laci Perenyi

COMITÉ INTERNATIONAL OLYMPIQUE

C'est un grand plaisir de vous accueillir, vous les participants, au cours pour dirigeants sportifs de la Solidarité Olympique.

Ce cours international unique proposé par le CIO est sans doute une des possibilités de formation les plus importantes qui soient offertes aux dirigeants et administrateurs sportifs.

La qualité de l'encadrement et de la gouvernance dans les organisations sportives, notamment les Comités Nationaux Olympiques, est essentielle pour renforcer le Mouvement olympique et, plus important encore, pour promouvoir un sport éthique auprès de vos communautés. Au Congrès olympique de 2009, j'avais souligné ce point dans la déclaration suivante qui, je pense, est toujours aussi vraie aujourd'hui :

“Dans une société toujours plus individualisée et pourtant plus que jamais mondialisée et interconnectée, le sport et les organisations sportives peuvent uniquement conserver leur importance si elles atteignent “l'unité dans la diversité” et fondent leur organisation et leurs structures sur les principes du respect, de la responsabilité et de la fiabilité. Ce n'est qu'à partir de ce moment que le sport sera en mesure de justifier et de maintenir son autonomie. Ce n'est qu'à partir de là que le sport pourra revendiquer ses propres valeurs.”

Les cours pour dirigeants sportifs de la Solidarité Olympique vont dans ce sens, en offrant une excellente occasion de discuter des principes essentiels de bonne gouvernance des organisations sportives, des valeurs et principes d'un sport éthique, des caractéristiques et réalisations du Mouvement olympique, et de nombreux autres sujets pertinents.

Merci à vous d'avoir pris l'initiative de devenir de meilleurs administrateurs et dirigeants sportifs. Je vous souhaite plein succès dans vos activités futures en faveur du sport.

Thomas BACH

Président, Comité International Olympique



© Tous droits réservés

SOLIDARITÉ OLYMPIQUE

Grâce aux moyens considérables mis à disposition par le CIO et sous la direction de ce dernier, la Solidarité Olympique a élaboré et présenté de nombreux programmes exceptionnels afin de soutenir le développement d'athlètes, d'entraîneurs et de dirigeants sportifs.

Pour aider à renforcer l'encadrement des CNO et des fédérations nationales, la Solidarité Olympique soutient de nombreux projets, dont des possibilités de formation pour administrateurs sportifs.

Il y a trente ans, la première initiative lancée dans ce domaine par la Solidarité Olympique fut la création et la présentation de cours pour dirigeants sportifs destinés aux CNO, fédérations nationales et autres organisations sportives. Les participants y étant très attachés, ces cours ont été maintenus et ont évolué au fil des ans. Ils sont désormais proposés chaque année à 3 000 participants en moyenne par un tiers des CNO sur les cinq continents.

Pour organiser avec succès des activités sportives dans nos communautés, il est nécessaire que les organisations sportives soient bien gouvernées, que leurs dirigeants et administrateurs partagent leurs expériences et meilleures pratiques, qu'ils agissent de manière éthique et dans le meilleur intérêt des participants. Les cours pour dirigeants sportifs aident les dirigeants et administrateurs sportifs à s'améliorer dans tous ces domaines.

Donner ces cours requiert un travail énorme de la part d'une équipe de spécialistes qui prépare les supports pédagogiques, organise les cours et forme les enseignants qui les dispenseront. Je voudrais tous les remercier pour leurs efforts, et vous remercier, vous les participants, pour votre initiative et votre intérêt à devenir de meilleurs dirigeants sportifs.

Cheik Ahmad Al-Fahad AL-SABAH

Président de la commission de la Solidarité Olympique

MANUEL D'ADMINISTRATION SPORTIVE

SECTION I	LE MOUVEMENT OLYMPIQUE	9
UNITÉ 1	FONDEMENTS DU MOUVEMENT OLYMPIQUE ET DES JEUX OLYMPIQUES MODERNES	11
UNITÉ 2	COMITÉ INTERNATIONAL OLYMPIQUE (CIO)	19
UNITÉ 3	COMITÉS NATIONAUX OLYMPIQUES (CNO)	33
UNITÉ 4	FÉDÉRATIONS INTERNATIONALES (FI)	37
UNITÉ 5	AUTRES COMPOSANTS DU MOUVEMENT OLYMPIQUE	41
UNITÉ 6	JEUX OLYMPIQUES	45
UNITÉ 7	JEUX OLYMPIQUES DE LA JEUNESSE	55
UNITÉ 8	JEUX CONTINENTAUX ET AUTRES JEUX	59
SECTION II	VALEURS ET THÈMES DE RÉFLEXION	65
UNITÉ 9	VALEURS OLYMPIQUES	67
UNITÉ 10	IMPORTANCE DU SPORT POUR LA SOCIÉTÉ	71
UNITÉ 11	BIENFAITS DU SPORT POUR LES INDIVIDUS	75
UNITÉ 12	SPORT POUR TOUS	79
UNITÉ 13	INTÉGRATION ET ÉQUITÉ	83
UNITÉ 14	SOUTIEN AUX ATHLÈTES	87
UNITÉ 15	PROTECTION DES JEUNES ATHLÈTES	93
UNITÉ 16	PROBLÈMES ÉTHIQUES LIÉS AU DOPAGE	97
UNITÉ 17	TRUCAGES DE COMPÉTITIONS	101
UNITÉ 18	FAIR-PLAY	105
UNITÉ 19	VIOLENCE ET HARCÈLEMENT	111
UNITÉ 20	ÉTHIQUE DANS LE SPORT	117
UNITÉ 21	SPORT ET POUVOIRS PUBLICS	123
UNITÉ 22	ARBITRAGE ET RÉOLUTION DE CONFLITS	127
UNITÉ 23	SPORT ET PAIX – TRÈVE OLYMPIQUE	131
UNITÉ 24	CULTURE ET ÉDUCATION OLYMPIQUES	135
UNITÉ 25	SPORT ET ENVIRONNEMENT	141
SECTION III	GESTION	147
	THÈME 1 - COMPÉTENCES EN GESTION	147
UNITÉ 26	COMMUNICATION	149
UNITÉ 27	LEADERSHIP	157
UNITÉ 28	RÉSOLUTION DE PROBLÈMES	161
UNITÉ 29	PRISE DE DÉCISIONS	165
UNITÉ 30	GESTION DU TEMPS	169
UNITÉ 31	GESTION DES RÉUNIONS	171
UNITÉ 32	GESTION DES CONFLITS	175

	THÈME 2 – GESTION DE L'ENVIRONNEMENT.....	177
UNITÉ 33	ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL DES ORGANISATIONS SPORTIVES	179
UNITÉ 34	TRAVAIL EN PARTENARIAT.....	183
UNITÉ 35	GOVERNANCE DES ORGANISATIONS SPORTIVES	187
UNITÉ 36	RÔLES CLÉS AU SEIN DES ORGANISATIONS SPORTIVES	199
UNITÉ 37	CONSTITUTION D'UNE ORGANISATION.....	205
UNITÉ 38	SANTÉ ET SÉCURITÉ	209
UNITÉ 39	PROTECTION	213
	THÈME 3 – GESTION DES RESSOURCES	217
UNITÉ 40	PLANIFICATION STRATÉGIQUE	219
UNITÉ 41	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	223
UNITÉ 42	ESTIMATION DES BESOINS EN FORMATION DU PERSONNEL ET DES BÉNÉVOLES ...	229
UNITÉ 43	ÉLABORATION DE BUDGETS ET GESTION FINANCIÈRE	233
UNITÉ 44	SOURCES DE FONDS	239
UNITÉ 45	TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	243
UNITÉ 46	GESTION DE LA PERFORMANCE ET ÉVALUATION	249
	THÈME 4 – GESTION DES ACTIVITÉS	253
UNITÉ 47	GESTION DE PROJETS	255
UNITÉ 48	PROMOTION ET SPONSORING.....	259
UNITÉ 49	GESTION DES RISQUES.....	265
UNITÉ 50	ORGANISATION D'UN DÉPLACEMENT SPORTIF	269
UNITÉ 51	ORGANISATION D'UN ÉVÉNEMENT	279
UNITÉ 52	GESTION ET FONCTIONNEMENT DES INSTALLATIONS	285
SECTION IV	PRÉPARATION D'ATHLÈTES DE HAUT NIVEAU	289
UNITÉ 53	MÉDECINE DU SPORT	291
UNITÉ 54	LUTTE CONTRE LE DOPAGE	297
UNITÉ 55	SCIENCES DU SPORT	305
UNITÉ 56	TECHNOLOGIE DANS LE SPORT	309
UNITÉ 57	DÉVELOPPEMENT DE LA DIRECTION TECHNIQUE	313
UNITÉ 58	PRÉPARATION DES ATHLÈTES	319
UNITÉ 59	IDENTIFICATION DE TALENTS	327
SECTION V	SÉLECTION DE L'ÉQUIPE ET MISSION	
	POUR LES JEUX OLYMPIQUES.....	331
UNITÉ 60	SÉLECTION DE L'ÉQUIPE OLYMPIQUE.....	333
UNITÉ 61	ORGANISATION D'UNE MISSION POUR LES JEUX OLYMPIQUES	337

INTRODUCTION

Le *Manuel d'administration sportive* sert de manuel de base aux cours pour dirigeants sportifs organisés par les Comités Nationaux Olympiques sous les auspices de la Solidarité Olympique. La Solidarité Olympique a le plaisir de fournir un exemplaire du présent Manuel à tous les participants à la formation.

Depuis sa première publication en 1986, le *Manuel d'administration sportive* a fait l'objet de cinq révisions, la dernière en 2013. Il reflète donc les connaissances, les pratiques et les thèmes actuels au sein du Mouvement olympique et fournit des informations actualisées sur les sujets les plus importants liés à l'administration du sport.

Ce Manuel commence par donner des informations sur le Mouvement olympique et par définir les valeurs, les attitudes et la philosophie du sport olympique. Il inclut des concepts théoriques et des compétences pratiques utiles à la gestion, et propose des solutions possibles à divers besoins, problèmes et inquiétudes. Enfin, il fournit des informations sur les aspects techniques liés à la préparation des athlètes et à la conduite d'une mission pour les Jeux Olympiques.

Les cours pour dirigeants sportifs sont conçus pour aider les personnes qui travaillent au sein du Mouvement olympique et sportif dans le monde entier, afin qu'elles puissent fonctionner de manière plus efficace, et avec davantage de plaisir. Par dessus tout, les cours visent à améliorer les relations interpersonnelles, la communication entre les individus et l'engagement de nombreuses personnes pour promouvoir la pratique du sport chez les jeunes comme chez les moins jeunes.

Les cours sont conçus pour :

- être utiles aux Comités Nationaux Olympiques et à leurs partenaires dans le monde entier ;
- couvrir les besoins et compétences les plus courants des administrateurs bénévoles ou des dirigeants élus d'un Comité National Olympique ou de toute autre organisation sportive ;
- être un programme « ouvert » : tous les commentaires et toutes les réactions seront les bienvenus pour que nous puissions améliorer le document ;
- apporter des connaissances qui peuvent être transmises aux autres.

Les cours pour dirigeants sportifs constituent un élément clé des programmes de formation en gestion de la Solidarité Olympique. Depuis le début du programme jusqu'à fin 2013, 2 640 cours ont été organisés par 120 CNO et plus de 62 074 personnes y ont participé.

En outre, la Solidarité Olympique a développé des cours avancés en management du sport, basés sur le manuel *Gérer les organisations sportives olympiques*, qui se concentre sur six domaines clés de gestion : structure d'une organisation sportive olympique, gestion stratégique, gestion des ressources humaines, gestion des finances, gestion du marketing et organisation d'un évènement sportif.

En tête des opportunités de formation se trouve le MEMOS (Master Exécutif en Management des Organisations Sportives) qui bénéficie du soutien de la Solidarité Olympique à travers son programme de formation internationale en management du sport. Celle-ci accorde des bourses au niveau mondial à des participants soutenus par leur CNO. Le programme MEMOS est proposé en anglais, français et espagnol.

Les cours pour dirigeants sportifs sont donc un élément essentiel de la stratégie de formation de la Solidarité Olympique, et se caractérisent par l'étendue et la portée du contenu du *Manuel d'administration sportive*. Ils constituent un outil indispensable pour toute personne engagée dans la gestion, l'administration et l'organisation du sport et des manifestations sportives, en particulier au sein du Mouvement olympique.

Nous espérons que le *Manuel d'administration sportive* se révélera être une aide primordiale pour les participants aux cours et qu'il sera par la suite un compagnon et un guide permanents tout au long de leur engagement dans le mouvement sportif.



Le Comité International Olympique (CIO) sert de catalyseur à la collaboration entre tous les membres du Mouvement olympique : des Comités Nationaux Olympiques (CNO), Fédérations Internationales de sports (FI), athlètes et comités d'organisation des Jeux Olympiques (COJO) aux partenaires TOP mondiaux, diffuseurs partenaires et organisations reconnues.

Cette première section fournit des informations sur le développement du CIO et les fondements de l'Olympisme. Elle offre une vue d'ensemble de la structure du Mouvement olympique, comprenant le CIO, les CNO, les FI et autres composants, ainsi que de la manière dont le CIO fonctionne et régit sa propre organisation et le Mouvement olympique. Les éléments clés des Jeux Olympiques sont également présentés, ainsi que les Jeux Olympiques de la Jeunesse, une initiative au cœur de l'engagement du CIO pour toucher les jeunes.



SECTION

LE MOUVEMENT OLYMPIQUE

Unité 1	Fondements du Mouvement olympique et des Jeux Olympiques modernes	11
Unité 2	Comité International Olympique (CIO).	19
Unité 3	Comités Nationaux Olympiques (CNO)	33
Unité 4	Fédérations Internationales (FI).	37
Unité 5	Autres composants du Mouvement olympique	41
Unité 6	Jeux Olympiques	45
Unité 7	Jeux Olympiques de la Jeunesse	55
Unité 8	Jeux continentaux et autres Jeux	59



UNITÉ 1



©Kishimoto

FONDEMENTS DU MOUVEMENT OLYMPIQUE ET DES JEUX OLYMPIQUES MODERNES

A. Pierre de Coubertin	12
B. Sources d'inspiration de Pierre de Coubertin . . .	12
C. Congrès de 1894 pour le rétablissement des Jeux Olympiques	14
D. Charte olympique.	15
E. Principes fondamentaux de l'Olympisme	15
F. Symboles du Mouvement olympique	16
G. Questions.	18

A. PIERRE DE COUBERTIN

Pierre de Frédy, baron de Coubertin, est né à Paris le 1er janvier 1863. Il s'est très tôt intéressé à la littérature, à l'histoire, à la sociologie et aux questions d'éducation. Après avoir étudié dans un collège de jésuites, il entre dans une école militaire française, puis en faculté de droit. Il n'ira pas au bout de ces deux cursus pour se concentrer sur sa vision de la réforme de l'éducation et son rêve de rétablir les Jeux Olympiques dans une forme moderne.

Nous sommes redevables à Pierre de Coubertin de son engagement à garantir le développement précoce du Mouvement olympique, du Comité International Olympique (CIO) et des Jeux Olympiques. C'est lui qui a créé la Charte olympique, le protocole des cérémonies d'ouverture et de clôture, le serment des athlètes, ainsi que les anneaux et le drapeau olympiques. De 1896 à 1925, il a personnellement présidé le CIO et, lorsqu'il s'est retiré de la présidence, le titre de président d'honneur des Jeux Olympiques lui a été conféré.

Le rétablissement des Jeux Olympiques ne représente qu'une petite part du travail de Pierre de Coubertin. Outre de nombreuses publications consacrées à la technique et à l'enseignement du sport, il est l'auteur d'importantes études historiques, politiques et sociologiques. Son travail représente au total plus de 60 000 pages.

Pierre de Coubertin est décédé à Genève le 2 septembre 1937. Il a été inhumé à Lausanne, en Suisse. Selon ses dernières volontés, son cœur est enterré à Olympie, en Grèce, dans une stèle de marbre érigée en mémoire de son dévouement à l'idéal et à l'esprit olympiques.



Pierre de Coubertin
Président du CIO, 1896–1925



©CIO

B. SOURCES D'INSPIRATION DE PIERRE DE COUBERTIN

Les idées de Pierre de Coubertin sur la réforme de l'éducation et son rêve de rétablir les Jeux Olympiques démontrent clairement qu'il était tout à fait un homme de son temps. Dans le développement de sa vision des Jeux Olympiques, il est évident qu'il a été influencé par le monde et les événements qui avaient lieu autour de lui.

Écrivant au sujet des raisons qui l'avaient décidé à rétablir les Jeux Olympiques, de Coubertin a expliqué l'avoir fait « *pour ennoblir et fortifier les sports, pour leur assurer l'indépendance et la durée, et les mettre ainsi à même de mieux remplir le rôle éducatif qui leur incombe dans le monde moderne ; pour l'exaltation de l'athlète individuel dont l'existence est nécessaire à l'activité musculaire de la collectivité, et les prouesses, au maintien de l'émulation générale.* »

Il a également écrit : « *Lors du rétablissement des Jeux, j'ai regardé bien plus loin qu'autour de moi. Je souhaitais rendre au monde d'aujourd'hui, de manière durable, une institution antique dont les principes redevenaient pertinents.* »

Pour Pierre de Coubertin, le sport et le rôle qu'il pouvait jouer dans l'éducation étaient donc aussi pertinents que l'issue de la guerre franco-prussienne et que les découvertes passionnantes faites sur le site des Jeux Olympiques de l'Antiquité à Olympie, en Grèce.

La forme physique du Français

L'opinion de Pierre de Coubertin selon laquelle ses compatriotes avaient une condition physique particulièrement mauvaise a très tôt influencé sa poursuite passionnée de la réforme de l'éducation à travers le sport. Selon lui, cela avait directement contribué à la défaite humiliante de la France dans la guerre franco-prussienne de 1871, et des mesures devaient être prises pour remédier à la situation.

Le sport dans les écoles privées anglaises

Au fil des années, de Coubertin a voyagé aux États-Unis, au Canada, en Irlande et en Angleterre afin d'étudier de près les systèmes éducatifs des écoles et universités de ces pays. De tous les cas observés, c'est l'exemple anglais du Collège de Rugby et le travail qu'il a attribué à son directeur, le Dr Thomas Arnold, qui l'a le plus marqué. Les programmes d'athlétisme structurés des écoles de garçons anglaises l'ont impressionné. Il a constaté que les sports constituaient une partie fondamentale du programme et que les garçons excellaient dans les compétences athlétiques.

Le concept du « gentleman chrétien » des professeurs anglais était tout aussi important pour de Coubertin. Ce concept insufflait au sport des valeurs morales et sociales en plus des valeurs physiques évidentes.

Les Jeux Olympiques de l'Antiquité

Quoi de plus naturel que de Coubertin, comme tant d'autres en Europe, soit pris dans l'excitation générée par les découvertes archéologiques faites à Olympie, site où les Jeux Olympiques de l'Antiquité s'étaient tenus pendant environ 1 000 ans ? Ces Jeux de l'Antiquité avaient été en partie une fête religieuse donnée en l'honneur du dieu grec Zeus, et en partie une compétition sportive. Pierre de Coubertin a vu en eux le potentiel pour un rétablissement, mais auquel il ajouterait les valeurs éducatives du sport du XIX^e siècle.

Pour de Coubertin, il était clair que le programme sportif des Jeux Olympiques de l'Antiquité devrait être adapté. En 776 av. J.-C., les Jeux de l'Antiquité duraient une journée et ne comprenaient qu'une seule épreuve sportive, une course à pied sur une longueur de stade. En 600 av. J.-C., les Jeux duraient cinq jours et comprenaient des épreuves équestres, un pentathlon (saut en longueur, javelot, disque, course à pied et lutte), de la boxe, de la lutte et du pancrace (une combinaison de boxe et de lutte) ainsi que des courses à pied sur plusieurs distances.

Ce n'est pas seulement le sport qui a retenu l'attention de Coubertin lorsqu'il étudiait les Jeux Olympiques de l'Antiquité. La cérémonie et le protocole trouvaient également un écho chez lui. Il se serait, par exemple, inspiré du rituel des athlètes prêtant serment à ces Jeux pour créer et présenter une version moderne du serment des athlètes aux Jeux de la VII^e Olympiade, en 1920.

D'autres éléments des Jeux Olympiques de Pierre de Coubertin seraient purement modernes. À la différence des Jeux Olympiques de l'Antiquité, par exemple, où seul le vainqueur d'une épreuve était honoré et recevait une couronne de rameaux d'olivier, aux Jeux modernes, le vainqueur recevait une médaille. Dès la troisième édition des Jeux modernes, les trois athlètes arrivés en tête étaient tous médaillés.



L'allumage de la flamme olympique à Olympie

©CIO/Richard Julliard

Une autre distinction importante entre les Jeux de l'Antiquité et les Jeux Olympiques modernes concernait la question des athlètes admis à participer. Contrairement à la fête antique où, à l'origine, seuls les hommes et les garçons libres et de nationalité grecque pouvaient participer, de Coubertin souhaitait que les Jeux Olympiques modernes soient un festival international du sport. En outre, aux Jeux Olympiques de l'Antiquité à Olympie, les femmes avaient été exclues de la compétition à l'exception des épreuves équestres où une femme, en tant que propriétaire d'un cheval, pouvait être déclarée vainqueur. En revanche, dès la deuxième édition des Jeux Olympiques modernes en 1900, les femmes étaient incluses dans les compétitions, même si cela n'avait pas été envisagé par de Coubertin.

Autres Jeux « Olympiques »

Pierre de Coubertin n'était pas le seul à vouloir rétablir les Jeux Olympiques, tout comme il n'a pas été le premier à utiliser le terme « olympique » associé à un festival des sports. Bien avant que la redécouverte et les fouilles du site de l'Olympie antique n'éveillent l'intérêt de Pierre de Coubertin, d'autres événements ont fait figure d'exemples précurseurs, tels que les Jeux Olympiques de Robert Dover qui se sont déroulés dans la région anglaise des Cotswolds, les Jeux Olympiques de Ramlösa en Suède, les Jeux Olympiques de Zappas en Grèce et les Jeux Olympiques de Montréal. De Coubertin a également assisté aux Jeux Olympiques de Much Wenlock en Angleterre, fondés par le Dr William Penny Brookes, et s'en est inspiré.

Tous ces exemples rendaient évidemment l'atmosphère propice à un rétablissement des Jeux Olympiques. Pierre de Coubertin était destiné à ouvrir la voie et à transformer sa vision d'un festival international des sports en rétablissement des Jeux Olympiques dans une forme moderne.

C. CONGRÈS DE 1894 POUR LE RÉTABLISSEMENT DES JEUX OLYMPIQUES

La décision de rétablir les Jeux Olympiques

Le congrès était à l'origine une réunion organisée par de Coubertin destinée à étudier l'amateurisme. Le temps que les délégués se rassemblent à la Sorbonne à Paris, en juin 1894, de Coubertin avait modifié le programme et renommé la réunion. Sous le nouveau nom de « Congrès pour le rétablissement des Jeux Olympiques », l'événement a été réorganisé pour servir principalement de scène au baron pour proposer son idée de lancer les Jeux Olympiques modernes et de créer le Comité International Olympique. En tout, 79 délégués de 12 pays se sont rassemblés à la Sorbonne pour le Congrès de 1894, qui comprenait de la musique, des chansons, des poèmes et l'hymne à Apollon découvert à Delphes en 1893.

Ce n'était pas la première fois que de Coubertin présentait l'idée de rétablir les Jeux Olympiques. Contrairement à sa première tentative, faite lors d'une conférence sur l'éducation anglaise et qui n'avait pas réussi à éveiller l'intérêt de son public, ceux qui étaient venus l'écouter à la Sorbonne ont apporté leur soutien et adopté la proposition avec enthousiasme.

Par conséquent, le 23 juin 1894, la proposition de rétablir les Jeux Olympiques, de les rendre mobiles et de les organiser tous les quatre ans a été acceptée, et Athènes a été choisie pour accueillir la première édition des Jeux modernes en 1896.

La naissance du CIO et du Mouvement olympique

Outre la décision de rétablir les Jeux Olympiques dans une forme moderne, les délégués présents au Congrès de 1894 ont donné leur approbation pour la création d'un Comité International des Jeux Olympiques, qui sera appelé ultérieurement Comité International Olympique. Comme l'a écrit plus tard de Coubertin dans ses Mémoires olympiques, il a eu carte blanche concernant le choix des membres du Comité. Suite à ces décisions, le rêve de Pierre de Coubertin est devenu réalité et le Mouvement olympique est né.

D. CHARTE OLYMPIQUE

L'introduction à la Charte olympique déclare :

« La Charte olympique est la codification des Principes fondamentaux de l'Olympisme, des Règles et des Textes d'application adoptés par le Comité International Olympique (CIO). Elle régit l'organisation, les actions et le fonctionnement du Mouvement olympique et fixe les conditions de la célébration des Jeux Olympiques. »

Ce n'est qu'en 1908 que la première édition d'une « Charte » a été publiée par le CIO, et en 1978 que le titre de « Charte olympique » a été vraiment utilisé pour désigner ce document. Par rapport à la version actuelle, le contenu de la première édition était simple. Outre les règles de base de recrutement des membres, le déroulement des réunions et l'administration du CIO, elle incluait les quatre points sur la mission du CIO rédigés à l'origine par Pierre de Coubertin dès 1899. Au fil des années, les règles ont été développées et modifiées un certain nombre de fois afin de traiter de la croissance et de la complexité évolutive du Mouvement olympique et des Jeux Olympiques.

Aujourd'hui, la Charte olympique comprend des règles définissant la relation des Fédérations Internationales et des CNO avec le Mouvement olympique. Elle traite également d'éléments aussi essentiels que le processus de sélection de la ville hôte des Jeux Olympiques, le code d'admission pour les Jeux, la constitution du programme des sports olympiques, et des règles d'arbitrage en cas de litiges.

E. PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'OLYMPISME

L'Olympisme moderne, conçu par Pierre de Coubertin à la fin du XIX^e siècle, a évolué au fil du temps à mesure que le Mouvement olympique s'est étendu et développé. L'Olympisme est maintenant défini dans les Principes fondamentaux de la Charte olympique (2013) :

- « 1. *L'Olympisme est une philosophie de vie, exaltant et combinant en un ensemble équilibré les qualités du corps, de la volonté et de l'esprit. Alliant le sport à la culture et à l'éducation, l'Olympisme se veut créateur d'un style de vie fondé sur la joie dans l'effort, la valeur éducative du bon exemple, la responsabilité sociale et le respect des principes éthiques fondamentaux universels.*
2. *Le but de l'Olympisme est de mettre le sport au service du développement harmonieux de l'humanité en vue de promouvoir une société pacifique, soucieuse de préserver la dignité humaine.*
3. *Le Mouvement olympique est l'action concertée, organisée, universelle et permanente, exercée sous l'autorité suprême du CIO, de tous les individus et entités inspirés par les valeurs de l'Olympisme. Elle s'étend aux cinq continents. Elle atteint son point culminant lors du rassemblement des athlètes du monde au grand festival du sport que sont les Jeux Olympiques. Son symbole est constitué de cinq anneaux entrelacés.*
4. *La pratique du sport est un droit de l'homme. Chaque individu doit avoir la possibilité de faire du sport sans discrimination d'aucune sorte et dans l'esprit olympique, qui exige la compréhension mutuelle, l'esprit d'amitié, de solidarité et de fair-play.*
5. *Reconnaissant que le sport est pratiqué dans le cadre de la société, les organisations sportives au sein du Mouvement olympique auront les droits et obligations inhérents à l'autonomie, à savoir le libre établissement et le contrôle des règles du sport, la définition de leur structure et gouvernance, la jouissance du droit à des élections libres de toutes influences extérieures et la responsabilité de veiller à ce que les principes de bonne gouvernance soient appliqués.*
6. *Toute forme de discrimination à l'égard d'un pays ou d'une personne fondée sur des considérations de race, de religion, de politique, de sexe ou autres est incompatible avec l'appartenance au Mouvement olympique.*
7. *L'appartenance au Mouvement olympique exige le respect de la Charte olympique et la reconnaissance par le CIO. »*

F. SYMBOLES DU MOUVEMENT OLYMPIQUE

Le Mouvement olympique est reconnu à travers le monde grâce aux anneaux, au drapeau, à la devise, à l'hymne, à la flamme et à la torche olympiques. Selon la Règle 7.4 de la Charte olympique (2013), l'ensemble des droits sur ces propriétés olympiques « sont la propriété exclusive du CIO, y compris, mais sans s'y restreindre, en ce qui concerne leur usage à des fins lucratives, commerciales ou publicitaires. Le CIO peut céder une licence sur tout ou partie de ses droits aux termes et conditions fixés par la commission exécutive du CIO. »

Les anneaux et le drapeau olympiques

Officiellement appelée symbole olympique, mais également désignée comme les anneaux olympiques, l'image des cinq anneaux entrelacés « exprime l'activité du Mouvement olympique et représente l'union des cinq continents et la rencontre des athlètes du monde entier aux Jeux Olympiques. » Les couleurs des anneaux olympiques sont le bleu, le jaune, le noir, le vert et le rouge.



Le drapeau olympique, au centre duquel apparaît le symbole olympique sur fond blanc, a été conçu par Pierre de Coubertin. Le drapeau a été fabriqué à Paris et présenté pour la première fois au Congrès olympique de 1914. Il est apparu pour la première fois aux Jeux Olympiques d'Anvers en 1920.

On pense généralement, mais à tort, que de Coubertin a vu un lien entre les couleurs des anneaux et les continents. En fait, les couleurs que de Coubertin a choisies pour les anneaux et le fond blanc du drapeau olympique étaient simplement celles qui figuraient sur les différents drapeaux nationaux à l'époque, et n'ont pas été choisies pour correspondre spécifiquement aux continents.

La devise olympique

La devise olympique, introduite en 1894, est constituée des trois mots latins « Citius, Altius, Fortius ». Pierre de Coubertin a proposé la devise après l'avoir empruntée à son ami Henri Didon, prêtre dominicain et professeur. En français, la devise signifie « Plus vite, plus haut, plus fort ».



©CIO/Richard Juilliart

L'hymne olympique

L'hymne, dont la musique a été composée par Spiros Samaras et les paroles écrites par Kostis Palamas, a été composé à l'origine pour les Jeux de la I^{ère} Olympiade qui ont eu lieu à Athènes en 1896, et joué à cette occasion. Il a été remplacé plus tard par des hymnes spécialement commandés par les organisateurs des Jeux pour les cérémonies olympiques suivantes.

En 1954, le CIO a organisé un concours international pour sélectionner un hymne permanent pour les Jeux. Le gagnant a été Michael Spisak, qui a composé la musique pour les paroles de Pindar. Cet hymne a été joué aux Jeux Olympiques de 1956 mais le compositeur a exigé une rémunération si élevée que le CIO a refusé de le réutiliser.

En 1958, lors de la Session du CIO à Tokyo, l'hymne d'origine de Samaras et Palamas a été interprété. Il s'est avéré si populaire auprès des membres du CIO que la décision a été prise à l'unanimité de l'adopter comme hymne olympique officiel. En 1960, l'hymne a été à nouveau joué aux Jeux, cette fois pour la VIII^e édition des Jeux Olympiques d'hiver. Il a depuis été joué à chaque édition des Jeux d'hiver et d'été.

*« Esprit antique et éternel,
Créateur auguste de la beauté, de la grandeur et de la vérité,
Descends ici, parais, brille comme l'éclair
Dans la gloire de la terre et de ton ciel.*

*Dans la course et la lutte et le poids
Des nobles jeux éclaire l'élan,
Prépare la couronne faite de la branche immortelle
Et donne au corps la force de l'acier et la dignité.*

*Les campagnes, les monts, les mers brillent autour de toi,
Comme un grand temple fait de pourpre et de blancheur,
Et dans le temple ici accourent tous les peuples
Pour se prosterner devant toi, Esprit antique et éternel. »*

La flamme et la torche olympiques

La flamme olympique est allumée à Olympie, en Grèce, sous l'autorité du CIO. Bien qu'un feu symbolique ait déjà été utilisé dès les Jeux de 1928 à Amsterdam, l'histoire moderne de la flamme olympique débute avec une proposition de Carl Diem, secrétaire général du comité d'organisation des Jeux de la XI^e Olympiade. Inspiré par les courses au flambeau organisées dans l'Antiquité grecque, Diem a suggéré, pour les Jeux d'été de 1936, qu'une flamme soit allumée à Olympie et transportée jusqu'à Berlin par ce qui serait le premier relais de la flamme olympique. Ceci a marqué le début de ce qui est aujourd'hui une tradition olympique.



©VANOC

Dans le cas des Jeux Olympiques d'hiver, le passé historique de la flamme olympique est légèrement différent. Comme aux Jeux d'été, un feu symbolique a d'abord été utilisé, mais pas avant 1936 à Garmisch-Partenkirchen. Alors que le premier relais de la flamme olympique d'hiver a été organisé pour les Jeux de 1952 à Oslo, ce n'est qu'en 1964 qu'une flamme olympique a été allumée à Olympie pour les Jeux d'hiver. Avant cela, une flamme « nordique » a été allumée, en 1952 et 1960, dans le foyer du chalet de Sondre Norheim, grande figure du ski norvégien. Pour les Jeux Olympiques d'hiver de 1956, la flamme a été allumée à Rome.

Au fil des années, des torches utilisées pour transporter la flamme ont été créées pour chaque édition des Jeux et les relais qui l'ont amenée d'Olympie à la ville hôte sont devenus l'un des événements les plus symboliques associés aux Jeux.

G. QUESTIONS

1. Lequel des Principes fondamentaux de l'Olympisme est le mieux connu et lequel est le moins connu dans votre sport ?
2. La devise « Citius, Altius, Fortius » peut-elle inspirer les athlètes de tout niveau dans votre pays ?
3. Qu'est-ce qui peut être fait dans votre pays pour promouvoir une meilleure compréhension du Mouvement olympique ?
4. Pensez-vous que la vision de Pierre de Coubertin est encore pertinente aujourd'hui ?

RÉFÉRENCES

Site Web du CIO : www.olympic.org

Pierre de Coubertin, Mémoires olympiques, CIO, Lausanne, 1997

Charte olympique

Les symboles olympiques (fiche pédagogique - Le Musée Olympique), www.olympic.org

La flamme olympique et le relais de la torche (fiche pédagogique - Le Musée Olympique), www.olympic.org

Les Jeux Olympiques en Grèce antique (fiche pédagogique - Le Musée Olympique), www.olympic.org



UNITÉ 2



©CIO/Richard Juilliart

COMITÉ INTERNATIONAL OLYMPIQUE (CIO)

A. Rôle et structure du CIO	20
B. Financement du Mouvement olympique	26
C. Solidarité Olympique	29
D. Le Musée Olympique	32
E. Questions	32

A. RÔLE ET STRUCTURE DU CIO

Les trois principaux composants du Mouvement olympique sont le Comité International Olympique (CIO), les Comités Nationaux Olympiques (CNO) et les Fédérations Internationales de sports (FI).

Le CIO est une organisation non gouvernementale internationale, à but non lucratif et l'autorité suprême du Mouvement olympique. Le 23 juin 1894, les délégués au « Congrès pour le rétablissement des Jeux Olympiques » du baron Pierre de Coubertin ont voté non seulement pour le rétablissement des Jeux Olympiques dans une forme moderne mais aussi pour la création d'un comité international qui servirait à organiser le Mouvement olympique nouvellement formé. D'abord appelé Comité International des Jeux Olympiques, il a ensuite été renommé Comité International Olympique. Ses langues officielles sont le français et l'anglais.



Les premiers membres du Comité International Olympique

©CIO/Albert Meyer

Selon la Règle 2 de la Charte olympique (2013), la mission du CIO est de promouvoir l'Olympisme à travers le monde et de diriger le Mouvement olympique. Le rôle du CIO est multiple et s'étend au-delà du fait d'assurer la célébration régulière des Jeux Olympiques et de veiller à renforcer l'unité et protéger l'indépendance du Mouvement olympique. Le rôle du CIO comprend aussi le développement du sport de compétition et du sport pour tous, le soutien de l'engagement des femmes dans le sport, l'encouragement de diverses mesures destinées à protéger les athlètes, et la lutte contre le dopage. L'accent est également mis sur la promotion du fair-play, de la paix, de la non-discrimination, du développement durable, de la culture et de l'éducation, ainsi que sur le fait de laisser un héritage positif aux villes et pays hôtes des Jeux Olympiques.

Membres

Les premiers membres du CIO étaient des pionniers enthousiastes ainsi que des amis de Pierre de Coubertin. Ils tenaient à diffuser la popularité des sports et de l'Olympisme partout dans la société. Les nouveaux membres du CIO étaient à l'origine nommés par de Coubertin. Plus tard, ils furent désignés par la Session, de Coubertin pensant que l'autorecrutement garantirait l'indépendance du Comité.

Les membres du CIO sont ses représentants dans leur pays respectif et non des délégués de leur pays au CIO.

Aujourd'hui, avant que des personnes puissent envisager d'être élues comme membres du CIO, leurs candidatures doivent être soumises au président du CIO, examinées par la commission des candidatures, puis sélectionnées par la commission exécutive pour être soumises à la Session. Les membres sont élus pour un mandat de huit ans, renouvelable par réélection, mais avec une limite d'âge fixée à 70 ans. Seuls les membres désignés avant les réformes de 1999 sont soumis à une limite d'âge différente, à savoir celle qui était en vigueur au moment où ils ont été désignés.

Les membres du CIO sont passés d'un petit nombre, désignés par Pierre de Coubertin en 1896, à un maximum de 115. Ce total comprend une majorité de 70 membres au maximum dont la qualité de membre n'est pas liée à une fonction ou position spécifique, un maximum de 15 athlètes actifs, un maximum de 15 présidents ou personnes occupant une fonction exécutive ou dirigeante au sein de CNO, et un maximum de 15 présidents ou personnes occupant une fonction exécutive ou dirigeante au sein de FI. Ce total n'inclut aucun président d'honneur, membre honoraire ou d'honneur.

Président

Le président du CIO est choisi à la majorité absolue par les membres du CIO réunis lors d'une Session. La durée de son mandat est aujourd'hui de huit ans, et un deuxième mandat de quatre ans est possible s'il est approuvé par la Session à la fin du premier mandat.

Le président représente le CIO et préside toutes ses activités. Il peut prendre des mesures ou décisions au nom du CIO lorsque les circonstances empêchent la Session ou la commission exécutive de le faire. Ces mesures ou décisions doivent toutefois être rapidement soumises pour ratification par l'autorité compétente.

Commission exécutive (CE)

En 1921, la décision a été prise de créer une commission exécutive pour contribuer à la gestion des affaires du CIO.

Aujourd'hui, la commission exécutive est composée du président du CIO, de quatre vice-présidents et de dix autres membres tous élus par la Session, à bulletins secrets, à la majorité des suffrages exprimés. Les vice-présidents et autres membres sont élus pour un mandat de quatre ans, qui commence à la fin de la Session durant laquelle ils ont été élus. Les membres peuvent exercer au maximum deux mandats successifs au sein de la commission exécutive, quelle que soit la fonction à laquelle ils ont été élus.

La commission exécutive se réunit sur convocation du président ou à la demande de la majorité des membres, environ quatre fois par an habituellement. Ses fonctions consistent à garantir le respect de la Charte olympique, assumer la responsabilité suprême de l'administration du CIO et approuver le budget annuel. En outre, la commission exécutive soumet les noms des personnes dont elle recommande l'élection au sein du CIO, supervise les procédures d'acceptation et de sélection des villes candidates pour accueillir les Jeux, et nomme un directeur général sur proposition du président du CIO.

Les rapports présentés par la commission exécutive sur des thèmes tels que les finances et les amendements à la Charte olympique, ainsi que toute décision majeure qu'ils peuvent proposer, doivent au final être approuvés par la Session.

Session

La Session est l'assemblée générale des membres du CIO et a lieu au moins une fois par an. Une Session extraordinaire peut être convoquée par le président ou à la demande écrite d'au moins un tiers des membres. Elle est l'organe suprême du CIO et ses pouvoirs comprennent l'adoption des amendements à la Charte olympique, l'élection des membres et de la commission exécutive du CIO, l'exclusion des membres, et la sélection de la ville hôte d'une Session et de chaque édition des Jeux Olympiques. Ses décisions sont définitives et la Session peut décider de déléguer ses pouvoirs à la commission exécutive.

Commissions

Le président du CIO peut créer des commissions spécialisées et des groupes de travail dans le but d'étudier certains sujets et de faire des recommandations à la commission exécutive. Alors que la composition de chaque commission varie, leurs membres sont généralement des membres du CIO, des représentants des CNO, des FI et des athlètes, des experts techniques, des conseillers et des spécialistes du sport. En 2013, les commissions suivantes faisaient partie du CIO :



Les membres de la commission des athlètes du CIO

©Said Chidmi

- **Athlètes** : créée le 27 octobre 1981, la commission des athlètes est composée d'athlètes actifs et retirés de la compétition, dont la majorité sont élus par les athlètes participant aux Jeux. Cette commission sert de lien entre les athlètes et le CIO, en soumettant leurs idées et recommandations à la commission exécutive du CIO. En outre, elle constitue des groupes de travail qui sont en liaison avec les COJO afin de s'assurer de répondre aux besoins des athlètes.
- **Culture et éducation olympique** : créée en 2000 suite à la fusion de la commission culturelle existante et de la commission du CIO pour l'Académie Internationale Olympique et l'éducation olympique, la commission pour la culture et l'éducation olympique est composée de membres du CIO, de représentants des FI, des CNO, des athlètes et du Mouvement paralympique, ainsi que d'experts individuels. Son rôle est de conseiller la commission exécutive du CIO quant à la politique que le CIO et le Mouvement olympique devraient adopter en termes de promotion de la culture et de l'éducation olympique.
- **Coordination des Jeux Olympiques et des Jeux Olympiques de la Jeunesse** : constituée peu de temps après l'élection de chaque ville hôte des Jeux Olympiques ou des Jeux Olympiques de la Jeunesse, la commission de coordination des Jeux est composée de représentants du CIO, des FI, des CNO, des athlètes et d'experts dans les domaines associés aux Jeux. Le rôle d'une commission de coordination est de superviser et d'aider chaque comité d'organisation dans la planification, la réalisation et la mise en œuvre des Jeux. En outre, chaque commission fait la liaison entre le CIO, le comité d'organisation, les FI et les CNO.
- **Entourage** : cette commission a été créée suite à une recommandation faite au Congrès olympique de 2009 à Copenhague. Elle comprend des membres du CIO, d'anciens athlètes, des représentants des FI et CNO ainsi que des experts dans les domaines de la médecine, de la représentation des athlètes et de l'entraînement. Sa mission générale est de traiter des questions relatives aux entraîneurs, agents et autres membres de l'entourage d'un athlète.
- **Éthique** : la commission d'éthique a été créée par la commission exécutive du CIO en 1999. Cette commission indépendante est constituée de neuf membres, dont au maximum quatre membres du CIO et au moins cinq personnalités de premier plan connues pour leur indépendance d'esprit, leurs compétences et leur réputation internationale. Sa mission est d'être la gardienne des principes éthiques du Mouvement olympique, tels que précisés dans la Charte olympique et le Code d'éthique. Elle fait des recommandations à la commission exécutive et à la Session du CIO sur les violations majeures du Code d'éthique.
- **Évaluation** : une commission d'évaluation est formée pour chaque procédure de candidature visant à élire une ville hôte des Jeux Olympiques. La commission joue un rôle clé pour évaluer la capacité d'une ville candidate à accueillir les Jeux. Sa tâche consiste à analyser les dossiers de candidature, effectuer une visite d'inspection dans chaque ville et préparer un rapport d'évaluation technique afin d'aider les membres du CIO à mieux comprendre les candidatures des villes. La commission est composée de membres du CIO, de représentants des FI, des CNO, du Comité International Paralympique (IPC), d'athlètes et d'experts externes.

- **Finances** : la commission des finances, composée de membres du CIO, soutient les efforts de la commission exécutive pour protéger la continuité des activités du CIO et du Mouvement olympique par une gestion efficace de ses ressources financières. Le mandat de la commission consiste à veiller à ce que la comptabilité du CIO et de ses entités associées soit tenue conformément aux normes internationales d'information financière, à s'assurer qu'un audit externe est effectué chaque année par un cabinet comptable indépendant, et que le CIO a un système de contrôle de la gestion budgétaire et financière transparent et efficace en place. Elle fait également des recommandations à la commission exécutive du CIO sur les stratégies à adopter pour ses placements financiers, et contrôle ces stratégies en fonction de l'évolution des conditions sur le marché financier.
- **Relations internationales** : la commission des relations internationales a été créée en 2002 avec pour mission de favoriser et promouvoir les relations entre le Mouvement olympique et les autorités publiques et gouvernementales. Elle est composée de membres du CIO et de personnalités influentes du monde du sport qui, outre leurs activités sportives, ont toutes occupé ou occupent actuellement une fonction politique dans leur région ou pays respectif, à différents niveaux. La commission prépare des notes d'information sur des questions politiques spécifiques liées au sport, conseille le président et la commission exécutive du CIO, et soutient les efforts de communication déployés par le CIO pour fournir des informations sur sa stratégie, ses actions et son rôle.
- **Juridique** : créée en 1974, la commission juridique du CIO est composée de membres du CIO. Ses principales tâches sont de donner des avis juridiques au président, à la commission exécutive et à la Session du CIO, à leur demande, sur des questions relatives à l'exercice de leurs compétences respectives, et sur les projets d'amendements à la Charte olympique. Les autres rôles de la commission comprennent la réalisation d'études juridiques sur des questions susceptibles de toucher aux intérêts du CIO et l'exécution de toute autre tâche de nature juridique que lui confient le président, la commission exécutive ou la Session du CIO.
- **Marketing** : la commission du marketing est composée de membres du CIO ainsi que de représentants des CNO, des FI et des athlètes. Elle a pour rôle de faire des recommandations à la commission exécutive sur des questions liées au marketing, de veiller à l'application des programmes de marketing du CIO et d'en rendre compte, et de chercher à accroître les avantages qu'une association avec des partenaires marketing peut apporter au Mouvement olympique. En outre, la commission passe en revue et examine les sources de revenus et de financement éventuelles pour le CIO et le Mouvement olympique, tout en s'assurant que le contrôle du sport reste entre les mains des instances sportives.
- **Médicale** : créée en 1967 pour traiter du problème croissant du dopage dans le sport, la commission médicale est composée de membres du CIO et d'experts dans les domaines de la médecine et des sciences du sport. Outre sa principale mission de lutte contre le dopage, les objectifs de la commission se sont étendus au fil des années pour aborder également les questions relatives à la protection de la santé des athlètes, au respect de l'éthique médicale et sportive, et à l'égalité de tous les athlètes lors des compétitions. La commission représente le CIO au sein des comités de l'Agence Mondiale Antidopage (AMA) et supervise le programme de contrôles antidopage durant les Jeux.
- **Candidatures** : créée en 1999, la commission des candidatures est composée de membres du CIO. C'est à elle que revient la tâche d'examiner la candidature de chaque personne envisagée pour devenir membre du CIO, tel que stipulé dans le Texte d'application de la Règle 16 de la Charte olympique (2013). La commission des candidatures est chargée de recueillir et de vérifier toutes les informations nécessaires concernant la situation professionnelle et matérielle, la carrière, les activités sportives, l'éligibilité, l'origine, le statut et l'admissibilité des candidats, et de préparer un rapport indiquant les raisons pour lesquelles elle juge que chaque candidat possède ou non les qualités requises pour être élu membre du CIO. Elle doit ensuite soumettre ce rapport à la commission exécutive du CIO pour qu'elle l'étudie.
- **Philatélie, numismatique et memorabilia olympiques** : créée à l'origine en tant que commission des collectionneurs olympiques en 1994, cette commission est composée d'un petit nombre de membres du CIO et d'experts indépendants. Le rôle de la commission est de conseiller le CIO sur les politiques et pratiques liées à la philatélie, la numismatique et les memorabilia olympiques.

- **Programme olympique** : la commission du programme olympique est composée de membres du CIO ainsi que de représentants des CNO, des FI et des athlètes. La commission est chargée de revoir et d'analyser le programme des sports, disciplines et épreuves ainsi que le nombre d'athlètes par sport aux Jeux de l'Olympiade et aux Jeux Olympiques d'hiver. Elle établit également des recommandations sur les principes et la structure du programme des sports olympiques d'été et d'hiver, puis les présente à la commission exécutive et à la Session du CIO.
- **Solidarité Olympique** : la Solidarité Olympique a pour but d'organiser l'assistance aux CNO, en particulier à ceux qui en ont le plus besoin, afin qu'ils puissent assumer leurs responsabilités envers le Mouvement olympique. La commission de la Solidarité Olympique est composée de membres représentant les CNO, le CIO et les athlètes. Pour plus d'informations, reportez-vous à la section C de cette unité.
- **Presse** : la commission de presse est composée de membres du CIO ainsi que de représentants des CNO, des FI, des athlètes et du Comité International Paralympique, et d'autres membres indépendants, experts dans le domaine du journalisme sportif et olympique. La commission conseille les COJO quant à la manière de fournir les meilleures conditions de travail possibles à la presse écrite et photographique couvrant les Jeux. En outre, elle fait des recommandations à la commission exécutive du CIO sur des questions concernant les opérations et services de presse dans le cadre des Jeux Olympiques.
- **Radio et télévision** : la commission de radio et télévision est composée d'experts dans le domaine de la radio-télévision olympique. La commission conseille les COJO et les Services olympiques de radio-télévision quant à la manière de fournir les meilleures conditions de travail possibles aux médias durant les Jeux. Elle fait également des recommandations à la commission exécutive du CIO et joue un rôle clé dans la diffusion et la promotion des Jeux et des valeurs olympiques dans le monde.
- **Sport et environnement** : créée en 1995, la commission sport et environnement est composée de membres du CIO ainsi que de représentants des CNO, des FI, des COJO, des athlètes et de l'IPC, et d'autres experts individuels. L'environnement étant reconnu par le CIO comme la troisième dimension de l'Olympisme, la commission conseille la commission exécutive du CIO sur les politiques que le CIO et le Mouvement olympique devraient adopter en matière de protection de l'environnement et de développement durable.
- **Sport et droit** : créée en 1996, la commission sport et droit est composée de membres du Mouvement olympique, dont des membres du CIO et des représentants des FI et des CNO. La commission est une plate-forme où sont débattues des questions juridiques d'actualité concernant les différentes organisations qui constituent le Mouvement olympique.
- **Sport pour tous** : créé à l'origine en tant que groupe de travail en 1983, le groupe est devenu la commission du sport pour tous en 1985. La commission est composée de membres du CIO ainsi que de représentants des CNO, des FI, des athlètes et de l'IPC, et d'experts dans le domaine du sport pour tous. Sa principale mission est de soutenir les efforts et le développement d'organisations engagées dans des initiatives de sport pour tous, ainsi que d'encourager la pratique du sport par le plus grand nombre, en particulier dans les pays en développement.
- **Droits TV et nouveaux médias** : présidés par le président du CIO, les membres de la commission des droits TV et nouveaux médias incluent également les présidents de plusieurs autres commissions du CIO (finances, juridique, marketing et radio et télévision), ainsi que d'autres personnalités clés. La commission des droits TV et nouveaux médias est chargée d'élaborer la stratégie générale du CIO en ce qui concerne les négociations des futurs droits de diffusion, et de traiter des questions relatives aux accords actuels sur les droits de diffusion. Elle collecte également des informations relatives au marketing, consulte des experts, détermine les droits et avantages à vendre, et met en œuvre la procédure d'appel d'offres et de négociation.

- **Femme et sport** : créé à l'origine en tant que groupe de travail en 1995, le groupe est devenu la commission femme et sport en 2004. La commission est composée de membres du CIO ainsi que de représentants des CNO, des FI, des athlètes et de l'IPC, et d'autres membres indépendants. Son rôle principal est de conseiller la commission exécutive quant aux politiques appropriées à mener dans le domaine de la femme et du sport, ainsi que de faire des recommandations à partir desquelles un plan d'action est élaboré et mis en œuvre par l'intermédiaire du département de la coopération internationale et du développement du CIO.

Administration du CIO

L'administration du CIO est placée sous la responsabilité du directeur général qui, sous l'autorité du président, en assure la direction avec l'aide des directeurs de différents départements : Jeux Olympiques, Coopération internationale et développement, Finances, Sports, Relations avec les CNO, Technologie et information, Communication, Télévision et marketing (IOC Television and Marketing Services SA - IOC TMS), Affaires juridiques, Médical et scientifique, Culture et patrimoine, et Solidarité Olympique.

Les tâches de l'administration sont variées. Le personnel prépare, met en œuvre et suit les décisions prises par la Session, la commission exécutive et le président. Il prépare et suit le travail des diverses commissions du CIO et est en liaison régulière avec les FI, les CNO et les COJO. En outre, le personnel coordonne la préparation de tous les Jeux Olympiques ainsi que l'organisation et la préparation d'autres manifestations olympiques.

L'administration doit également diffuser les informations au sein du Mouvement olympique et donner des conseils aux villes candidates à l'organisation des Jeux. Les autres tâches que le personnel effectue comprennent la liaison avec la Solidarité Olympique et les organisations intergouvernementales traitant de sport, d'éducation et de culture, ainsi que d'autres tâches, permanentes ou ponctuelles, qui lui sont assignées par le président et la commission exécutive.

Siège du CIO

En 1915, après 21 ans passés à Paris, le baron de Coubertin déménage le siège du CIO à Lausanne, en Suisse, d'abord au Casino de Montbenon et, à partir de 1922, à la Villa Mon-Repos.

En 1968, l'administration est déplacée de la Villa Mon-Repos au Château de Vidy, offert par les autorités municipales de Lausanne. Le château héberge encore le bureau du président mais reste la propriété de la ville de Lausanne, le CIO l'utilisant dans le cadre d'un accord contractuel.



Le Château de Vidy

©CIO/Jean-Philippe Daulte

En 1986, le CIO ouvre la « Maison Olympique », qui constitue le centre administratif à Vidy. Pour la première fois de son histoire, le CIO possède ses propres locaux. Une nouvelle annexe est ajoutée en juin 1998 et un nouveau pavillon multifonctionnel reliant le château à la « Maison Olympique » est inauguré le 23 juin 2008.

Outre le site de Vidy, le CIO utilise plusieurs autres bâtiments dans différents secteurs de la ville de Lausanne. Par exemple, les bureaux de la Solidarité Olympique et du département des relations avec les CNO se trouvent à la Villa Mon-Repos.

B. FINANCEMENT DU MOUVEMENT OLYMPIQUE

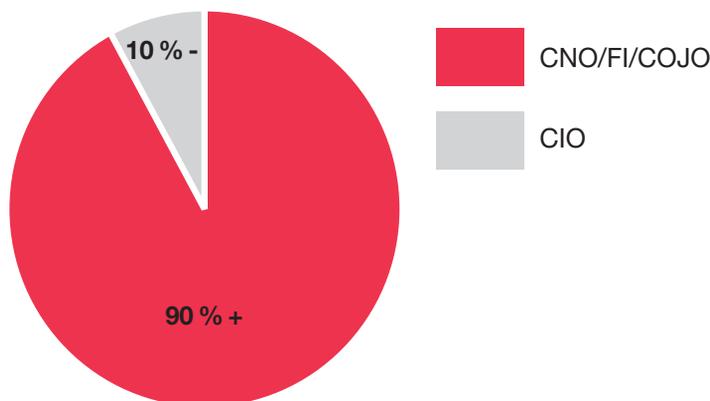
Génération de revenus

L'une des principales responsabilités du CIO est d'assurer la stabilité financière continue du Mouvement olympique. Pour ce faire, il sécurise non seulement les revenus olympiques, mais il les répartit aussi équitablement entre les organisations membres du Mouvement olympique, de sorte qu'elles puissent contribuer efficacement à l'organisation des Jeux Olympiques et promouvoir le développement du sport et l'Olympisme à travers le monde. Les principales sources de revenus olympiques sont la vente des droits de retransmission des Jeux Olympiques et le programme mondial de parrainage des partenaires olympiques (TOP). L'augmentation des revenus issus de la retransmission et des parrainages au cours des dernières décennies a apporté au Mouvement olympique et au sport en général une solide base financière.

Répartition des revenus

Le CIO conserve 10 % du total des revenus pour couvrir les dépenses de fonctionnement et frais administratifs associés à la direction du Mouvement olympique. Le reste est partagé entre les organisations membres du Mouvement olympique, sous la direction et l'approbation de la commission des finances du CIO.

Répartition des revenus olympiques :



Les principaux bénéficiaires sont les suivants :

- **Comités d'organisation des Jeux Olympiques (COJO) :** le CIO fournit aux COJO une part des revenus du programme TOP et de radio-télévision olympique pour soutenir l'organisation des Jeux de l'Olympiade et des Jeux Olympiques d'hiver. Les comités d'organisation collectent des revenus supplémentaires grâce aux activités marketing nationales, qui comprennent les programmes de sponsoring, de billetterie et de licences.
- **Comités Nationaux Olympiques :** le CIO distribue des revenus du programme TOP à chacun des 204 CNO dans le monde. En outre, le CIO soutient les CNO à travers la Solidarité Olympique, chargée de la gestion et de la répartition de la part des revenus de radio-télévision destinée aux CNO.
- **Fédérations Internationales de sports olympiques :** le CIO offre un soutien financier aux Fédérations Internationales à travers les revenus de radio-télévision olympique. Ces fonds, utilisés pour soutenir le développement du sport dans le monde entier, sont répartis une fois que les Jeux dans lesquels la Fédération est active sont terminés. Le CIO reverse également une partie des revenus olympiques aux programmes de diverses organisations sportives internationales reconnues, notamment le Comité International Paralympique, l'Agence Mondiale Antidopage et le Tribunal Arbitral du Sport.

Droits de retransmission

Le CIO est le détenteur des droits de retransmission mondiaux des Jeux Olympiques, incluant la retransmission à la télévision, la radio, sur les téléphones portables et les plates-formes Internet, et est responsable de l'attribution des droits de retransmission olympique aux radio-télédiffuseurs dans le monde, à travers la négociation des accords sur les droits. La politique fondamentale de retransmission du CIO, telle qu'exposée dans la Charte olympique, est d'assurer l'audience la plus large possible aux Jeux Olympiques.

Les partenariats de retransmission olympique ont été la plus importante source de revenus pour le Mouvement olympique pendant plus de trente ans, et la retransmission télévisée a constitué le facteur majeur de l'essor des Jeux Olympiques dans le monde. Les revenus de retransmission ont pris une nouvelle dimension avec les Jeux de Londres et Vancouver qui ont généré USD 3,85 milliards.

Les Jeux de 2012 à Londres ont marqué un tournant dans l'histoire de la retransmission olympique, avec une couverture plus grande sur un nombre de plateformes plus important que jamais. La dernière fois que les Jeux Olympiques avaient eu lieu à Londres, en 1948, il s'agissait de la première retransmission télévisée des Jeux dans les foyers, avec approximativement 500 000 téléspectateurs – la plupart résidant dans un rayon de 80 kilomètres de la ville – qui suivaient les 64 heures de programmes télévisés olympiques disponibles.

La portée mondiale des Jeux de 2012 à Londres était quant à elle de 3,6 milliards de personnes, la plus importante de l'histoire des Jeux Olympiques, couvrant 220 pays et territoires du monde entier. Le diffuseur hôte, Olympic Broadcasting Services (OBS), a produit une couverture plus complète que jamais pour les diffuseurs détenteurs de droits du CIO. Ces derniers ont à leur tour retransmis pendant les Jeux environ 100 000 heures de programmes olympiques sur plus de 500 chaînes télévisées dans le monde, ce qui dépassait largement les 61 700 heures d'émissions des Jeux Olympiques de 2008 à Beijing.

La couverture numérique a également explosé depuis l'édition de Beijing, avec Internet, les mobiles et les autres plateformes numériques qui ont, pour la première fois, dépassé la couverture télévisée. Au total, les partenaires diffuseurs officiels ont fourni plus de 1,9 milliard de flux vidéo dans le monde, sur plus de 170 sites Internet et autres plateformes numériques pendant la tenue des Jeux.

Pour la première fois, le CIO a également diffusé des contenus olympiques en direct et à la demande via sa chaîne YouTube (www.youtube.com/olympics) sur 64 territoires d'Asie et d'Afrique sub-saharienne, soit plus de 2 700 heures de couverture, en plus des 59,5 millions de flux vidéo diffusés durant les Jeux, dont 34,5 millions de flux en direct.

Enfin, les cérémonies d'ouverture et de clôture ainsi que les épreuves d'athlétisme, de gymnastique, de natation et de plongeon ont bénéficié pour la première fois d'une couverture 3D en direct, avec plus de 230 heures de retransmission 3D fournies aux diffuseurs détenteurs de droits.

Programme des partenaires olympiques (TOP)

Le programme des partenaires olympiques (TOP) est un programme de partenariat mondial géré par le CIO. Créé en 1985, le programme TOP octroie à chaque partenaire olympique mondial des droits marketing exclusifs sur les Jeux Olympiques dans le monde entier pour une catégorie de produits ou de services donnée en échange de financements au profit du Mouvement olympique.

Les partenaires TOP fournissent les ressources, produits et expertise pour l'organisation du plus grand événement sportif du monde. Durant les Jeux, la technologie des partenaires et le soutien opérationnel, sans lesquels les Jeux ne pourraient avoir lieu, comprennent des systèmes de chronométrage et de pointage, des infrastructures informatiques et audiovisuelles, du matériel de sécurité et des infrastructures de sites, pour ne citer que quelques exemples.

Les partenaires commerciaux fournissent également un financement vital, des services et un support techniques au CIO, aux COJO et aux CNO.

Les Jeux Olympiques offrent aux sponsors une occasion unique de développer leurs marques de façon innovante, d'accroître leurs ventes, de se rapprocher du public, de nouer des liens avec les clients, de motiver leurs employés, d'améliorer leur image et de laisser une empreinte durable au sein de la communauté où ils opèrent. Les sponsors peuvent également développer des programmes marketing avec divers membres du Mouvement olympique, dont le CIO, les CNO et les comités d'organisation.

Établi pour une durée de quatre ans correspondant à la période quadriennale olympique, le programme TOP VII (couvrant les Jeux Olympiques de 2010 à Vancouver et de 2012 à Londres) a apporté un soutien financier ainsi que des biens et services au Mouvement olympique, notamment à chacun des 204 Comités Nationaux Olympiques et à leurs équipes, pour une valeur de USD 950 millions. Depuis septembre 2013, les sociétés suivantes sont des partenaires TOP VIII pour les Jeux Olympiques de 2014 à Sotchi et de 2016 à Rio :



Coca-Cola – Catégorie de produits : boissons non alcoolisées



Atos Origin – Catégorie de produits : technologie de l'information



Dow – Catégorie de produits : entreprise officielle de produits chimiques



General Electric – Catégorie de produits : équipement industriel, équipement à usage domestique et appareils électroménagers



McDonald's – Catégorie de produits : service de restauration au détail



Omega – Catégorie de produits : chronométrage et services de résultats



Panasonic – Catégorie de produits : équipement audio/TV/vidéo



Procter & Gamble – Catégorie de produits : produits d'entretien et de soin



Samsung – Catégorie de produits : équipements pour communication sans fil



Visa – Catégorie de produits : services de paiement

Génération de revenus par les COJO

Sponsors nationaux : outre le programme TOP mondial, les Jeux Olympiques sont soutenus par un programme de sponsoring national qui accorde des droits marketing dans le pays hôte. Le programme national, qui comprend des sponsors, des fournisseurs et des détenteurs de licences, est géré par le COJO, sous la direction du CIO. Les programmes de sponsoring nationaux visent principalement à répondre aux nombreux besoins opérationnels spécifiques du COJO durant la planification et l'organisation des Jeux. En outre, les sponsors nationaux soutiennent souvent le CNO et l'équipe olympique du pays hôte.

Billetterie des Jeux Olympiques : le programme de billetterie des Jeux Olympiques est géré par le COJO, avec l'accord du CIO. Le premier objectif est de permettre au plus grand nombre de personnes possible d'assister aux cérémonies et compétitions des Jeux Olympiques. Le second objectif est de générer les revenus financiers nécessaires pour soutenir l'organisation des Jeux. Les COJO et le CIO font en sorte que le prix des billets tienne compte des conditions économiques du public et fixent les prix en fonction des tarifs nationaux appliqués aux grands événements sportifs.

Licences : des programmes de création de produits, marchandises et souvenirs dérivés des Jeux Olympiques sont développés, à l'attention du public, dans le cadre de contrats de licence autorisant les sociétés tiers qui commercialisent et fabriquent ces produits, à utiliser les marques, les représentations ou les thèmes olympiques. Les licences des Jeux Olympiques incluent les programmes numismatiques et philatéliques, pour la création de pièces et de timbres commémorant les Jeux Olympiques, deux traditions de longue date du Mouvement olympique.

Le COJO veille à ce que les programmes de licences offrent au public des marchandises de haute qualité, reflétant de manière appropriée l'image olympique et le Mouvement olympique, et commémorant adéquatement les Jeux et les équipes olympiques. Le COJO établit également un programme de législation, de formation, de contrôle et d'application des marques de commerce. Ces efforts protègent les consommateurs des biens interdits ou contrefaits, préservent les détenteurs de licences olympiques officielles des atteintes à leurs droits, et évitent l'impact potentiellement négatif d'un produit interdit, de mauvaise qualité, sur la marque olympique.

Marketing des CNO

De nombreux CNO gèrent des programmes de sponsoring, de licences et de fournisseurs locaux, dans des catégories non concurrentes de celles des partenaires TOP ; ces programmes soutiennent le développement de leurs activités sportives ainsi que leurs équipes olympiques. Ces programmes de sponsoring accordent des droits de marketing olympique uniquement dans le pays ou sur le territoire du CNO.

Protection de la marque

Les anneaux olympiques représentent la marque olympique et, en tant que tels, symbolisent les nombreux principes et traditions associés aux Jeux Olympiques. Il est essentiel que le Mouvement olympique et ses partenaires travaillent pour protéger et faire respecter leur valeur intrinsèque. Le CIO met donc en œuvre un certain nombre de stratégies et programmes pour maintenir la valeur des anneaux, préserver et améliorer la marque olympique, et protéger les droits marketing exclusifs accordés aux partenaires olympiques.

Le marketing sauvage s'applique à toute tentative, de sponsors non olympiques, de créer une association non autorisée avec les Jeux. Seuls les sponsors officiels, détenteurs de licences et partenaires gouvernementaux du Mouvement olympique sont autorisés à suggérer une telle affiliation.

Le CIO n'autorise aucune marque commerciale à figurer sur l'aire de compétition, afin que l'accent soit mis sur le sport, renforçant et protégeant ainsi encore davantage la valeur de la marque olympique.

C. SOLIDARITÉ OLYMPIQUE

Mission

La Solidarité Olympique soutient les CNO afin de les aider à remplir leur mission et à assumer leur responsabilité envers le Mouvement olympique. Selon la Règle 5 de la Charte olympique (2013), la mission de la Solidarité Olympique est « *d'organiser l'assistance aux CNO, particulièrement à ceux qui en ont le plus grand besoin. Cette assistance prend la forme de programmes élaborés en commun par le CIO et les CNO avec l'assistance technique des FI, si nécessaire.* »



Les objectifs de ces programmes sont d'aider à promouvoir les principes fondamentaux du Mouvement olympique, et ce en offrant un soutien à la préparation des athlètes, en améliorant le niveau technique des entraîneurs, en renforçant les structures administratives des CNO et en les aidant à promouvoir les valeurs olympiques.

De nombreux athlètes ont bénéficié des programmes de la Solidarité Olympique pour se préparer et se qualifier aux Jeux Olympiques. Par exemple, 1 264 bourses individuelles ont été accordées pour les Jeux de la XXX^e Olympiade à Londres en 2012. Parmi ces boursiers, 657 (409 hommes et 248 femmes) athlètes originaires de 165 CNO se sont qualifiés pour les Jeux, où ils ont remporté un total de 76 médailles (23 d'or, 23 d'argent et 30 de bronze).

Structure

La commission de la Solidarité Olympique a été créée pour mener à bien les tâches qui lui ont été confiées en vertu de la Charte olympique. Elle est présidée par le Cheik Ahmad Al-Fahad Al-Sabah et est composée de membres individuels nommés par le président du CIO. Elle est chargée de définir les principales lignes d'action et de gérer les activités de la Solidarité Olympique, par exemple en approuvant les programmes ainsi que les budgets y afférents et en veillant à leur mise en œuvre. Elle jouit d'une indépendance financière, technique et administrative. Elle rend compte à la commission exécutive et au président du CIO en les informant régulièrement des principales décisions prises, par exemple l'approbation de programmes et budgets pour les plans quadriennaux de la Solidarité Olympique.

La commission de la Solidarité Olympique compte sur le bureau international de la Solidarité Olympique à Lausanne pour faire appliquer, exécuter, suivre et coordonner toutes ses décisions. Le bureau international de la Solidarité Olympique est responsable de tous les aspects opérationnels liés à la mise en œuvre du plan quadriennal 2013-2016. À cet effet, il coopère avec les cinq associations continentales de CNO, en particulier les bureaux continentaux de la Solidarité Olympique, ainsi qu'avec l'Association des Comités Nationaux Olympiques (ACNO). Les bureaux continentaux de la Solidarité Olympique sont situés à Abuja (Nigéria), Mexico (Mexique), Hawalli (Koweït), Rome (Italie) et Suva (Fidji).

Histoire

En 1962, en vue d'offrir une aide aux pays d'Asie et d'Afrique qui avaient récemment obtenu leur indépendance, le comte Jean de Beaumont crée le Comité d'Aide Internationale Olympique. Cette initiative est approuvée par la Session du CIO. En 1971, ce Comité fusionne avec un organe similaire institué par l'Assemblée générale permanente des CNO (prédécesseur de l'ACNO) pour former un organe mixte CIO/CNO appelé Comité pour la Solidarité Olympique.

En 1981, conformément à la décision du président du CIO de l'époque, Juan Antonio Samaranch, et du président de l'ACNO, Mario Vázquez Raña, la commission de la Solidarité Olympique adopte sa forme actuelle et établit un bureau permanent à Lausanne, avec pour mission de satisfaire les besoins et intérêts des CNO. Bien que des financements aient été disponibles dès 1972, le montant était encore limité. À partir des Jeux Olympiques de 1984 à Los Angeles, l'augmentation des revenus issus des droits de télévision permet de passer d'une forme de subvention générale à une structure de gestion de ces revenus conforme aux critères de répartition établis par le CIO.

En 2001, sous la direction de Jacques Rogge, le nouveau président du CIO, les programmes continentaux sont créés pour répondre aux besoins, priorités et intérêts des CNO et aux spécificités de leurs continents.

Financement

Le budget total de la Solidarité Olympique pour le plan quadriennal 2013-2016 est de USD 438 millions, ce qui représente une augmentation de 40 % par rapport au plan 2009-2012. La seule source de financement des opérations de la Solidarité Olympique et des activités de chaque programme est la part des revenus de la vente des droits de retransmission des Jeux Olympiques qui revient aux CNO.

Programmes de la Solidarité Olympique

Depuis 2001, la Solidarité Olympique offre aux CNO deux types de programmes, aux niveaux mondial et continental, ainsi qu'une aide sous forme de subventions pour les Jeux Olympiques.

Programmes mondiaux

Pour le plan quadriennal 2013-2016, les 17 programmes mondiaux gérés par le bureau international de la Solidarité Olympique à Lausanne, pour les CNO, concernent les quatre domaines principaux de développement du sport :

- **Athlètes** : les programmes destinés aux athlètes offrent aux CNO une assistance adaptée au niveau de leurs athlètes et au type de compétitions qu'ils préparent. La Solidarité Olympique souhaite garantir que tous les CNO puissent envoyer des athlètes qualifiés aux Jeux, et cherche ainsi à continuer d'assurer l'universalité des Jeux Olympiques. Ces programmes visent également à offrir des conditions d'entraînement identiques à tous les athlètes, indépendamment de leur pays ou région d'origine. L'accent est mis sur les programmes de bourses, que ce soit pour les Jeux de l'Olympiade, les Jeux Olympiques d'hiver ou les Jeux Olympiques de la Jeunesse, ainsi que sur les programmes concernant la préparation pour les Jeux régionaux et continentaux.
- **Entraîneurs** : un encadrement de grande qualité joue un rôle capital dans la préparation des athlètes ; le rôle de l'entraîneur est donc un facteur déterminant. Les programmes proposés dans ce domaine permettent aux CNO d'offrir à leurs entraîneurs une formation adaptée à leur niveau de compétence, et fournissent également une aide visant à renforcer la structure nationale d'un sport donné.
- **Gestion des CNO** : les programmes de gestion des CNO ont pour objectif d'aider ces derniers à remplir leur mission le mieux possible, et ce en apportant une aide financière directe et un appui à des projets visant à renforcer leur gestion. Les programmes offrent en outre plusieurs possibilités de formation aux responsables administratifs, et facilitent les échanges d'informations et d'expériences entre CNO.
- **Promotion des valeurs olympiques** : en accord avec la politique générale du CIO et la mission des CNO consistant à promouvoir les principes fondamentaux et les valeurs de l'Olympisme, la Solidarité Olympique propose des programmes permettant aux CNO de jouer un rôle essentiel au sein des collectivités locales en tirant parti de la dimension éducative et culturelle du sport et en s'engageant avec leurs collectivités.

Programmes continentaux

Les programmes continentaux offrent aux CNO l'accès à une aide technique, financière et administrative qui répond à leurs besoins et priorités spécifiques. Ces programmes complètent ceux proposés au niveau mondial. Le programme standard pour chaque association continentale doit, en principe, couvrir les éléments de bases suivants, tels que les frais d'administration et de fonctionnement, l'organisation des réunions réglementaires de l'association (si non couverte par d'autres sources), et le versement de subventions individuelles aux CNO pour le développement de leur propre programme d'activités nationales. Les associations continentales peuvent aussi mettre de côté une partie des fonds pour élaborer des programmes spécifiques qui répondent aux besoins particuliers de leur continent.

Chaque association continentale chargée de gérer les fonds de la Solidarité Olympique est entièrement responsable du contrôle technique et financier de ses programmes et doit informer en tout temps la commission de la Solidarité Olympique de l'état d'avancement des programmes et de l'utilisation des fonds, par l'intermédiaire du bureau international à Lausanne.

Subventions pour les Jeux Olympiques

Le programme de subventions des Jeux Olympiques entend aider les CNO à participer aux Jeux Olympiques (d'été et d'hiver) afin d'atteindre deux objectifs différents mais néanmoins complémentaires, à savoir encourager l'esprit universel des Jeux en garantissant la participation de tous les CNO et apporter une contribution financière aux CNO, jouant ainsi un rôle clé pour veiller au succès des Jeux.

Un partenariat mondial

Un réseau mondial de partenaires est associé à l'établissement, la mise en œuvre et le suivi des programmes de la Solidarité Olympique, et fournit une expertise technique. Grâce à la contribution et à l'appui des associations continentales, des FI, de l'Association des Comités Nationaux Olympiques, des CNO et des commissions du CIO, ainsi que des centres d'entraînement de haut niveau, d'universités et d'experts dans différents domaines, la Solidarité Olympique peut poursuivre dans les meilleures conditions sa mission de soutien aux CNO.

D. LE MUSÉE OLYMPIQUE

Le Musée Olympique de Lausanne est une idée de Pierre de Coubertin. Établi en 1915, le Musée n'a d'abord été qu'une simple salle au Casino de Montbenon. Lorsque le siège du CIO a été déplacé à la Villa Mon-Repos, une salle d'exposition y a été ouverte. Au fil du temps, comme la collection s'est élargie, l'espace qui lui était consacré s'est également agrandi. Ce petit Musée est resté à la Villa Mon-Repos jusqu'en 1969.

Lorsque Juan Antonio Samaranch est devenu président du CIO en 1980, l'une de ses priorités a été de créer un Musée Olympique de première classe, à Lausanne, qui correspondrait véritablement aux souhaits de Pierre de Coubertin de promouvoir l'Olympisme. La première étape a été franchie le 23 juin 1982, lorsqu'un musée « provisoire » a été ouvert au centre de Lausanne.

La construction d'un musée permanent a débuté en 1988 suite à l'acquisition de propriétés situées à Ouchy, à Lausanne, sur les rives du lac Léman. Le 23 juin 1993, le Musée Olympique a été officiellement inauguré. Depuis, ses collections n'ont cessé de s'agrandir et plus de 3,5 millions de personnes l'ont déjà visité. Après 20 années d'existence, le Musée a fermé ses portes en janvier 2012 pour rénovation. Il a rouvert en décembre 2013.



Le Musée Olympique Lausanne, 2013 – Vue extérieure

© 2013 / Comité International Olympique (CIO) / MORATAL, Christophe

E. QUESTIONS

1. Comment percevez-vous le rôle du CIO ?
2. Votre pays/région compte-t-il/elle un ou plusieurs membres du CIO ?
3. Votre organisation sportive/CNO possède-t-elle/il des commissions ? Lesquelles ? Quel est leur rôle et comment fonctionnent-elles ?
4. Votre organisation sportive/CNO tire-t-elle/il profit des programmes de la Solidarité Olympique ? De quelles manières ?
5. Existe-t-il un musée du sport dans votre pays ?

RÉFÉRENCES

www.olympic.org

Charte olympique

Transmettre un héritage par le sport, Rapport final du CIO 2009-2012, www.olympic.org

Dossier d'information sur le marketing, CIO, www.olympic.org (en anglais)

Rapport Marketing Londres 2012, CIO, www.olympic.org (en anglais)

Solidarité Olympique - Naissance et essor, Solidarité Olympique, 2006, www.olympic.org

En ligne directe !, Plan Quadriennal 2013-2016, Solidarité Olympique, www.olympic.org



UNITÉ 3



©CIO/Yo Nagaya

COMITÉS NATIONAUX OLYMPIQUES (CNO)

A. Rôle des Comités Nationaux Olympiques	34
B. Association des Comités Nationaux Olympiques (ACNO)	34
C. Associations continentales de CNO	34
D. Questions	36

A. RÔLE DES COMITÉS NATIONAUX OLYMPIQUES

Les premiers CNO ont été créés en France, en Grèce et aux États-Unis en 1894. Au fil des années, avec le développement du Mouvement olympique, le nombre de CNO reconnus par le CIO a augmenté. Depuis 2013, on compte 204 CNO.

Tout CNO doit s'assurer que ses statuts sont conformes à la Charte olympique et approuvés par le CIO pour être reconnu par ce dernier. Les CNO doivent inclure dans leur composition les membres du CIO dans leur pays, toutes les fédérations nationales affiliées aux FI régissant des sports inclus dans le programme olympique, et des athlètes actifs ou retirés de la compétition. Les membres des CNO peuvent également comprendre certaines autres catégories d'organisations ou de personnes.

Selon la Règle 27 de la Charte olympique (2013) et son Texte d'application, un CNO a une mission, un rôle et des tâches définis. La mission est la même pour tous les CNO : développer, promouvoir et protéger le Mouvement olympique dans leur pays ou sur leur territoire. Le rôle des CNO est de promouvoir les principes fondamentaux et les valeurs de l'Olympisme, particulièrement dans les domaines du sport et de l'éducation, d'assurer le respect de la Charte olympique, d'encourager le développement du sport de haut niveau et du sport pour tous, de contribuer à la formation des cadres sportifs, d'agir contre la discrimination et la violence dans le sport, et d'adopter le Code mondial antidopage.

En 1914, lors de la 17^e Session du CIO, il a été décidé que seuls les CNO reconnus par le CIO auraient le droit d'inscrire des athlètes pour qu'ils participent aux Jeux Olympiques. En conséquence, chaque CNO a aussi la tâche cruciale de constituer, d'organiser et de diriger sa délégation aux Jeux Olympiques et autres Jeux régis par le CIO.

B. ASSOCIATION DES COMITÉS NATIONAUX OLYMPIQUES (ACNO)

L'Association des Comités Nationaux Olympiques (ACNO) est composée de tous les CNO reconnus par le CIO. La principale mission de l'ACNO est d'étudier toutes les questions d'intérêt général pour les CNO, de reconnaître et soutenir les associations continentales de CNO, de faire des recommandations concernant le développement des CNO, et de collaborer avec les autres composants du Mouvement olympique sur des questions relatives au sport et à l'éducation physique. Pour plus d'informations, consultez le site www.acnolympic.org.

C. ASSOCIATIONS CONTINENTALES DE CNO

Il existe cinq associations continentales de CNO. Chaque association est reconnue par le CIO et ses membres sont les CNO reconnus de son continent. Elles travaillent au nom de leurs membres pour consolider et renforcer leur rôle au sein du Mouvement olympique ainsi que pour faciliter l'échange d'informations et d'expériences entre eux.

Association des Comités Nationaux Olympiques d'Afrique (ACNOA)

L'ACNOA comprend les 53 CNO suivants et son siège se trouve à Abuja, Nigéria. Pour plus d'informations, consultez le site www.africaolympic.net

ALG	Algérie	GAB	Gabon	NGR	Nigéria
ANG	Angola	GAM	Gambie	NIG	Niger
BDI	Burundi	GBS	Guinée-Bissau	RSA	Afrique du Sud
BEN	Bénin	GEQ	Guinée Équatoriale	RWA	Rwanda
BOT	Botswana	GHA	Ghana	SEN	Sénégal
BUR	Burkina Faso	GUI	Guinée	SEY	Seychelles
CAF	République centrafricaine	KEN	Kenya	SLE	Sierra Leone
CGO	République du Congo	LBA	Jamahiriya Libyenne	SOM	Somalie
CHA	Tchad	LBR	Libéria	STP	Sao Tomé-et-Principe
CIV	République de Côte d'Ivoire	LES	Lesotho	SUD	Soudan
CMR	Cameroun	MAD	Madagascar	SWZ	Swaziland
COD	République démocratique du Congo	MAR	Maroc	TAN	République Unie de Tanzanie
COM	Comores	MAW	Malawi	TOG	Togo
CPV	Cap-Vert	MLI	Mali	TUN	Tunisie
DJI	Djibouti	MOZ	Mozambique	UGA	Ouganda
EGY	Égypte	MRI	Maurice	ZAM	Zambie
ERI	Érythrée	MTN	Mauritanie	ZIM	Zimbabwe
ETH	Éthiopie	NAM	Namibie		

Organisation sportive panaméricaine (ODEPA)

L'ODEPA comprend les 41 CNO suivants et son siège se trouve à Mexico. Pour plus d'informations, consultez le site www.paso-odepa.org

ANT	Antigua-et-Barbuda	CUB	Cuba	MEX	Mexique
ARG	Argentine	DMA	Dominique	NCA	Nicaragua
ARU	Aruba	DOM	République dominicaine	PAN	Panama
BAH	Bahamas	ECU	Équateur	PAR	Paraguay
BAR	Barbade	ESA	El Salvador	PER	Pérou
BER	Bermudes	GRN	Grenade	PUR	Porto Rico
BIZ	Bélize	GUA	Guatemala	SKN	Saint-Kitts-et-Nevis
BOL	Bolivie	GUY	Guyana	SUR	Suriname
BRA	Brésil	HAI	Haïti	TTO	Trinité-et-Tobago
CAN	Canada	HON	Honduras	URU	Uruguay
CAY	Îles Caïmans	ISV	Îles Vierges des États-Unis	USA	États-Unis d'Amérique
CHI	Chili	IVB	Îles Vierges britanniques	VEN	Venezuela
COL	Colombie	JAM	Jamaïque	VIN	Saint-Vincent-et-les Grenadines
CRC	Costa Rica	LCA	Sainte-Lucie		

Conseil olympique d'Asie (OCA)

L'OCA comprend les 44 CNO suivants et son siège se trouve à Koweït. Pour plus d'informations, consultez le site www.ocasia.org

AFG	Afghanistan	KGZ	Kirghizistan	PRK	République populaire démocratique de Corée
BAN	Bangladesh	KOR	République de Corée	QAT	Qatar
BHU	Bhoutan	KSA	Arabie saoudite	SIN	Singapour
BRN	Bahreïn	KUW	Koweït	SRI	Sri Lanka
BRU	Brunéi Darussalam	LAO	République démocratique populaire Lao	SYR	République arabe syrienne
CAM	Cambodge	LIB	Liban	THA	Thaïlande
CHN	Chine	MAS	Malaisie	TJK	Tadjikistan
HKG	Hong Kong, Chine	MDV	Maldives	TKM	Turkménistan
INA	Indonésie	MGL	Mongolie	TLS	République démocratique du Timor-Leste
IND	Inde	MYA	Myanmar	TPE	Chinese Taipei
IRI	Iran	NEP	Népal	UAE	Émirats arabes unis
IRQ	Irak	OMA	Oman	UZB	Ouzbékistan
JOR	Jordanie	PAK	Pakistan	VIE	Vietnam
JPN	Japon	PHI	Philippines	YEM	Yémen
KAZ	Kazakhstan	PLE	Palestine		

Comités Olympiques Européens (COE)

Les COE comprennent les 49 CNO suivants et leur siège se trouve à Rome, Italie. Pour plus d'informations, consultez le site www.eurolympic.org

ALB	Albanie	GBR	Grande-Bretagne	MNE	République du Monténégro
AND	Andorre	GEO	Géorgie	MON	Monaco
ARM	Arménie	GER	Allemagne	NED	Pays-Bas
AUT	Autriche	GRE	Grèce	NOR	Norvège
AZE	Azerbaïdjan	HUN	Hongrie	POL	Pologne
BEL	Belgique	IRL	Irlande	POR	Portugal
BIH	Bosnie-Herzégovine	ISL	Islande	ROU	Roumanie
BLR	Bélarus	ISR	Israël	RUS	Fédération de Russie
BUL	Bulgarie	ITA	Italie	SLO	Slovénie
CRO	Croatie	LAT	Lettonie	SMR	Saint-Marin
CYP	Chypre	LIE	Liechtenstein	SRB	République de Serbie
CZE	République tchèque	LTU	Lituanie	SUI	Suisse
DEN	Danemark	LUX	Luxembourg	SVK	Slovaquie
ESP	Espagne	MDA	République de Moldavie	SWE	Suède
EST	Estonie	MKD	Ex-République yougoslave de Macédoine	TUR	Turquie
FIN	Finlande	MLT	Malte	UKR	Ukraine
FRA	France				

Association des Comités Nationaux Olympiques d'Océanie (ONOC)

L'ONOC comprend les 17 CNO suivants et son siège se trouve à Guam, avec un bureau aux Fidji. Pour plus d'informations, consultez le site www.oceaniasport.com/onoc

ASA	Samoa américaines	KIR	Kiribati	SAM	Samoa
AUS	Australie	MHL	Îles Marshall	SOL	Îles Salomon
COK	Îles Cook	NRU	Nauru	TGA	Tonga
FIJ	Fidji	NZL	Nouvelle-Zélande	TUV	Tuvalu
FSM	États fédérés de Micronésie	PLW	Palaos	VAN	Vanuatu
GUM	Guam	PNG	Papouasie-Nouvelle-Guinée		

D. QUESTIONS

1. Quand votre CNO a-t-il été créé ?
2. À quelle(s) association(s) continentale, régionale ou autre(s) votre CNO est-il affilié ?
3. Quels sont la mission et les domaines d'activité de votre CNO ?
4. Quelles conditions de base un CNO doit-il remplir afin d'être reconnu par le CIO ?
5. Dans votre système sportif, où se situe votre organisation sportive par rapport à votre CNO ?

RÉFÉRENCES

Charte olympique

www.olympic.org

www.acnolympic.org



UNITÉ 4



©Kishimoto

FÉDÉRATIONS INTERNATIONALES (FI)

A. Rôle des Fédérations Internationales	38
B. SportAccord	38
C. Associations des Fédérations Internationales de sports	38
D. Fédérations sportives nationales (FN)	40
E. Questions	40

A. RÔLE DES FÉDÉRATIONS INTERNATIONALES

Les FI sont des organisations internationales non gouvernementales qui administrent un ou plusieurs sports sur le plan mondial et regroupent les fédérations sportives nationales. Tout en conservant leur indépendance et leur autonomie dans l'administration de leur sport, les FI doivent, pour être reconnues par le CIO, s'assurer que leurs statuts, pratiques et activités sont conformes à la Charte olympique. Parmi les FI reconnues par le CIO, seules celles qui représentent des sports figurant au programme d'une édition des Jeux sont classées comme « olympiques ».

Au sein du Mouvement olympique, la mission et le rôle des FI consistent à établir et mettre en vigueur les règles relatives à la pratique de leur sport respectif et à veiller à leur application, promouvoir le développement mondial de leur sport, contribuer à diffuser l'Olympisme et l'éducation olympique, et fournir une assistance technique pour la mise en œuvre pratique des programmes de la Solidarité Olympique.

Pour les Jeux Olympiques, les FI sont en particulier chargées d'établir les critères d'admission aux compétitions des Jeux Olympiques et de les soumettre à l'approbation du CIO. Elles assument également la responsabilité du contrôle et de la direction techniques de leur sport aux Jeux Olympiques et aux autres Jeux placés sous le patronage du CIO, et expriment leurs opinions sur les propositions de villes candidates à l'organisation des Jeux Olympiques concernant les aspects techniques des sites.

De plus, les FI ont le droit de formuler des propositions à l'attention du CIO en ce qui concerne la Charte olympique et le Mouvement olympique, de collaborer à la préparation des Congrès olympiques et, à la demande du CIO, de participer aux activités des diverses commissions du CIO.

B. SPORTACCORD



Auparavant appelé Association Générale des Fédérations Internationales de Sports (AGFIS), SportAccord est une association à but non lucratif dont les membres sont les FI et plusieurs autres organisations engagées dans le sport.

Les objectifs de SportAccord sont de préserver l'autorité et l'autonomie de ses membres, promouvoir le rapprochement entre eux et toute autre organisation sportive, coordonner et protéger les intérêts communs, et recueillir, vérifier et diffuser des informations à ses membres.

SportAccord travaille également pour promouvoir le sport dans le monde et améliorer la reconnaissance de ses membres au sein du Mouvement olympique. Au moins une fois par an, l'organisation réunit ses membres pour qu'ils échangent leurs points de vue sur des thèmes d'intérêt commun. Elle leur fournit aussi aide, formations et soutien. Pour plus d'informations, consultez le site www.sportaccord.com

C. ASSOCIATION DES FÉDÉRATIONS INTERNATIONALES DE SPORTS

Association des Fédérations Internationales des sports olympiques d'été (ASOIF)

L'Association des Fédérations Internationales des sports olympiques d'été est une association à but non lucratif dont les membres sont les FI qui régissent les sports d'été figurant au programme olympique.

La mission de l'ASOIF est d'unir, de promouvoir et de soutenir les FI des sports olympiques d'été tout en défendant leurs intérêts communs et en préservant leur autonomie, leur indépendance et leur autorité. En outre, l'ASOIF est au service de ses FI membres et les représente en ce qui concerne les questions relatives aux Jeux Olympiques et au Mouvement olympique, et garantit une étroite coopération entre elles, les membres du Mouvement olympique et d'autres organisations. Pour plus d'informations, consultez le site www.asoif.com

Fédérations des sports olympiques d'été (28)

World Archery Federation (WA) (tir à l'arc)
Association Internationale des Fédérations d'Athlétisme (IAAF)
Fédération Internationale des Sociétés d'Aviron (FISA)
Badminton World Federation (BWF) (badminton)
Fédération Internationale de Basketball (FIBA)
Association Internationale de Boxe (AIBA)
Fédération Internationale de Canoë (ICF)
Union Cycliste Internationale (UCI)
Fédération Équestre Internationale (FEI)
Fédération Internationale d'Escrime (FIE)
Fédération Internationale de Football Association (FIFA)
International Golf Federation (IGF) (golf)
Fédération Internationale de Gymnastique (FIG)
Fédération Internationale d'Haltérophilie (IWF)

Fédération Internationale de Handball (IHF)
Fédération Internationale de Hockey (FIH)
Fédération Internationale de Judo (IJF)
Fédération Internationale des Lutttes Associées (FILA)
Fédération Internationale de Natation (FINA)
Union Internationale de Pentathlon Moderne (UIPM)
International Rugby Board (IRB) (rugby)
International Sailing Federation (ISAF) (voile)
Fédération Mondiale de Taekwondo (WTF)
Fédération Internationale de Tennis (ITF)
Fédération Internationale de Tennis de Table (ITTF)
Fédération Internationale de Tir Sportif (ISSF)
Union Internationale de Triathlon (ITU)
Fédération Internationale de Volleyball (FIVB)

Association des Fédérations Internationales des sports olympiques d'hiver (AIOWF)

L'AIOWF sert de porte-parole à ses membres, qui sont les Fédérations des sports olympiques d'hiver. Les rôles de l'AIOWF consistent à aborder les questions spécifiques liées aux sports d'hiver et aux Jeux Olympiques d'hiver, sélectionner la délégation conjointe et/ou nommer les représentants des sports d'hiver au sein des commissions du CIO et d'autres organisations internationales, coordonner le calendrier des compétitions et soumettre des propositions au CIO concernant la distribution de la part des revenus des droits de télévision.

Fédérations des sports olympiques d'hiver (7)

Fédération Internationale de Bobsleigh et de Tobogganing (FIBT)
World Curling Federation (WCF) (curling)
International Ice Hockey Federation (IIHF) (hockey sur glace)

Fédération Internationale de Luge de Course (FIL)
Union Internationale de Biathlon (IBU)
International Skating Union (ISU) (patinage)
Fédération Internationale de Ski (FIS)

Association des Fédérations Internationales de sports reconnues par le CIO (ARISF)

L'ARISF est une organisation non gouvernementale, à but non lucratif et non discriminatoire. Ses membres sont les Fédérations Internationales de sports reconnues par le CIO, dont les sports ne figurent pas au programme olympique. Les principaux objectifs de l'ARISF sont d'être le porte-parole de ses membres ainsi que de défendre et coordonner leurs intérêts communs tout en préservant leur autorité, leur indépendance et leur autonomie. Pour plus d'informations, consultez le site www.arisf.org

Fédérations Internationales de sports reconnues par le CIO (33)

(dont les sports ne figurent pas au programme olympique)

Fédération Aéronautique Internationale (FAI)	Union Internationale Motonautique (UIM)
Union Internationale des Associations d'Alpinisme (UIAA)	International Waterski and Wakeboard Federation (IWSF) (ski nautique et wakeboard)
Federation of International Bandy (FIB) (bandy)	World Squash Federation (WSF)
World Confederation of Billiard Sports (WCBS)	Confédération Mondiale des Activités Subaquatiques (CMAS)
Fédération Internationale des Quilleurs (FIQ)	International Surfing Association (ISA) (surf)
Confédération Mondiale des Sports de Boules (CMSB)	International Sumo Federation (ISF)
World DanceSport Federation (WDSF) (danse sportive)	Tug of War International Federation (TWIF) (tir à la corde)
World Karate Federation (WKF)	Fédération Mondiale de Bridge (WBF)
Fédération Internationale de Korfball (IKF)	Fédération Internationale des Échecs (FIDE)
Fédération Internationale de Sauvetage Aquatique (ILS)	International Cricket Council (ICC)
Fédération Internationale de Motocyclisme (FIM)	International Floorball Federation (IFF) (unihockey)
International Netball Federation (INF)	International Federation of Sport Climbing (IFSC) (escalade sportive)
International Orienteering Federation (IOF) (course d'orientation)	Fédération Internationale de Wushu (IWUF)
Fédération Internationale de Pelote Basque (FIPV)	World Baseball Softball Confederation (WBSC)
Fédération Internationale de Polo (FIP)	Fédération Internationale de l'Automobile (FIA)
International Racquetball Federation (IRF)	World Flying Disc Federation (WFDF) (disque-volant / frisbee)
Fédération Internationale de Roller Sports (FIRS)	

D. FÉDÉRATIONS SPORTIVES NATIONALES (FN)

La Règle 29 de la Charte olympique (2013) déclare ce qui suit :

« Pour être reconnue par un CNO et être acceptée comme membre de ce CNO, une fédération nationale doit exercer une activité sportive spécifique, réelle et durable, être affiliée à une FI reconnue par le CIO et être régie par et se conformer dans tous ses aspects à la Charte olympique ainsi qu'aux règles de sa FI. »

Les fédérations nationales affiliées aux FI qui régissent des sports figurant au programme des Jeux Olympiques constituent la majorité votante de chaque CNO selon la Règle 28.3 de la Charte olympique. Les CNO peuvent également inclure dans leurs membres les fédérations nationales affiliées aux FI dont les sports ne figurent pas au programme des Jeux Olympiques, ainsi que des groupes multisportifs et d'autres organisations à vocation sportive.

Dans de nombreux pays, les fédérations (ou associations) nationales comptent des clubs parmi leurs membres, lesquels comprennent des athlètes. Ce sont donc les clubs et leurs athlètes qui constituent la base des fédérations nationales. Des structures organisationnelles régionales, provinciales ou autres peuvent également exister sous les fédérations nationales.

E. QUESTIONS

1. Combien de fédérations sportives nationales olympiques sont affiliées à votre CNO ?
2. Combien y a-t-il de fédérations sportives nationales non olympiques (reconnues et autres) dans votre pays ? Sont-elles affiliées à votre CNO ?
3. Quelles conditions de base votre fédération nationale doit-elle remplir pour être reconnue par sa Fédération Internationale ?

RÉFÉRENCES



UNITÉ 5



©CIO/John Huet

AUTRES COMPOSANTS DU MOUVEMENT OLYMPIQUE

- A. Comités d'organisation des Jeux Olympiques (COJO)..... 42
- B. Tribunal Arbitral du Sport (TAS) 42
- C. Comité International pour le Fair-Play (CIFP). 42
- D. Comité International Paralympique (IPC). 43
- E. Agence Mondiale Antidopage (AMA). 43
- F. Association Mondiale des Olympiens (AMO) 44
- G. Questions. 44

A. COMITÉS D'ORGANISATION DES JEUX OLYMPIQUES (COJO)

Chaque comité d'organisation des Jeux Olympiques (COJO) joue un rôle essentiel dans la perpétuation des Jeux. Formé peu de temps après l'élection de la ville hôte, l'organe exécutif du COJO comprend le ou les membres du CIO dans le pays, le président et le secrétaire général du CNO, et au moins un membre désigné par la ville hôte pour la représenter. En outre, il comprend généralement des représentants des autorités publiques et d'autres personnalités.

B. TRIBUNAL ARBITRAL DU SPORT (TAS)



En 1981, le président du CIO Juan Antonio Samaranch a eu l'idée de créer une juridiction arbitrale spécifique au sport pour traiter les problèmes juridiques qu'un athlète pourrait rencontrer. Un groupe de travail a été nommé pour préparer les statuts d'un Tribunal Arbitral du Sport (TAS). Ils sont entrés en vigueur le 30 juin 1984 après leur ratification par le CIO en 1983. Le TAS est devenu entièrement indépendant en 1993, lorsqu'un nouvel organe d'administration et de financement, le Conseil international de l'arbitrage en matière de sport (CIAS), a été créé et une nouvelle structure de jugement, adoptée.

Le TAS a pour but de résoudre les litiges liés au sport qui lui sont soumis par la voie de l'arbitrage ordinaire ou de l'appel à l'égard de décisions rendues par des entités ou organisations sportives. Pour ce faire, il prononce des sentences arbitrales qui ont la même force exécutoire que les jugements des tribunaux de droit commun. Il peut également aider les parties à résoudre leur différend à l'amiable par médiation, lorsque cette procédure est autorisée, et donner des avis consultatifs sur des questions juridiques liées au sport. En outre, le TAS met en place des tribunaux non permanents, avec des règles procédurales spéciales pour des événements comme les Jeux Olympiques.

Le TAS nomme un minimum de 150 arbitres choisis en fonction de leurs connaissances spécialisées dans le domaine de l'arbitrage et du droit du sport. Son siège se trouve à Lausanne, en Suisse, et il possède également deux bureaux décentralisés : l'un à Sydney, en Australie, et l'autre à New York, aux États-Unis. Pour plus d'informations, consultez le site www.tas-cas.org.

C. COMITÉ INTERNATIONAL POUR LE FAIR-PLAY (CIFP)



©CIO/Hélène Tobler

Le Comité International pour le Fair-Play (CIFP), organisation à but non lucratif, a été créé en 1963 pour promouvoir l'application des principes de fair-play. Le principal objectif du CIFP est de superviser la sélection des bénéficiaires de ses prix annuels du fair-play et d'assurer leur distribution.

En 1964, le Comité n'a décerné qu'une récompense, le trophée Pierre de Coubertin, au champion italien de bobsleigh Eugenio Monti. Ce trophée ou, depuis quelques années, cette médaille, est décerné à un athlète ou une équipe ayant sacrifié une éventuelle victoire en accomplissant un acte de fair-play. Au fil du temps, le nombre de récompenses s'est accru pour inclure également des lettres de félicitations, des diplômes et deux autres trophées, les trophées Jean Borotra et Willi Daume. Le trophée Jean Borotra salue la carrière sportive d'un athlète et son attitude générale envers la sportivité et le fair-play. Le trophée Willi Daume est décerné en reconnaissance d'activités visant à promouvoir le fair-play et peut donc être remis à une institution ou une personne autre qu'un athlète. Aujourd'hui, toute organisation ou personne a le droit de nommer quelqu'un pour un prix du fair-play du CIFP.

Le Comité s'efforce également de jouer un rôle dans l'éducation en matière de fair-play, la prévention de comportements indésirables et la promotion d'un idéal de fair-play. Il travaille aussi en étroite collaboration avec divers organismes nationaux pour encourager la création de comités nationaux pour le fair-play. Pour plus d'informations, consultez le site www.fairplayinternational.org

D. COMITÉ INTERNATIONAL PARALYMPIQUE (IPC)



©Getty/Donald Miralle

En 1948, Sir William Guttman lance les Jeux de Stoke Mandeville pour les vétérans de la Seconde Guerre mondiale atteints à la moelle épinière. Ces Jeux, ainsi que d'autres compétitions sportives pour personnes atteintes de handicaps multiples introduites par la suite, ont conduit à la création des Jeux Paralympiques et à la fondation du Comité international de coordination des organisations mondiales de sport pour les handicapés (CIC). En 1989, le CIC a été remplacé par le Comité International Paralympique (IPC). L'IPC est une organisation internationale à but non lucratif formée et dirigée par les Comités Nationaux Paralympiques (CNP) et quatre Fédérations Internationales de sports pour personnes atteintes d'un handicap particulier.

Aujourd'hui, la vision de l'IPC est de « *permettre aux athlètes paralympiques d'atteindre l'excellence sportive, d'inspirer et de passionner le monde* ». Les athlètes paralympiques constituent le centre d'attention des activités du Comité, dont le rôle principal est de les favoriser en créant les conditions nécessaires à leur implication. Pour ce faire, l'IPC supervise et coordonne notamment les Jeux Paralympiques d'été et d'hiver ainsi que d'autres manifestations mondiales pour personnes atteintes de handicaps, telles que des championnats du monde et régionaux.

Depuis les Jeux de l'Olympiade de 1988 à Séoul et les Jeux Olympiques d'hiver de 1992 à Albertville, les Jeux Paralympiques sont organisés sur les mêmes sites que les Jeux Olympiques. En juin 2001, un accord visant à sécuriser et protéger l'organisation des Jeux Paralympiques a été signé entre le CIO et l'IPC. Il a permis de réaffirmer que les Jeux Paralympiques auraient lieu peu de temps après les Jeux Olympiques et que les mêmes installations et sites sportifs seraient utilisés. En outre, depuis 2008, la ville hôte choisie pour les Jeux Olympiques doit aussi accueillir les Jeux Paralympiques. Pour plus d'informations, consultez le site www.paralympic.org

E. AGENCE MONDIALE ANTIDOPAGE (AMA)



L'AMA a été fondée le 10 novembre 1999 par le CIO avec le soutien et la participation d'organismes sportifs, de gouvernements et d'autres organisations, afin de promouvoir et de coordonner la lutte contre le dopage dans le sport au niveau international. L'AMA est composée d'un Conseil de fondation, d'un Comité exécutif et de plusieurs comités spécialisés. Le Conseil de fondation est composé à parts égales de représentants du Mouvement olympique et des gouvernements. Il délègue la direction et la gestion pratique de l'Agence, y compris la mise en œuvre de ses activités et l'administration de ses fonds, au Comité exécutif, l'instance décisionnelle suprême de l'AMA. Le Comité exécutif, qui compte 12 membres, est également composé à parts égales de représentants du Mouvement olympique et des gouvernements. Les comités de l'AMA ont un rôle consultatif et fournissent des recommandations à l'Agence pour ses programmes. Pour plus d'informations, consultez le site www.wada-ama.org



F. ASSOCIATION MONDIALE DES OLYMPIENS (AMO)

La création de l'Association Mondiale des Olympiens (AMO) a été initiée par le président du CIO de l'époque, Juan Antonio Samaranch, à l'issue du Congrès olympique du Centenaire, qui s'est tenu à Paris en 1994. Ce n'est toutefois qu'en novembre 1995 que l'AMO a été officiellement établie par ses 25 membres fondateurs lors d'une réunion au Musée Olympique, à Lausanne.

L'AMO est une organisation mondiale indépendante qui représente les associations nationales d'olympiens (ANO) affiliées des pays qui ont un CNO reconnu par le CIO, ainsi que les olympiens membres de ces ANO. Pour l'Association Mondiale des Olympiens, un olympien est défini comme un athlète qui a été accrédité pour concourir aux Jeux de l'Olympiade ou aux Jeux Olympiques d'hiver dans un sport officiellement inscrit au programme des Jeux Olympiques.

Les activités de l'Association reflètent ses objectifs et consistent à diffuser les idéaux olympiques, promouvoir le fair-play, sensibiliser à la lutte contre le dopage, agir contre la violence et l'intolérance, faire avancer la protection de l'environnement, et soutenir la diversité et l'égalité. L'AMO contribue également à des œuvres caritatives liées au sport, héberge des centres d'hospitalité et encourage les olympiens à servir de modèles positifs et à offrir un soutien social. Pour plus d'informations, consultez le site www.woaolympians.com

G. QUESTIONS

1. Comment le fair-play est-il encouragé dans votre pays ?
2. Votre pays participe-t-il aux Jeux Paralympiques ?
3. Existe-t-il un Comité National Paralympique dans votre pays ? Quelles sont sa mission et ses activités ?
Existe-t-il une autre organisation promouvant le sport pour les personnes handicapées ?
4. Qui sont les olympiens de votre pays ? Existe-t-il une association nationale d'olympiens ?

RÉFÉRENCES

www.olympic.org

www.tas-cas.org

www.fairplayinternational.org

www.paralympic.org

www.wada-ama.org

www.woaolympians.com



UNITÉ 6



©Getty/Mark Dadswell

JEUX OLYMPIQUES

A. Terminologie et origines.	46
B. Procédure de candidature internationale pour la sélection de la ville hôte	46
C. Comité d'organisation des Jeux Olympiques (COJO)	47
D. Autres parties et rôle dans les Jeux Olympiques	48
E. Éléments des Jeux Olympiques	49
F. Universalité des Jeux Olympiques.	52
G. Questions.	54

A. TERMINOLOGIE ET ORIGINES

Les Jeux Olympiques comprennent les Jeux de l'Olympiade et les Jeux Olympiques d'hiver. Ils ont été conçus par Pierre de Coubertin comme une fête célébrée dans différents pays, tous les quatre ans et rassemblant des athlètes du monde entier pour participer à des compétitions sportives.

Les Jeux de l'Olympiade sont parfois appelés plus communément « Jeux Olympiques d'été » ou « Jeux d'été ». Ils se composent des sports définis comme olympiques et qui peuvent être inclus dans le programme des Jeux de l'Olympiade. Les éditions sont numérotées consécutivement à partir des premiers Jeux de l'Olympiade qui se sont tenus à Athènes en 1896, et leur numérotation n'est pas affectée en cas d'édition non-célébrée. Le terme « Olympiade » s'applique à une période de quatre années consécutives et n'est utilisé qu'en rapport avec les Jeux d'été.

Le programme des Jeux Olympiques d'hiver, parfois appelés « Jeux d'hiver », ne comprend que les sports qui se pratiquent sur neige ou sur glace et qui sont définis comme olympiques. Les éditions sont numérotées dans l'ordre dans lequel elles ont lieu. La première édition, organisée par le CNO français à Chamonix en 1924, était intitulée à l'origine « Semaine des sports d'hiver ». En 1925, le CIO décide d'établir un cycle distinct des Jeux Olympiques d'hiver, mais ce n'est qu'en 1926 qu'il décide de reconnaître rétroactivement la manifestation de Chamonix comme la première édition des Jeux d'hiver.

Les Jeux d'hiver ont eu lieu la même année que les Jeux d'été pour la dernière fois en 1992. Depuis, à compter des XVII^e Jeux Olympiques d'hiver en 1994, les Jeux d'hiver se sont tenus la troisième année de l'Olympiade et les Jeux d'été, la première année.

B. PROCÉDURE DE CANDIDATURE INTERNATIONALE POUR LA SÉLECTION DE LA VILLE HÔTE

La procédure de candidature pour accueillir les Jeux a été sujette à un certain nombre de modifications majeures et mineures depuis qu'elle a été initiée en 1894, lorsque la ville d'Athènes a été sélectionnée pour accueillir la première édition des Jeux Olympiques modernes. La structure de la procédure actuelle d'élection d'une ville hôte des Jeux Olympiques a été révisée par la 110^e Session du CIO en 1999. Elle est énoncée par la Règle 33 et son Texte d'application, dans la Charte olympique (2013). La procédure révisée comprend deux phases distinctes : 1) requête et 2) candidature.

Bien que certaines villes et certains CNO démarrent la procédure de candidature 15 ans avant les Jeux pour lesquels ils postulent, le calendrier général de la procédure de candidature actuelle est le suivant :

- 9 ans avant les Jeux, le CIO envoie une circulaire aux CNO, les invitant à soumettre une requête.
- 8,5 ans : les CNO soumettent le nom d'une ville requérante.
- 8 ans : la commission exécutive du CIO accepte les villes candidates.
- 7,5 ans : les villes candidates soumettent leur dossier de candidature et peu après, la commission d'évaluation du CIO évalue les villes candidates, passant quatre jours ou plus sur chaque dossier.
- 7 ans avant les Jeux, la Session du CIO élit la ville hôte des Jeux Olympiques.

De ville requérante à ville candidate

Toute ville qui souhaite organiser les Jeux de l'Olympiade ou les Jeux Olympiques d'hiver doit être proposée au CIO par son CNO, avec une lettre de la ville concernée. Durant cette phase, qui dure environ 10 mois, toutes ces villes sont définies comme des « villes requérantes ». Les villes requérantes doivent soumettre un dossier de requête écrit, basé sur une série de questions conçues pour donner au CIO un aperçu du projet de chaque ville pour accueillir les Jeux. Les dossiers de requête sont évalués par un groupe de travail incluant du personnel et des experts du CIO, sous l'autorité de sa commission exécutive, qui examine le potentiel de chaque ville pour une organisation réussie des Jeux Olympiques durant l'année en question.

Cette évaluation technique comprend un certain nombre de critères tels que le soutien du gouvernement, l'opinion publique, l'infrastructure générale, la sécurité, les sites, l'hébergement et le transport. Pour conclure cette phase, la commission exécutive du CIO détermine les villes qui seront acceptées comme villes candidates, selon le rapport du groupe de travail.

De ville candidate à ville hôte

Suite à la décision de la commission exécutive du CIO, les villes acceptées comme villes candidates passent à la seconde phase de la procédure de candidature. Durant cette phase, elles doivent soumettre au CIO un dossier de candidature plus détaillé contenant les réponses à une autre série de questions.

Les dossiers de candidature sont analysés par une commission d'évaluation constituée de membres du CIO, de représentants des FI, des CNO, de la commission des athlètes du CIO et du Comité International Paralympique, ainsi que d'autres experts. La commission effectue une inspection des sites de chaque ville candidate et émet un rapport de ses conclusions, qu'elle remet à la commission exécutive et aux membres du CIO. Avant l'élection de la ville hôte par la Session, qui est l'assemblée générale des membres du CIO, la commission exécutive du CIO dresse une liste finale des villes candidates à inclure dans le vote.

Lors de la Session du CIO, chaque ville candidate fait une dernière présentation avant le vote. Lors du vote, la première ville candidate à obtenir une majorité est élue ville hôte. Si aucune ville n'obtient de majorité au premier tour, la ville candidate ayant obtenu le moins de voix est éliminée et un autre tour de scrutin a lieu.

Seuls les membres actifs du CIO ont le droit de vote. Les membres ressortissants des pays dont une ville est candidate à l'élection ne sont pas autorisés à voter tant que la ville candidate en question reste en compétition. Les membres honoraires et d'honneur du CIO, ainsi que les membres suspendus, ne sont pas autorisés à voter.

Suite à l'annonce de la ville hôte élue, le CIO conclut à présent un contrat écrit avec la ville hôte et le CNO de son pays. Ce contrat, communément appelé le Contrat ville hôte, expose les droits et obligations légaux, commerciaux et financiers des trois parties. Il est spécifique à chaque édition des Jeux.

C. COMITÉ D'ORGANISATION DES JEUX OLYMPIQUES (COJO)

L'organisation des Jeux Olympiques est confiée par le CIO au CNO du pays de la ville hôte ainsi qu'à la ville hôte elle-même. Le CNO est chargé d'établir un comité d'organisation qui, dès le moment de sa constitution, est soumis à l'autorité directe de la commission exécutive du CIO.

Le COJO est la principale entité responsable de la coordination de toutes les questions liées aux Jeux Olympiques. Il fonctionne selon un cycle de planification de sept ans, créant des fonctions et services pour tous les aspects des Jeux tels que les sports, les sites, les finances, la technologie, l'hébergement, la restauration, les services médicaux, le transport et les médias. Aux côtés du personnel rémunéré du COJO, les bénévoles jouent un rôle essentiel dans de nombreuses tâches associées à l'organisation des Jeux.

Dès sa constitution et jusqu'à la fin de sa dissolution, le comité d'organisation doit se conformer à la Charte olympique, au Contrat ville hôte et aux instructions de la commission exécutive du CIO. Outre sa collaboration directe avec le CIO, il est primordial que le comité d'organisation soit en liaison avec un certain nombre d'autres parties jouant également un rôle vital dans les Jeux Olympiques.



D. AUTRES PARTIES ET RÔLE DANS LES JEUX OLYMPIQUES

Le CIO, la commission de coordination des Jeux Olympiques et OGKM

L'honneur et la responsabilité d'accueillir les Jeux Olympiques sont confiés par le CIO à une ville élue ville hôte. Ainsi, le CIO reste le gardien des Jeux Olympiques et a un rôle de supervision et de soutien.

Aujourd'hui, dans le cadre de son rôle de soutien, le CIO forme une commission de coordination des Jeux Olympiques peu après l'élection de la ville hôte. Cet organisme est constitué de représentants du CIO, des FI, des CNO et des athlètes, ainsi que d'experts dans divers domaines liés aux Jeux.

Au cours des sept années précédant les Jeux, la commission de coordination surveille et aide le COJO dans la planification et la mise en œuvre des Jeux. Elle valide le niveau des services et installations proposés par le COJO, à travers des sessions plénières et des groupes de travail techniques. Des visites régulières sont effectuées dans la ville hôte, alternant avec des rapports fréquents à la commission sur la progression d'éléments tels que la construction des installations et infrastructures. La commission vise également à garantir le respect de la Charte olympique et du Contrat ville hôte.

Le département des Jeux Olympiques du CIO soutient la commission de coordination, dans le but de s'assurer que les Jeux sont organisés de la manière la plus efficace et harmonieuse possible, notamment à travers le programme de gestion des connaissances sur les Jeux Olympiques (OGKM). Ce programme, né de l'initiative de transfert des connaissances (TOK) prise pour les Jeux Olympiques de 2000 à Sydney, fournit maintenant aux villes requérantes, candidates et hôtes des services tels que des ateliers d'information et l'accès à un réseau d'experts spécialisés dans les Jeux. Il met également à leur disposition une large gamme de ressources documentaires et vidéo, telles que les rapports officiels, les manuels techniques et les rapports de connaissances centrés sur la préparation et les besoins des Jeux. En outre, les COJO peuvent acquérir une expérience personnelle en matière de préparation et d'opérations liées aux Jeux grâce au programme des observateurs des Jeux Olympiques, programme officiel de bilan des Jeux, et grâce au programme d'affectation aux Jeux, qui permet aux membres du personnel des futurs COJO de travailler sur l'édition actuelle des Jeux.

Athlètes

Comme stipulé dans la Règle 6 de la Charte olympique (2013), les Jeux Olympiques sont des compétitions entre athlètes dans des épreuves individuelles ou par équipes et non entre pays. Pour être admis à participer aux Jeux Olympiques, un athlète doit :

- se conformer à la Charte olympique ainsi qu'aux règles de la FI concernée telles qu'approuvées par le CIO ;
- être inscrit par son CNO ;
- respecter l'esprit de fair-play et de non-violence et se comporter en conséquence ; et
- respecter le Code mondial antidopage et s'y conformer dans tous ses aspects.

Comités Nationaux Olympiques

Comme énoncé dans le Texte d'application des Règles 27 et 28 de la Charte olympique (2013), les tâches que les CNO doivent accomplir consistent notamment à s'assurer que les athlètes de leur pays respectif ne sont pas seulement inscrits pour participer, mais que tous les éléments logistiques tels que le transport et l'hébergement des athlètes, des officiels d'équipe et du personnel sont pris en compte. Seul un CNO peut décider de l'inscription des athlètes proposés par leurs fédérations nationales respectives. Le CNO a la responsabilité de s'assurer que ces inscriptions sont conformes en tous points aux dispositions de la Charte olympique.

Le CNO supervise également la sélection préliminaire des villes requérantes potentielles. Pour qu'une ville puisse être soumise au CIO en tant que ville requérante, elle doit d'abord recevoir l'approbation du CNO de son pays. Si la ville est sélectionnée pour accueillir les Jeux Olympiques, le CNO est alors aussi signataire du Contrat ville hôte et responsable de la création du COJO.

Fédérations Internationales

Chaque FI est responsable du contrôle et de la direction techniques de son sport aux Jeux Olympiques. Cela signifie plus particulièrement que tous les éléments des compétitions, y compris le calendrier, l'aire de compétition, les sites d'entraînement et tout l'équipement, doivent être conformes aux règles des FI. Les FI sont chargées de sélectionner les juges, arbitres et autres officiels techniques pour les compétitions ainsi que d'établir les résultats et les classements finaux des compétitions.

Les FI peuvent également faire des suggestions et exprimer leurs opinions sur les villes candidates souhaitant accueillir les Jeux Olympiques.

Sponsors, fournisseurs et détenteurs de licences

Outre les avantages dont bénéficie un comité d'organisation des Jeux Olympiques de la part des partenaires du programme TOP du CIO, le COJO cherche également ses propres sponsors, fournisseurs et détenteurs de licences pour prendre en charge des éléments tels que les besoins de transport, technologiques et de restauration, ainsi que la production et la vente de souvenirs ayant trait aux Jeux.

Médias

Les médias sont devenus si importants pour les Jeux Olympiques que la Charte olympique établit les dispositions qui doivent être prises à leur égard. Le but est de garantir la couverture d'information la plus complète et l'audience la plus large possibles. Les médias rendent deux services essentiels au Mouvement olympique et aux Jeux Olympiques. Premièrement, ils fournissent une source de revenus à travers l'acquisition de droits de télévision. Deuxièmement, ils présentent les Jeux et d'autres aspects du Mouvement olympique à un vaste public. L'image que la plupart des gens à travers le monde ont de l'Olympisme est celle présentée par les médias.

Le comité d'organisation doit fournir des installations sophistiquées pour les retransmissions de radio et télévision à ses propres frais, mais il perçoit également une part de la vente des droits de télévision négociée par le CIO avec les réseaux de radio et de télévision.

E. ÉLÉMENTS DES JEUX OLYMPIQUES

Programme olympique

Le « programme olympique » est le programme des sports, disciplines et épreuves établi par le CIO pour les Jeux de l'Olympiade et les Jeux Olympiques d'hiver. Pour qu'un sport soit olympique, il doit être régi par une FI reconnue par le CIO. Une discipline est une branche d'un sport comprenant une ou plusieurs épreuves. Par exemple, le cyclisme sur route, le cyclisme sur piste, le vélo tout terrain et le vélo BMX sont des disciplines du cyclisme. Une épreuve est une compétition dans un sport ou dans l'une de ses disciplines, qui a pour résultat un classement et donne lieu à une remise de médailles et de diplômes. Par exemple, la course sur route individuelle femmes ou le contre la montre individuel hommes sont des épreuves de la discipline du cyclisme sur route.

Au cours de l'histoire des Jeux, le nombre de sports et de disciplines du programme olympique a progressivement augmenté. Dans le cas des Jeux de l'Olympiade, le nombre de sports du programme a augmenté, passant de sept aux Jeux d'Athènes en 1896 à 28 au maximum aujourd'hui, dont au moins 25 constituent le « noyau », comme stipulé dans la Charte olympique.

Le nombre de disciplines ajoutées au programme a davantage augmenté aux Jeux Olympiques d'hiver. En 1924, le programme comprenait huit disciplines (pour six sports) contre 15 disciplines (pour sept sports) actuellement.

Date de première admission des sports et disciplines figurant au programme des Jeux de la XXXI^e Olympiade

Sport / Discipline	Hommes	Femmes
Athlétisme	1896	1928
Sports aquatiques		
<i>Plongeon</i>	1904	1912
<i>Natation</i>	1896	1912
<i>Natation synchronisée</i>	-	1984
<i>Water-polo</i>	1900	2000
Tir à l'arc¹	1900	1904
Badminton	1992	1992
Basket-ball	1936	1976
Boxe	1904	2012
Canoë/kayak		
<i>Course en ligne</i>	1936	1948
<i>Slalom²</i>	1972	1972
Cyclisme		
<i>BMX</i>	2008	2008
<i>VTT</i>	1996	1996
<i>Route</i>	1896	1984
<i>Piste</i>	1896	1988
Sports équestres³		
<i>Dressage</i>	1912	1952
<i>Concours complet</i>	1912	1952
<i>Saut d'obstacles</i>	1900	1952
Escrime	1896	1924
Football	1900	1996

Sport / Discipline	Hommes	Femmes
Golf⁴	1900	1900
Gymnastique		
<i>Gymnastique artistique</i>	1896	1928
<i>Gymnastique rythmique</i>	-	1984
<i>Trampoline</i>	2000	2000
Handball⁵	1936	1976
Hockey	1908	1980
Judo	1964	1992
Pentathlon moderne	1912	2000
Aviron⁶	1896	1976
Rugby⁷	1900	-
Voile⁸	1900	1900
Tir⁹	1896	1968
Tennis de table	1988	1988
Taekwondo	2000	2000
Tennis¹⁰	1896	1900
Triathlon	2000	2000
Volleyball		
<i>Intérieur</i>	1964	1964
<i>Plage</i>	1996	1996
Haltérophilie	1896	2000
Lutte		
<i>Libre¹¹</i>	1904	2004
<i>Gréco-romaine⁹</i>	1896	-

¹ Le tir à l'arc a été plusieurs fois sport olympique entre 1900 et 1920 avant de disparaître du programme olympique pendant plus de 50 ans. Il a été réintroduit aux Jeux de 1972 à Munich.

² La discipline du slalom a figuré pour la première fois aux Jeux de 1972 à Munich. Elle a été exclue du programme olympique entre 1976 et 1988, mais réintroduite en 1992.

³ Avant 1952, seuls les hommes participaient aux épreuves équestres lors des Jeux Olympiques. Tous les cavaliers devaient être officiers dans l'armée. Ces restrictions ont été levées en 1952, et depuis lors, hommes et femmes concourent les uns contre les autres dans les mêmes épreuves.

⁴ Le golf a figuré au programme olympique en 1900 et 1904. Il y sera à nouveau pour les Jeux de la XXXI^e Olympiade en 2016.

⁵ Le handball a été introduit (sur gazon) aux Jeux de 1936 à Berlin. Il a ensuite été retiré du programme avant de réapparaître sous sa forme actuelle (en salle) à Munich en 1972.

⁶ L'aviron figurait au programme des Jeux de 1896 mais les épreuves ont été annulées en raison des mauvaises conditions météorologiques.

⁷ Le rugby a figuré au programme olympique en 1900, 1908, 1920 et 1924. En 2016, le rugby à sept sera au programme.

⁸ Avant l'introduction des épreuves de voile 100% féminines en 1988, les femmes concourraient dans les épreuves mixtes.

⁹ Les femmes ont participé pour la première fois aux épreuves de tir mixtes en 1968. Ce n'est que depuis les Jeux de 1996 à Atlanta que le programme comprend des épreuves distinctes pour les hommes et les femmes.

¹⁰ Le tennis a figuré au programme olympique de 1896 à 1924. Il a été réintroduit en 1988.

¹¹ Depuis 1920, la lutte libre et la lutte gréco-romaine constituent deux compétitions distinctes. Avant cette date (sauf en 1908), seul un style de lutte figurait au programme, généralement la lutte gréco-romaine.

Date de première admission des sports et disciplines figurant au programme des XXII^e Jeux Olympiques d'hiver

Sport / Discipline	Hommes	Femmes
Biathlon	1960	1992
Bobsleigh		
<i>Bobsleigh</i>	1924	2002
<i>Skeleton</i> ¹	1928	2002
Curling ²	1924	1998
Hockey sur glace ³	1924	1998
Luge	1964	1964
Patinage		
<i>Patinage artistique</i> ⁴	1924	1924
<i>Patinage de vitesse sur piste courte</i>	1992	1992
<i>Patinage de vitesse</i>	1924	1960

Sport / Discipline	Hommes	Femmes
Ski		
<i>Ski alpin</i>	1936	1936
<i>Ski de fond</i>	1924	1952
<i>Ski acrobatique</i>	1992	1992
<i>Combiné nordique</i>	1924	-
<i>Saut à ski</i>	1924	2014
<i>Snowboard</i>	1998	1998

¹ La discipline du skeleton a figuré au programme olympique en 1928 et 1948. Elle a été réintroduite en 2002.

² Le curling a été admis au programme olympique en 1924. Il a ensuite été retiré du programme avant de réapparaître en 1998.

³ Avant les premiers Jeux Olympiques d'hiver, le hockey sur glace a figuré au programme des Jeux de la VII^e Olympiade à Anvers en 1920.

⁴ Avant les premiers Jeux Olympiques d'hiver, le patinage artistique a figuré au programme des Jeux de la IV^e Olympiade à Londres en 1908 et des Jeux de la VII^e Olympiade à Anvers en 1920.

Le programme olympique n'est pas fixé de manière définitive et la discussion, les règles et les décisions à ce sujet ont évolué au fil du temps. Aujourd'hui, après chaque édition des Jeux, la commission du programme olympique du CIO utilise un ensemble de 39 critères pour réviser le programme afin de s'assurer qu'il reste attractif et pertinent. Les sports doivent mériter d'être inclus dans le programme et d'y rester. Les critères d'admission et le nombre d'athlètes par sport sont également évalués. Des recommandations de la commission sur les principes et la structure du programme des Jeux d'été et d'hiver sont d'abord faites à la commission exécutive du CIO, puis rapportées à la Session du CIO. La Session du CIO décide des sports figurant au programme et sa commission exécutive décide des disciplines et épreuves.

Programme culturel

Lorsque Pierre de Coubertin a cherché l'inspiration dans les Jeux Olympiques de l'Antiquité et le monde grec, les éléments culturels ont capté son imagination autant que les éléments sportifs. Le sport viendrait en premier, mais après seulement quelques éditions des Jeux Olympiques modernes, de Coubertin faisait campagne pour y ajouter une composante culturelle et artistique. Par conséquent, un programme distinct de compétitions artistiques a été introduit aux Jeux de la V^e Olympiade de 1912 à Stockholm. Ces compétitions d'architecture, de sculpture, de peinture, de littérature et de musique ont continué à faire partie du programme jusqu'en 1948.

Après les Jeux de 1948, la décision fut prise de supprimer les compétitions artistiques mais sans que l'art et la culture ne disparaissent pour autant. À la place des compétitions, des expositions font aujourd'hui partie intégrante de la célébration des Jeux et, selon la Règle 39 de la Charte olympique, le COJO organise un programme d'événements culturels qui doivent être approuvés par la commission exécutive du CIO et qui couvrent au moins toute la période d'ouverture du village olympique. Le programme culturel est distinct du programme sportif et se compose généralement d'événements tels que des pièces de théâtre, des concerts, des spectacles de danse et des expositions d'art, et parfois du cinéma et de la littérature. Ces événements se tiennent au village des athlètes, dans la ville, la région et même ailleurs dans le pays où les Jeux ont lieu.

Cérémonies

Aujourd'hui, avec leur protocole et leur appareil, les cérémonies d'ouverture et de clôture des Jeux Olympiques ne sont pas simplement des événements marquant le début et la fin officiels de chaque édition. Elles constituent un temps fort des Jeux, autant que les compétitions sportives elles-mêmes. Les éléments du protocole, tels que le serment et le défilé des athlètes, le drapeau olympique, les déclarations officielles d'ouverture et de clôture des Jeux et la réponse toujours tant attendue à la question « qui allumera la vasque olympique ? », sont maintenant des traditions de longue date. Ce n'est cependant qu'en 1920 que la plupart de ces éléments, dont certains ont été introduits par Pierre de Coubertin, ont été intégrés aux Jeux.

La cérémonie de remise des médailles a également évolué au fil du temps. Lors des premières éditions, les médailles étaient souvent toutes remises à la fin des Jeux. Ce n'est qu'aux Jeux Olympiques de 1904 que des médailles d'or, d'argent et de bronze ont été remises aux premiers, deuxièmes et troisièmes athlètes des compétitions respectivement. Le podium n'a été introduit qu'aux Jeux Olympiques d'hiver de 1932. Aujourd'hui, le comité d'organisation doit suivre les instructions de protocole établi pour toutes ces cérémonies.

Village olympique

Parfois aussi appelé village des athlètes, le premier village olympique a été mis en place aux Jeux de 1924 à Paris. Le premier village olympique officiel, réservé aux hommes, a été introduit aux Jeux de la X^e Olympiade de 1932 à Los Angeles.

Bien que tous les athlètes ne choisissent pas de vivre au village olympique, la Règle 38 de la Charte olympique requiert que le COJO propose un village olympique prenant en charge tous les frais de repas et de logement. L'objectif du village est de rassembler tous les athlètes, officiels et autres membres d'équipe en un même lieu. Lorsque cela est impossible en raison de l'emplacement des sites de compétition, le COJO est tout de même chargé de fournir un hébergement.

F. UNIVERSALITÉ DES JEUX OLYMPIQUES

Contrairement aux Jeux Olympiques de l'Antiquité, Pierre de Coubertin souhaitait que les Jeux Olympiques modernes soient une fête internationale plutôt que nationale. Les athlètes du monde entier auraient l'occasion de se rassembler non seulement pour disputer des compétitions sportives mais aussi pour interagir et apprendre les uns des autres.

Au fil du temps, le concept de Pierre de Coubertin a été décrit en utilisant des mots comme « internationalisme », « compréhension universelle », « mondial » et « universalité », ainsi que certains indicateurs. L'augmentation de la participation aux Jeux, les résultats olympiques, le programme olympique et la couverture médiatique des Jeux ne sont que quelques-uns des indicateurs qui peuvent être utilisés pour démontrer l'universalité des Jeux d'un point de vue historique.



©Kishimoto

Participation des athlètes aux Jeux

Lors de la première édition des Jeux de l'Olympiade en 1896 à Athènes, 241 athlètes issus de 14 pays de trois continents ont concouru aux épreuves. En 1912 à Stockholm, 2 407 athlètes des cinq continents ont pris part à l'événement et les chiffres d'aujourd'hui parlent d'eux-mêmes.

Jeux de l'Olympiade

N°	Année	Ville	CNO	Épreuves	Athlètes
I	1896	ATHÈNES	14	43	241
II	1900	PARIS	24	95	997
III	1904	SAINT-LOUIS	12	91	651
IV	1908	LONDRES	22	110	2 008
V	1912	STOCKHOLM	28	102	2 407
VI	1916	Non célébrés	-	-	-
VII	1920	ANVERS	29	154	2 626
VIII	1924	PARIS	44	126	3 089
IX	1928	AMSTERDAM	46	109	2 883
X	1932	LOS ANGELES	37	117	1 332
XI	1936	BERLIN	49	129	3 963
XII	1940	Non célébrés	-	-	-
XIII	1944	Non célébrés	-	-	-
XIV	1948	LONDRES	59	136	4 104

N°	Année	Ville	CNO	Épreuves	Athlètes
XV	1952	HELSINKI	69	149	4 955
XVI	1956	MELBOURNE/ STOCKHOLM	67	145	3 155
XVII	1960	ROME	83	150	5 338
XVIII	1964	TOKYO	93	163	5 151
XIX	1968	MEXICO	112	172	5 516
XX	1972	MUNICH	121	195	7 134
XXI	1976	MONTRÉAL	92	198	6 084
XXII	1980	MOSCOU	80	203	5 179
XXIII	1984	LOS ANGELES	140	221	6 829
XXIV	1988	SÉOUL	159	237	8 391
XXV	1992	BARCELONE	169	257	9 356
XXVI	1996	ATLANTA	197	271	10 318
XXVII	2000	SYDNEY	199	300	10 651
XXVIII	2004	ATHÈNES	201	301	10 625
XXIX	2008	BEIJING	204	302	10 942
XXX	2012	LONDRES	204	302	10 568
XXXI	2016	RIO DE JANEIRO			
XXXII	2020	TOKYO			

Il en va de même pour les Jeux Olympiques d'hiver, qui sont passés d'une participation de 258 athlètes issus de 16 pays de deux continents en 1924 à un total de 2 566 athlètes des cinq continents concourant à Vancouver en 2010.

Jeux Olympiques d'hiver

N°	Année	Ville	CNO	Épreuves	Athlètes
I	1924	CHAMONIX	16	16	258
II	1928	SAINT-MORITZ	25	14	464
III	1932	LAKE PLACID	17	14	252
IV	1936	GARMISCH- PARTENKIRCHEN	28	17	646
	1940	Non célébrés	-	-	-
	1944	Non célébrés	-	-	-
V	1948	SAINT-MORITZ	28	22	669
VI	1952	OSLO	30	22	694
VII	1956	CORTINA D'AMPEZZO	32	24	821
VIII	1960	SQUAW VALLEY	30	27	665
IX	1964	INNSBRUCK	36	34	1 091
X	1968	GRENOBLE	37	35	1 158
XI	1972	SAPPORO	35	35	1 006
XII	1976	INNSBRUCK	37	37	1 123
XIII	1980	LAKE PLACID	37	38	1 072
XIV	1984	SARAJEVO	49	39	1 272
XV	1988	CALGARY	57	46	1 423
XVI	1992	ALBERTVILLE	64	57	1 801
XVII	1994	LILLEHAMMER	67	61	1 737
XVIII	1998	NAGANO	72	68	2 176
XIX	2002	SALT LAKE CITY	77	78	2 399
XX	2006	TURIN	80	84	2 508
XXI	2010	VANCOUVER	82	86	2 566
XXII	2014	SOTCHI			
XXIII	2018	PYEONGCHANG			

L'augmentation du nombre de participants au cours des années est due à différentes raisons. L'une d'elles réside dans un intérêt accru pour les Jeux. D'autres changements, comme l'augmentation du nombre d'épreuves aux Jeux et davantage de possibilités de participation pour les femmes, ainsi que des événements mondiaux, tels que l'effondrement de l'Union soviétique, ont conduit à la participation d'un plus grand nombre de CNO et d'athlètes. En outre, des programmes tels que les bourses olympiques pour athlètes de la Solidarité Olympique ont rendu possible la participation de nombreux athlètes qui, sans ces programmes, n'auraient peut-être pas eu l'opportunité de s'entraîner et de se qualifier pour les Jeux, d'y participer et même de remporter des médailles.

Résultats olympiques

Les résultats olympiques démontrent également l'évolution de l'universalité des Jeux. En 1896, lors de la première édition des Jeux Olympiques modernes à Athènes, des athlètes issus de 11 pays de quatre continents ont gagné des médailles. Lors des Jeux de la XXX^e Olympiade à Londres en 2012, les médailles ont été remportées par des athlètes de 85 pays des cinq continents, certains ayant été les premiers à décrocher une médaille olympique pour leur pays.

Même aux Jeux Olympiques d'hiver, les athlètes des pays typiquement associés aux sports d'hiver ne sont plus les seuls à participer et à obtenir des résultats impressionnants. Tandis que des athlètes de seulement 10 pays de deux continents avaient rapporté les médailles de Chamonix en 1924, des athlètes issus de 26 pays de quatre continents se sont vus médaillés lors des XXI^e Jeux Olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver.

Programme olympique

L'universalité est l'un des 39 critères utilisés aujourd'hui pour réviser le programme olympique. Dans ce cas, l'universalité est définie par des statistiques relatives au nombre de fédérations nationales reconnues et à leur participation à certains niveaux de compétition. L'attention est également portée sur le « niveau d'excellence dans le monde », tel que défini par la répartition continentale des médailles par sport aux Jeux Olympiques.

Retransmission des Jeux

Aujourd'hui, selon le paragraphe 1 de la Règle 48 de la Charte olympique (2013), « *Le CIO prend toutes les mesures nécessaires afin d'assurer aux Jeux Olympiques la couverture la plus complète par les différents moyens de communication et d'information ainsi que l'audience la plus large possible dans le monde.* »

Depuis 2009, les Services olympiques de radio-télévision (OBS) du CIO assurent la fonction de diffuseur hôte pour les Jeux. Dans le cadre de cette nouvelle initiative, chaque diffuseur olympique peut sélectionner, parmi toute la gamme disponible, les épreuves qu'il inclura dans sa grille de programmation olympique. L'augmentation de la diffusion par le pays hôte offrira aux partenaires diffuseurs olympiques de plus grandes opportunités de programmation dans plus de sports et leur permettra de proposer une retransmission olympique plus complète à leur public dans le monde entier. Le CIO travaille aussi en partenariat avec ses diffuseurs pour s'assurer qu'une retransmission en direct de plus en plus importante soit disponible, et que les dernières technologies, y compris la TVHD, la retransmission en direct sur Internet et la retransmission sur les téléphones portables soient accessibles dans autant de pays que possible.

G. QUESTIONS

1. Quand votre CNO a-t-il participé aux Jeux de l'Olympiade ou aux Jeux Olympiques d'hiver pour la première fois ?
2. Qui sont les héros olympiques de votre pays ? Pourquoi ?
3. Quelles sont les conditions pour qu'un athlète soit admis à participer aux Jeux Olympiques ?
4. Quels sont les éléments les plus importants à prendre en compte lors de la sélection de la ville hôte des Jeux Olympiques ?
5. Pourquoi est-il important pour le CIO et les COJO d'avoir un programme de gestion des connaissances sur les Jeux Olympiques ?
6. Pensez-vous que les Jeux Olympiques sont vraiment universels ?

RÉFÉRENCES

Charte olympique

www.olympic.org

www.london2012.com

Les Jeux Olympiques modernes (fiche pédagogique - Le Musée Olympique),

www.olympic.org

www.sochi2014.com

www.vancouver2010.com

www.rio2016.org



UNITÉ 7



©SYOCOG

JEUX OLYMPIQUES DE LA JEUNESSE

A. Naissance des Jeux Olympiques de la Jeunesse	56
B. Vision et éléments clés	56
C. Procédure de candidature et d'élection des villes hôtes	57
D. Infrastructures	57
E. Jeux Olympiques de la Jeunesse d'été	57
F. Jeux Olympiques de la Jeunesse d'hiver	58
G. Questions	58

A. NAISSANCE DES JEUX OLYMPIQUES DE LA JEUNESSE

Les Jeux Olympiques de la Jeunesse (JOJ) ont été conçus comme un nouveau projet attractif pour s'adresser aux jeunes du monde entier. C'est une étape importante pour le CIO et le Mouvement olympique, qui prouve la décision du CIO de poursuivre son engagement auprès des jeunes et de leur faire connaître les valeurs olympiques. Inspirés par le président du CIO, Jacques Rogge, les JOJ ont commencé à se concrétiser lorsque la commission exécutive du CIO a accueilli favorablement, à l'unanimité, l'idée du président en avril 2007. Les membres du CIO ont approuvé le projet lors de la 119^e Session à Ciudad Guatemala (juillet 2007). La première édition des JOJ d'été a eu lieu à Singapour en 2010, et les premiers JOJ d'hiver à Innsbruck en 2012.

B. VISION ET ÉLÉMENTS CLÉS

Les JOJ visent à inciter les jeunes du monde entier à pratiquer une activité sportive et à vivre selon les valeurs olympiques. C'est pourquoi l'événement, créé par le CIO pour les jeunes athlètes âgés de 15 à 18 ans, est un compromis entre sport, culture et éducation. Les JOJ sont conçus pour agir comme un catalyseur dans ces domaines à travers tout le Mouvement olympique et pour encourager les jeunes à jouer un rôle actif dans leurs communautés.

Les principaux objectifs des JOJ sont les suivants :

- rassembler et célébrer les meilleurs jeunes athlètes du monde ;
- offrir une occasion unique et forte de faire ses premiers pas dans l'Olympisme ;
- innover en matière d'éducation et de discussion sur les valeurs olympiques et les défis de la société ;
- partager et célébrer les cultures du monde dans une atmosphère festive ;
- toucher les communautés de jeunes dans le monde entier afin de promouvoir les valeurs olympiques ;
- sensibiliser les jeunes au sport et les faire pratiquer davantage ;
- servir de plate-forme pour des initiatives au sein du Mouvement olympique ; et
- être un événement sportif international du plus haut niveau.

Les Jeux Olympiques de la Jeunesse d'été et d'hiver alternent tous les quatre ans, les JOJ d'été étant organisés l'année des Jeux Olympiques d'hiver et vice versa.

La première édition des JOJ d'été a réuni environ 3 600 athlètes et 1 450 officiels, par rapport à 10 500 athlètes pour les Jeux Olympiques d'été. Environ 1 000 athlètes ont participé aux JOJ d'hiver.

La participation de la totalité des 204 CNO est le facteur clé pour assurer l'universalité des JOJ. En tant que tel, des « places d'universalité » sont réservées aux CNO pour garantir qu'au moins quatre athlètes de chaque CNO participent aux JOJ.

Comme pour les Jeux Olympiques, le Code mondial antidopage est appliqué durant les JOJ, qui se tiennent en conformité avec les Principes fondamentaux de l'Olympisme et les règles de la Charte olympique.

Mise en avant de l'éducation à travers le sport

Outre le programme de compétitions sportives, un vaste programme culturel et éducatif figure aux JOJ. Il a pour but de faire connaître aux jeunes athlètes l'Olympisme et les valeurs olympiques dans un esprit de divertissement et de fête, et de les sensibiliser à des questions importantes telles que les bienfaits d'un mode de vie sain, la lutte contre le dopage et le rôle des athlètes en tant qu'ambassadeurs sportifs dans leurs communautés.

C. PROCÉDURE DE CANDIDATURE ET D'ÉLECTION DES VILLES HÔTES

Les villes candidates doivent soumettre un dossier de candidature au CIO en réponse à un questionnaire détaillé abordant les 15 sujets suivants : concept et héritage, climat et structure politiques et économiques, aspects juridiques, formalités de douane et d'immigration, financement, marketing, sport, culture, éducation et cérémonies, village olympique de la jeunesse, services médicaux et contrôle antidopage, sécurité, hébergement, transport, technologie, et opérations des médias.

Les dossiers de candidature sont étudiés par un panel d'experts. Ils sont analysés afin de dresser une liste des villes candidates sélectionnées, à soumettre à la commission d'évaluation du CIO, désignée par le président du CIO et qui comprend des représentants du Mouvement olympique. À la fin de ce processus, la commission d'évaluation émet un rapport pour la commission exécutive du CIO, qui établit la liste définitive des villes candidates à soumettre au vote de la Session du CIO pour l'élection de la ville hôte.

Les responsabilités et rôles respectifs de toutes les parties engagées dans l'organisation des Jeux Olympiques de la Jeunesse sont officialisés par la signature du Contrat ville hôte par les représentants du CIO, de la ville élue et du CNO concerné.

D. INFRASTRUCTURES

Sites : les niveaux d'infrastructures et de services doivent correspondre au but des JOJ, en garantissant des conditions adaptées aux jeunes athlètes de haut niveau. Les sites sportifs seront situés dans la même ville, et aucun nouveau site ne sera construit. L'utilisation de sites multisportifs existants (ex. : un site pour différents sports/différentes disciplines) est encouragée. Les autres sites comprennent un petit centre principal des médias et un certain nombre d'amphithéâtres pour les ateliers et forums du programme culturel et éducatif des JOJ.

Village olympique de la jeunesse : un village olympique de la jeunesse d'une capacité de presque 6 000 lits (1 700 pour les JOJ d'hiver) sera mis en place. Les projets de conception peuvent comprendre des logements résidentiels existants, réaménagés ou neufs, des villages de style campus ou des hôtels. Le village constitue le cœur des JOJ. C'est un lieu privilégié où les participants peuvent se réunir et partager leurs expériences et leurs cultures, ainsi que communiquer avec leurs proches et les communautés de jeunes par des moyens électroniques mis à disposition dans un centre Internet.

Transport : il n'existe aucune exigence de modernisation des infrastructures routières et ferroviaires étant donné que le système de transport des JOJ est basé sur un seul service de navette commun pour toutes les personnes accréditées.

E. JEUX OLYMPIQUES DE LA JEUNESSE D'ÉTÉ

La ville de Singapour a accueilli les premiers Jeux Olympiques de la Jeunesse du 14 au 26 août 2010.

Programme sportif : 3 524 athlètes ont concouru dans 26 sports comprenant 201 épreuves. Les sports au programme étaient identiques à ceux du programme des Jeux Olympiques de 2012 à Londres. Les épreuves sont toutefois sensiblement différentes de celles des Jeux Olympiques afin de correspondre aux groupes d'âge et aux intérêts des jeunes athlètes. Le basket-ball, par exemple, se dispute par équipes de trois qui jouent l'une contre l'autre, sur une moitié de terrain. Un élément intéressant des JOJ est le nombre important d'épreuves par équipes mixtes (garçons/filles ; CNO d'origine). C'est le cas en tir à l'arc, athlétisme (relai mixte), cyclisme (épreuve combinée BMX-VTT-route), sports équestres, escrime, judo, pentathlon moderne (relai), natation (relai), tennis de table, tennis et triathlon (relai).

Groupe d'âge et limite : selon le sport/la discipline dans lequel/laquelle ils concourent et selon le sexe, les athlètes participants doivent être âgés de 15, 16, 17 ou 18 ans au 31 décembre de l'année des JOJ. Les groupes d'âge admis à participer à un sport ou une discipline ont été définis avec la Fédération Internationale concernée.

Processus de qualification : le système de qualification pour chaque sport et discipline, préparé en étroite collaboration avec chaque FI, s'efforce de garantir la participation des meilleurs athlètes dans chaque catégorie d'âge et de respecter le principe d'universalité. Pour toutes les disciplines, les compétitions telles que les championnats du monde ou continentaux juniors, ou les classements juniors officiels seront utilisés pour permettre aux athlètes de se qualifier pour les JOJ.

Les quatre tournois par équipe (football, handball, hockey et volleyball) se composent d'une équipe nationale par continent ainsi que d'une sixième équipe représentant le CNO de la ville hôte ou proposée par la FI concernée au CIO pour approbation. Un CNO doit se limiter à deux équipes (une équipe garçons et une équipe filles) pour l'ensemble des quatre sports par équipe. À des fins de qualification, le basket-ball est considéré comme un sport individuel pour lequel les « places d'universalité » s'appliquent. En outre, et quel que soit le nombre d'athlètes qualifiés, une délégation de CNO ne peut inclure plus de 70 athlètes dans les sports individuels.

Les FI sont chargées des aspects techniques de leur sport. Elles sont également responsables de la définition des catégories d'âge et des critères de qualification.

Les 2^{èmes} Jeux Olympiques de la Jeunesse d'été se tiendront du 16 au 28 août 2014 à Nanjing (Chine) et se déclineront en 28 sports, les mêmes que pour les Jeux Olympiques de 2016 à Rio, dont le rugby et le golf. Quelque 3 800 athlètes, nés entre janvier 1996 et décembre 1999, sont attendus à Nanjing et plus de 20 activités et six programmes du CIO leur seront proposés.



Buenos Aires (Argentine) accueillera les 3^{èmes} Jeux Olympiques de la Jeunesse d'été du 11 au 23 septembre 2018.

F. JEUX OLYMPIQUES DE LA JEUNESSE D'HIVER

Innsbruck a été élue ville hôte des 1^{ers} Jeux Olympiques de la Jeunesse d'hiver en 2012.

Programme sportif : 1 022 athlètes ont concouru aux 1^{ers} Jeux Olympiques de la Jeunesse d'hiver et le programme a été établi sur la base des sept sports figurant au programme des Jeux de 2010 à Vancouver (biathlon, bobsleigh, curling, hockey sur glace, luge, patinage et ski).

Groupe d'âge et limite : comme pour les JOJ d'été, selon le sport/la discipline dans lequel/laquelle ils concourent et selon le sexe, les athlètes participant aux compétitions sportives des JOJ d'hiver doivent être âgés de 15, 16, 17 ou 18 ans au 31 décembre de l'année des JOJ. Environ 1 000 athlètes et 500 officiels assisteront aux JOJ d'hiver.

Lillehammer (Norvège) a été élue en juillet 2013 pour accueillir les 2^{èmes} Jeux Olympiques de la Jeunesse d'hiver du 12 au 21 février 2016, où les athlètes concourront dans sept sports comme au programme olympique. Quelque 1 000 athlètes âgés de 15 à 18 ans sont attendus.



La procédure de candidature à l'organisation des 3^{èmes} Jeux Olympiques de la Jeunesse d'hiver a été lancée en mai 2013. Le 28 novembre 2013, Brasov (Roumanie) et Lausanne (Suisse) ont soumis leur candidature au CIO. L'élection de la ville hôte des 3^{èmes} JOJ d'hiver en 2020 aura lieu dans le courant de l'été 2015.

G. QUESTIONS

1. La participation de vos athlètes aux JOJ apportera-t-elle des avantages spécifiques à votre pays ?
2. Quelles disciplines/épreuves recommanderiez-vous d'admettre au programme des prochains JOJ ?
3. L'aspect éducatif des JOJ est-il important ? Comment cet aspect peut-il être renforcé dans les événements sportifs destinés aux jeunes ?

RÉFÉRENCES

www.olympic.org

www.innsbruck2012.com

www.lillehammer2016.no

Brochure sur les Jeux Olympiques de la Jeunesse, www.olympic.org (en anglais)

www.singapore2010.sg

www.nanjing2014.org



UNITÉ 8



©Getty/Harry How

JEUX CONTINENTAUX ET AUTRES JEUX

A. Afrique	60
B. Amérique	60
C. Asie	60
D. Europe	61
E. Océanie	61
F. Autres Jeux	61
G. Questions.....	63

Outre les Jeux Olympiques d'été et d'hiver, de nombreux Jeux continentaux, régionaux ou thématiques sont organisés dans le monde sous la direction de diverses organisations sportives. Ils comprennent les Jeux suivants.

A. AFRIQUE

Jeux Africains

Au début des années 1960, les Jeux de l'Amitié se sont déroulés entre les pays francophones d'Afrique. Les premiers pays hôtes ont été Madagascar en 1960 et la Côte d'Ivoire en 1961. En 1962, s'est tenue une conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports africains, durant laquelle il a été décidé que les Jeux deviendraient dès lors les Jeux Panafricains, étant donné que quelques pays anglophones y participaient déjà. Les premiers Jeux Africains ont eu lieu à Brazzaville, République du Congo, en 1965. Maputo (Mozambique) a accueilli les Jeux en 2011, réunissant 53 pays autour de 20 sports. Les prochains Jeux Africains se dérouleront à nouveau à Brazzaville en 2015.

B. AMÉRIQUE

Jeux Panaméricains

Les Jeux Panaméricains, Jeux régionaux d'Amérique, se tiennent tous les quatre ans durant l'été précédant les Jeux Olympiques. Au moins 80 % des sports du programme des Jeux Panaméricains sont des sports admis au programme officiel des Jeux Olympiques. Les premiers Jeux Panaméricains ont été inaugurés à Buenos Aires le 25 février 1951, avec 2 513 athlètes originaires de 22 pays. L'organisation régissant les Jeux a été renommée Organisation sportive panaméricaine (ODEPA) en 1955. Les derniers Jeux se sont déroulés à Guadalajara, au Mexique, en 2011, avec 6 003 athlètes originaires de 42 pays et un programme de 36 sports. Les prochains Jeux se tiendront à Toronto, au Canada, en 2015.

Outre les Jeux Panaméricains, il existe également un certain nombre de Jeux régionaux en Amérique, tels que les Jeux d'Amérique du Sud, les Jeux d'Amérique centrale, les Jeux d'Amérique centrale et des Caraïbes et les Jeux Bolivariens, tous placés sous la responsabilité de leur organisation régionale respective.

C. ASIE

Jeux Asiatiques

Le Conseil olympique d'Asie (OCA) a été établi en décembre 1982 pour succéder à la Fédération des Jeux Asiatiques. L'OCA coordonne les Jeux Asiatiques, organisés dans le but de développer les connaissances et l'amitié interculturelles en Asie. Ils se tiennent tous les quatre ans. Les Jeux Asiatiques de 2010 ont eu lieu à Guangzhou (Chine) avec 42 sports. À partir des Jeux Asiatiques de 2014 à Incheon, République de Corée, on comptera au maximum 35 sports : les 28 sports des Jeux Olympiques, plus sept sports non olympiques.

Les Jeux Asiatiques d'hiver sont un événement multisportif créé par l'OCA. La huitième édition se déroulera à Sapporo, Japon, en 2017, avec cinq sports au programme.

L'OCA organise également les Jeux Asiatiques de plage, les Jeux Asiatiques de la Jeunesse, les Jeux Asiatiques en salle et des arts martiaux, ainsi que plusieurs Jeux régionaux.

D. EUROPE

Festival Olympique de la Jeunesse Européenne et Jeux des Petits États d'Europe

En 1990, les Comités Olympiques Européens (COE) ont lancé les Journées Olympiques de la Jeunesse Européenne, désormais appelées Festival Olympique de la Jeunesse Européenne (FOJE). Le FOJE est un événement multisportif biennal pour les jeunes athlètes des 48 pays membres de l'Association des Comités Olympiques Européens. Il compte une édition d'été, qui s'est tenue pour la première fois à Bruxelles en 1991, et une édition d'hiver, qui a débuté deux ans plus tard à Aoste, en Italie.

En 1985, les COE ont lancé les Jeux des Petits États d'Europe (JPEE) dont la première édition a été organisée à Saint-Marin. Ils se tiennent tous les deux ans dans l'un des huit petits États d'Europe.

Les premiers Jeux Européens, un événement multisportif pour des athlètes originaires de toute l'Europe, auront lieu pour la première fois à Bakou, Azerbaïdjan, en 2015.

E. OCÉANIE

Jeux du Pacifique

Les Jeux du Pacifique (autrefois appelés Jeux du Pacifique Sud) sont un événement multisportif exclusivement réservé aux pays du Pacifique Sud et gouverné par le Conseil des Jeux du Pacifique. Les premiers Jeux du Pacifique Sud se sont déroulés à Suva, aux Fidji, en 1963. La prochaine édition des Jeux du Pacifique se tiendra en Papouasie-Nouvelle-Guinée en 2015. Outre ces Jeux, les Mini-Jeux du Pacifique sont organisés pour permettre aux athlètes des plus petits pays de concourir les uns contre les autres.

F. AUTRES JEUX

Jeux du Commonwealth

La tradition des Jeux au sein du Commonwealth a débuté en 1930, lorsque les premiers Jeux, appelés Jeux de l'Empire Britannique, ont été organisés à Hamilton, au Canada. Les Jeux du Commonwealth de 2014 se tiendront à Glasgow, en Écosse, et l'édition de 2018, à Gold Coast, en Australie. Les Jeux de Glasgow incluront 17 sports : sports aquatiques (natation et plongeon), athlétisme, badminton, boxe, cyclisme (route, VTT et piste), gymnastique, hockey, judo, boulingrin (lawn bowls), netball, rugby à sept, tir, squash, tennis de table, triathlon, haltérophilie et lutte.

Les Jeux du Commonwealth des jeunes, organisés pour la première fois à Édimbourg en 2000, se tiennent tous les quatre ans. Les quatrièmes Jeux se sont tenus sur l'île de Man en 2011. Les Jeux du Commonwealth des jeunes de 2015 auront lieu aux Samoa.

Jeux Paralympiques

La philosophie fondamentale du Mouvement paralympique est que toutes les personnes souffrant d'une déficience devraient avoir les mêmes possibilités de faire du sport que les athlètes sans handicap, et ce aussi bien au niveau du sport de masse que d'élite. Cela se reflète également dans la vision de ce mouvement qui est de "permettre aux athlètes paralympiques d'atteindre l'excellence sportive, d'inspirer et de passionner le monde".

Les Jeux Paralympiques sont homologués par le Comité International Paralympique (IPC) et organisés sous la direction de celui-ci. Outre cette responsabilité liée aux Jeux, l'IPC est l'organe dirigeant mondial du Mouvement paralympique et fait également office de Fédération Internationale pour neuf sports paralympiques, supervisant et coordonnant leur programme aux Jeux, aux championnats du monde ainsi qu'à d'autres compétitions clés.

Le Mouvement paralympique permet à des athlètes souffrant d'une déficience physique ou intellectuelle de participer à des compétitions sportives. La déficience physique recouvre plusieurs sous-groupes spécifiques. Afin d'assurer une compétition équitable, tous les sports paralympiques ont des directives techniques et des systèmes de classification en place, veillant à ce que la victoire soit déterminée par les compétences, la forme physique, la force, l'endurance, les capacités tactiques et la concentration mentale, ces mêmes facteurs qui comptent pour le succès dans le sport des athlètes non handicapés.

Conçus initialement en 1948 pour les athlètes en fauteuil roulant, les Jeux se sont développés au fil des années pour inclure des athlètes souffrant d'autres déficiences, tels que des amputés, des paralytiques cérébraux, des personnes atteintes de déficience visuelle et autres. Depuis les Jeux d'été à Séoul, République de Corée, en 1988, et les Jeux d'hiver à Albertville, France, en 1992, les Jeux sont organisés dans les mêmes villes et sur les mêmes sites que ceux des Jeux Olympiques. Suite à un accord général de coopération conclu en 2000, l'IPC et le CIO ont signé en 2001 une extension spécifique aux Jeux confirmant qu'à partir de 2008, les Jeux Paralympiques devaient toujours avoir lieu peu de temps après les Jeux Olympiques, et utiliser les mêmes installations et sites sportifs. Depuis 2002, un seul comité d'organisation est responsable de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques. Les athlètes concourant à ces deux événements vivent dans le même village et bénéficient des mêmes services (restauration, transport, billetterie, technologie, etc.)

Pour les Jeux Paralympiques de 2012 à Londres, 20 sites de compétition et 14 sites d'entraînement ont été utilisés. Les Jeux comprenaient 503 épreuves avec remise de médailles dans 20 sports. La plupart se sont déroulées à Londres ou dans ses environs (l'épreuve d'aviron a eu lieu à Eton Dorney et celle du cyclisme sur route à Brands Hatch) tandis que les épreuves de voile ont été organisées à Weymouth. Les Jeux ont duré 12 jours, durant lesquels ont concouru 4 250 athlètes de 164 pays, soutenus par près de 2 600 officiels d'équipe et 1 200 officiels techniques.

Les Jeux Paralympiques d'hiver ont considérablement évolué depuis la première édition à Örnsköldsvik, Suède, en 1976. À Sochi en 2014, 650 athlètes concourront dans six sports et 72 épreuves avec remise de médailles, et le snowboard paralympique figurera pour la première fois au programme.

Jeux Universitaires Mondiaux

Les Jeux Universitaires Mondiaux ou Universiades, comprenant des éditions d'été et d'hiver, se tiennent tous les deux ans pour les athlètes étudiants âgés de 17 à 28 ans. Pour être admis, les athlètes doivent être inscrits à une formation universitaire à plein temps ou avoir obtenu leur diplôme au cours de l'année précédant les Jeux. Les Jeux sont parrainés par la Fédération internationale du sport universitaire (FISU).

Le terme « Universiade » est la contraction des mots « université » et « Olympiade », et désigne les Jeux Olympiques pour les étudiants. La première Universiade d'été a eu lieu, sous les auspices de la FISU, à Turin, en Italie en 1959, avec 45 pays et 985 participants.

La 27^{ème} Universiade d'été a eu lieu à Kazan, Russie en juillet 2013 rassemblant 11 759 participants représentant 159 pays concourant dans 27 sports (350 disciplines), dont l'athlétisme, la gymnastique artistique, le badminton, le beach volleyball, la lutte à la ceinture, la boxe, le canoë de vitesse, les échecs, le basket-ball, le plongeon, l'escrime, le football, le hockey, le judo, la gymnastique rythmique, l'aviron, le rugby à 7, le sambo, le tir sportif, la natation, la natation synchronisée, le tennis de table, le tennis, le volleyball, le water-polo, l'haltérophilie et la lutte.

La première Universiade d'hiver date de 1960 à Chamonix, en France. L'édition de 2015 se tiendra à Grenade, en Espagne, l'édition de 2017, à Almaty, au Kazakhstan, et celle de 2019 à Krasnoïarsk, en Russie.

Jeux Mondiaux

Plusieurs Fédérations Internationales de sports non olympiques, membres de l'Association Générale des Fédérations Internationales de Sports, souhaitent créer leur propre compétition multisportive et l'ont réalisé en 1980 sous les auspices de l'International World Games Association (Association Internationale des Jeux Mondiaux). Les Jeux Mondiaux, qui se tiennent tous les quatre ans, se sont déroulés pour la première fois à Santa Clara, en Californie, en 1981. L'édition la plus récente a eu lieu à Cali, en Colombie (2013).

Autres Jeux

Il existe des dizaines d'autres Jeux internationaux multisportifs par sous-région, langue, culture et autres considérations : les Jeux Méditerranéens, les Jeux de la Francophonie, les Jeux de la Lusophonie, les Maccabiades, les Jeux d'Arafura, les Jeux Micronésiens, les Special Olympics et les Jeux Olympiques des sourds, pour ne citer que quelques exemples.



© 2013 / Comité International Olympique (CIO) / YANG, Xi

G. QUESTIONS

1. À quels Jeux continentaux/régionaux ou autres votre CNO participe-t-il ?
2. Comment se fait la promotion des Jeux continentaux/régionaux ou autres auprès du public dans votre pays ?
3. Votre pays a-t-il déjà organisé des Jeux continentaux/régionaux ou autres ? Le cas échéant, comment évaluez-vous leur réussite ? Sinon, une telle manifestation serait-elle souhaitable et possible ? Comment ?

RÉFÉRENCES

Sites Web des comités d'organisation respectifs des Jeux



Cette section traite de l'âme du Mouvement olympique et définit le « sport que nous voulons » : les valeurs souhaitées et les comportements éthiques dans la mise en œuvre de ces valeurs. Elle aborde les codes ou règles établis pour mettre l'accent sur ces valeurs et comportements destinés à guider nos actions. Cette section examine également les problèmes mettant en cause ces valeurs, qu'il s'agisse de dopage, d'abus, de harcèlement, de discrimination ou autre, et décrit un grand nombre d'initiatives et de partenariats lancés par le CIO pour résoudre ces questions.



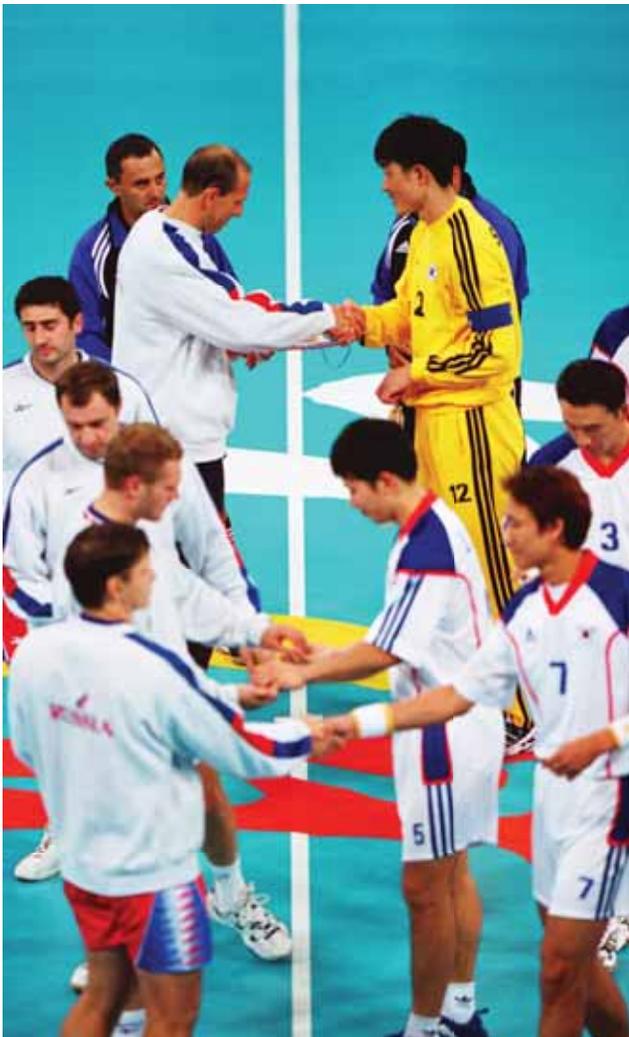
SECTION

VALEURS ET THÈMES DE RÉFLEXION

Unité 9	Valeurs olympiques.	67
Unité 10	Importance du sport pour la société.	71
Unité 11	Bienfaits du sport pour les individus.	75
Unité 12	Sport pour tous.	79
Unité 13	Intégration et équité	83
Unité 14	Soutien aux athlètes.	87
Unité 15	Protection des jeunes athlètes	93
Unité 16	Problèmes éthiques liés au dopage	97
Unité 17	Trucages de compétitions.	101
Unité 18	Fair-play	105
Unité 19	Violence et harcèlement	111
Unité 20	Éthique dans le sport	117
Unité 21	Sport et pouvoirs publics	123
Unité 22	Arbitrage et résolution de conflits	127
Unité 23	Sport et paix – Trêve olympique	131
Unité 24	Culture et éducation olympiques	135
Unité 25	Sport et environnement	141



UNITÉ 9



©CIO/Steve Munday

VALEURS OLYMPIQUES

A. Introduction	68
B. Olympisme et valeurs olympiques	68
C. Le sport que nous voulons	69
D. Questions	70

A. INTRODUCTION

La plupart des gens diront probablement que le sport peut et devrait apporter une contribution positive au développement de la jeunesse et à la qualité de la vie dans nos communautés. Cependant, peu de personnes reconnaîtraient que le sport est réellement à la hauteur de son potentiel.

Le sport n'est jamais neutre. Il peut enseigner des valeurs et un comportement éthique, ou non. Il peut aider chacun à développer une image de soi positive et le respect des autres, ou non. Il peut renforcer les liens dans la communauté, ou non. Le sport peut rassembler les gens, favoriser l'amitié, renforcer des modes de vie sains, contribuer à la fierté civique et à l'implication au sein de la communauté. Il peut aussi être synonyme de violence, dopage, tricherie et volonté de gagner à n'importe quel prix.

Il est par conséquent essentiel de soutenir constamment et activement des valeurs positives dans le sport de manière simple et forte. Cette responsabilité incombe à chacun, en particulier aux personnes en relation avec les jeunes dans les écoles, les groupes de quartier et les clubs de sport, afin de fonder une culture du sport forte et positive.

B. OLYMPISME ET VALEURS OLYMPIQUES

L'Olympisme est une philosophie de vie fondée sur la joie dans l'effort, la valeur éducative du bon exemple et le respect des principes éthiques fondamentaux. Pour l'individu, l'Olympisme fait fusionner le sport, la culture et l'éducation afin de promouvoir un développement approprié et équilibré du corps, de la volonté et de l'esprit. Pour la société, il met le sport au service de l'humanité en encourageant l'établissement d'une société pacifique, qui préserve et favorise la dignité humaine.

Les valeurs en tant que concepts intellectuels sont difficiles à définir. Elles sont tenues pour universelles ou absolues, mais leur importance peut varier d'une personne à une autre. Elles peuvent avoir une signification différente selon le contexte social ou culturel. Elles sont interprétées différemment en fonction du filtre individuel qui influence la vision du monde de chaque individu. Le Mouvement olympique, appartenant à tous, doit encourager la discussion, le débat et le questionnement sur la pertinence de ses valeurs dans le monde contemporain.

Pour exprimer cette vision plus efficacement, le CIO a décidé de clarifier le sens des valeurs olympiques et de les regrouper dans un cadre général. L'objectif est de souligner le lien des valeurs olympiques avec la mission, les activités, les lignes directrices et les principes du Mouvement, et de trouver des manières de communiquer plus clairement sur ce que le CIO représente.

Les trois valeurs fondamentales du Mouvement olympique, qui nous inspirent au niveau individuel et organisationnel, sont l'excellence, l'amitié et le respect.

Excellence : dans l'idéal olympique, cette valeur consiste à donner le meilleur de soi-même, que ce soit sur l'aire de compétition ou dans la vie. Il ne s'agit pas uniquement de gagner, mais aussi de participer, de progresser dans ses objectifs personnels, de s'efforcer de faire de son mieux au quotidien et de tirer profit de l'association saine d'un corps, d'une volonté et d'un esprit forts.

Amitié : le Mouvement olympique encourage les liens et la compréhension mutuelle entre les personnes. L'amitié désigne l'édification d'un monde meilleur et pacifique grâce à la solidarité, l'esprit d'équipe, la joie et l'optimisme dans le sport. Les Jeux Olympiques inspirent les gens pour surmonter les différences politiques, économiques, de sexe, ethniques ou religieuses et développer des amitiés malgré toutes ces différences. Pour les athlètes, cela signifie nouer des liens à vie tant avec leurs coéquipiers qu'avec leurs adversaires.

Respect : cette valeur représente un principe qui devrait inspirer toutes les personnes participant aux programmes olympiques. Le respect concerne soi-même et son corps, les autres, les règles et l'environnement. Il s'appuie sur l'attitude de fair-play que les athlètes devraient adopter, et sur leur engagement à lutter contre le dopage.

Principes de l'Olympisme

Les principes de l'Olympisme, décrits ci-dessous, accentuent les valeurs olympiques et permettent qu'elles soient appliquées en vue de profonds changements sociaux.

- **Non-discrimination** : le Mouvement olympique s'efforce d'assurer une pratique du sport sans aucune forme de discrimination.
- **Développement durable** : le Mouvement olympique organise et réalise des programmes dans le sens d'un développement économique, social et environnemental durable.
- **Humanisme** : les activités du Mouvement olympique placent l'être humain au centre de ses préoccupations, afin que la pratique du sport demeure un des droits de l'homme.
- **Universalité** : le sport appartient à tous. Dans toutes ses décisions et dans ses actions, le Mouvement olympique tient compte de l'impact universel que le sport peut avoir sur les individus et sur la société.
- **Solidarité** : le Mouvement olympique s'engage à élaborer des programmes qui, ensemble, apportent une réponse sociale pertinente et complète aux questions qui relèvent de sa sphère d'influence.
- **Alliance entre le sport, l'éducation et la culture** : le Mouvement olympique s'engage à promouvoir l'esprit de l'Olympisme, qui émane de la convergence entre le sport, la culture et l'éducation.

C. LE SPORT QUE NOUS VOULONS

Créer un environnement sain et vivant pour la participation au sport dans les communautés est le thème du rapport du Centre canadien pour l'éthique dans le sport, *Le Sport que nous voulons* (2003).

Valeurs individuelles

Quelles sont les valeurs individuelles les plus importantes pour encourager et soutenir la participation des jeunes ? Voici les réponses de l'étude canadienne, par ordre de priorité. Des réponses différentes peuvent bien sûr être apportées selon les sociétés.

- | | |
|--------------------|----------------------------|
| 1. plaisir | 6. développement personnel |
| 2. respect | 7. santé et bien-être |
| 3. accès pour tous | 8. modèles positifs |
| 4. fair-play | 9. estime de soi |
| 5. intégration | 10. confiance en soi |

Plaisir : enfants et adultes pratiquent un sport, organisé ou non, essentiellement pour s'amuser et passer du bon temps avec leurs amis. Les enfants ne sont généralement pas motivés par la valeur « adulte » de la victoire. Parents et entraîneurs l'oublient souvent et se concentrent sur la victoire (la « fin ») plutôt que sur le processus de jeu (le « moyen »). L'enfant risque ainsi de subir une pression importante pour réaliser une bonne performance à n'importe quel prix.

Tolérance et respect mutuel : le respect présente deux aspects d'importance égale que le sport met à portée des enfants, à savoir le respect de soi et le respect des autres. Le respect peut contribuer à « humaniser » le sport ainsi qu'à apporter aux enfants et aux jeunes une valeur sociale cruciale qui guidera leurs décisions et leurs actions tout au long de leur vie. La tolérance est essentielle pour nous apprendre à vivre ensemble en harmonie.

Accès : les bienfaits du sport ne peuvent se concrétiser totalement que si chacun peut y accéder. Le sport est un droit et non un privilège, et ses bienfaits devraient être maximisés pour tous, indépendamment du statut économique, des origines ethniques, des aptitudes ou du sexe. Nous devons garantir que le sport est accessible à tous au niveau débutant, afin de donner aux enfants des bases solides pour poursuivre la pratique d'un sport tout au long de leur vie. Le système sportif est parfois inaccessible car il se concentre sur le développement des athlètes de haut niveau au détriment des autres. L'accès pour tous peut aussi développer le sens de la communauté en offrant des expériences communes aux gens.

Fair-play : le fair-play promeut et soutient l'idéal du « sport véritable » que nous souhaitons dans nos communautés. La valeur du fair-play contribue de manière unique à la société car elle inclut d'autres valeurs telles que le respect, la tolérance et l'intégration, et promeut l'équité et l'honnêteté.

Nous savons que le fair-play est présent si les enfants continuent à s'impliquer dans le sport communautaire tout au long de leur vie et s'ils font preuve d'un comportement respectueux envers les parents, entraîneurs et officiels, lesquels doivent également respecter les enfants. Pour établir des valeurs de fair-play dans le sport, les athlètes devraient être en permanence reconnus pour leurs efforts et pour leur participation, et non pas uniquement pour leurs victoires et leurs défaites (ex. : prix du fair-play).



©CIO/Takamitsu Mifune

Valeurs communautaires

La même étude canadienne révèle que les valeurs communautaires les plus importantes dans le sport sont les suivantes :

1. égalité d'accès
2. tolérance et respect mutuel
3. environnement sûr et accueillant
4. citoyens en bonne santé
5. développement du leadership
6. bénévoles qualifiés
7. intégration des citoyens
8. développement d'un comportement social positif
9. valeurs partagées
10. unité et cohésion de la communauté.

D. QUESTIONS

1. Énumérez, par ordre de priorité, les valeurs qui, selon vous, sont importantes pour le sport dans votre société.
2. Sont-elles totalement exprimées dans les programmes sportifs que vous menez ?
3. Sinon, que pouvez-vous faire pour remédier à cette situation ?
4. Par quels moyens ou programmes communiquez-vous et appliquez-vous les valeurs olympiques dans votre mouvement sportif ?

RÉFÉRENCES

Revue Olympique, article sur les valeurs olympiques, CIO, avril-juin 2007, www.olympic.org

Donner vie aux valeurs olympiques, DVD, CIO, 2007

Enseigner les valeurs olympiques, CIO, 2007, www.olympic.org

Le Sport que nous voulons, Centre canadien pour l'éthique dans le sport, www.cces.ca



UNITÉ 10



©Tous droits réservés

IMPORTANCE DU SPORT POUR LA SOCIÉTÉ

A. Introduction	72
B. Le CIO et sa responsabilité sociale	72
C. Exemple de programme du CIO : sport et santé	73
D. Possibilités d'action de votre CNO/organisation sportive	74
E. Questions	74

A. INTRODUCTION

Bien que le développement du sport ne puisse pas être une panacée pour résoudre tous les problèmes de la société, ni une priorité par rapport aux besoins de subsistance des communautés défavorisées, il peut générer de nombreux effets positifs et constituer un outil précieux pour le développement. Il est à la fois un moyen et une fin en lui-même.

Le sport peut rassembler là où des passions nationales différentes, la politique, la religion et la culture divisent souvent. Il peut favoriser l'intégration sociale et la construction d'une identité pour les minorités et les groupes marginalisés tels que les enfants des rues, les groupes ethniques ou populations minoritaires, comme les personnes porteuses du VIH ou atteintes du sida. Le sport peut également soutenir le développement économique local et créer des emplois à travers les nombreuses activités rémunératrices liées à sa pratique.



Le sport peut contribuer à lutter contre la discrimination et sensibiliser aux droits des femmes, ainsi que rapprocher les communautés en désaccord. Il favorise le processus de rétablissement des populations qui doivent surmonter un traumatisme, et apporte joie et divertissement pour égayer leur vie.

En tant que partie intégrante de l'éducation de base, le sport contribue à la santé mentale et physique et instille aux gens la discipline de l'activité physique. Il peut représenter une plate-forme utile pour l'éducation préventive des principales maladies qui touchent les populations et les groupes à risque pour la santé. Il s'adresse aux jeunes de toutes les catégories sociales.

Que ce soit de manière informelle ou plus formelle, le développement communautaire à travers le sport a gagné la reconnaissance et une place à l'ordre du jour de la communauté internationale. Ceci a donné lieu à de nombreux projets, mis en œuvre à tous les niveaux avec la communauté sportive.

B. LE CIO ET SA RESPONSABILITÉ SOCIALE

« Le CIO et le mouvement sportif en général ont une responsabilité sociale, celle de permettre l'accès à la pratique sportive et, par là même, de diffuser les valeurs du sport dans tous les secteurs de la société. Alors que l'on ne peut pas attendre du mouvement sportif qu'il réussisse à traiter à lui seul les problèmes socio-économiques qui menacent continuellement la paix dans le monde, là où les mouvements sociaux et politiques ont échoué, cependant, où le sport peut apporter sa contribution, il doit s'efforcer de le faire. »
Jacques Rogge, président du CIO.

Les Jeux Olympiques laissent un héritage positif en termes de développement social et économique durable pour la ville et l'ensemble du pays hôte. Toutefois, au-delà des Jeux, le CIO et le Mouvement olympique s'engagent à promouvoir des valeurs de solidarité, de paix et de dignité humaine. Cet engagement trouve ses origines dans les Principes fondamentaux de l'Olympisme exprimés dans la Charte olympique (2013) : *« Le but de l'Olympisme est de mettre le sport au service du développement harmonieux de l'humanité en vue de promouvoir une société pacifique, soucieuse de préserver la dignité humaine. »*

Sur la base de son engagement en tant qu'organisation socialement responsable, le CIO s'engage pour le développement du sport de base, afin d'accroître l'accès à l'activité physique dans le monde entier et d'améliorer le bien-être des populations à travers la promotion des valeurs olympiques.

Le CIO coopère avec de nombreux organismes des Nations Unies, ainsi qu'avec d'autres institutions internationales gouvernementales et non gouvernementales, pour élaborer et mettre en œuvre une série de projets utilisant le sport comme outil de développement. Les CNO sont également des partenaires importants qui soutiennent ces activités au niveau national grâce à leurs compétences et à leur réseau dans le secteur du sport. Plusieurs Fédérations Internationales ont aussi pris des initiatives dans ce domaine.

À travers le sport, le CIO et ses partenaires travaillent pour contribuer à promouvoir l'éducation olympique, la culture, des modes de vie sains, les droits de l'homme, le développement durable et l'égalité des sexes au sein des communautés défavorisées ou des populations à risque. Le CIO aide également plusieurs organisations humanitaires en fournissant des fonds et d'autres types de soutien, comme de la nourriture, des vêtements, du matériel pédagogique et des équipements sportifs, aux victimes de guerres et de catastrophes naturelles ainsi qu'aux réfugiés.



La campagne "Donner c'est gagner"

C. EXEMPLE DE PROGRAMME DU CIO : SPORT ET SANTÉ

Plus de 40 millions de personnes dans le monde vivent avec le VIH et nombre d'entre elles sont impliquées dans le sport, en tant que spectateurs ou participants. La communauté sportive n'a pas été épargnée. Le Mouvement olympique fait partie de la société civile et a donc la responsabilité d'apporter sa contribution.

Le VIH et le sida menacent de détruire notre avenir sportif collectif et chacun a un rôle à jouer dans cette lutte. C'est pour cette raison que chacun d'entre nous, qu'il soit enseignant ou entraîneur, administrateur ou dirigeant local, athlète ou spectateur, est invité à jouer un rôle dans la réponse à la pandémie du VIH et du sida et dans la lutte contre la discrimination.

Dans ce contexte, le CIO a développé une politique et des programmes d'activités pour contribuer à cette lutte mondiale. Le programme est mis en œuvre en étroite coopération avec le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) et la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

Le CIO recommande vivement aux CNO de mettre leurs réseaux et ressources organisationnelles à la disposition des efforts nationaux visant à réduire et finalement à enrayer la pandémie du VIH/sida. En particulier, les CNO sont incités à encourager les personnalités sportives influentes à s'impliquer en tant que modèles dans les campagnes anti-VIH/sida. Tandis que les CNO peuvent mettre en valeur leur potentiel afin de leur donner la confiance et les outils nécessaires pour lutter contre la pandémie, les athlètes peuvent notamment participer à des activités marquant la Journée mondiale du sida ou à d'autres événements publics symboliques.

Le CIO et l'ONUSIDA ont publié le premier manuel de prévention contre le VIH et le sida à travers le sport. Spécifiquement conçu pour les membres de la communauté sportive, il propose :

- des informations sur le VIH et le sida, l'efficacité de la prévention, les bienfaits du sport pour les personnes atteintes du VIH, les tests, etc;
- de nombreuses activités et programmes qui peuvent être mis en place, tels que des campagnes de communication pendant les manifestations sportives ou des politiques globales pour les organisations sportives elles-mêmes ;
- des suggestions spécifiques d'activités pour les jeunes âgés de 10 ans et plus, étant donné qu'ils représentent un groupe cible crucial pour la prévention ; et
- des informations sur les personnes qui peuvent apporter leur contribution et sur les organisations qui peuvent proposer leurs compétences et leur soutien.

D. POSSIBILITÉS D'ACTION DE VOTRE CNO/ORGANISATION SPORTIVE

Outre les suggestions susmentionnées sur la manière dont un CNO peut contribuer à lutter contre la pandémie du VIH/sida, votre CNO ou organisation sportive peut soutenir le développement communautaire à travers des activités liées au sport telles que :

- des activités éducatives sur des questions sociales (égalité des sexes, intégration, établissement de la paix, etc.) dans le cadre de tournois sportifs ;
- des conférences par des sportifs pour les jeunes sur ces questions ;
- des campagnes d'information sur les problèmes sociaux rencontrés par votre communauté ; et
- une aide aux communautés défavorisées pour l'accès aux activités sportives et récréatives et aux infrastructures de base.

Les CNO peuvent chercher à établir des partenariats fructueux auprès du CIO et des sections locales d'organisations internationales spécialisées dans le développement socio-économique et l'aide humanitaire, ou auprès d'organisations non gouvernementales (ONG) locales.

E. QUESTIONS

1. Votre organisation sportive contribue-t-elle de façon significative au développement social de votre communauté ? Comment ?
2. Sinon, de telles initiatives vaudraient-elles la peine d'être menées ?
3. Que pourrait faire votre organisation sportive pour accroître l'importance du sport et du Mouvement olympique dans votre société ?
4. Avec quels organismes sociaux de votre communauté pourriez-vous établir des partenariats ? Comment procéderiez-vous ?
5. Quels objectifs spécifiques pourriez-vous fixer à votre organisation sportive afin de soutenir les causes sociales dans votre région ?

RÉFÉRENCES

Ensemble pour prévenir le VIH et le SIDA, manuel destiné au monde du sport, CIO/ONUSIDA, 2005, www.olympic.org

Le sport au service du développement et de la paix : Vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, rapport de l'équipe de travail interinstitutions de l'ONU sur le sport au service du développement et de la paix, Nations Unies, 2003, www.un.org/french/themes/sport

Voir aussi le rapport du Secrétaire général de l'ONU, 2008, www.un.org/french/themes/sport/sgreports



UNITÉ 11



©Tous droits réservés

BIENFAITS DU SPORT POUR LES INDIVIDUS

A. Introduction	76
B. Bienfaits du sport	76
C. Conclusion	78
D. Questions	78

A. INTRODUCTION

Il est prouvé que les bienfaits du sport s'étendent bien au-delà des effets positifs de l'activité physique sur la santé, qui sont compris depuis longtemps. De nombreuses recherches internationales suggèrent que le sport communautaire contribue également aux objectifs sociaux, dont l'éducation, le développement des enfants et des jeunes, l'intégration sociale, la prévention de la délinquance, le développement économique et la durabilité de l'environnement.

De façon peut-être plus significative, aucun autre domaine dans la vie de la communauté n'a démontré une capacité aussi forte que le sport pour relier autant de jeunes à des modèles adultes positifs, et ainsi à des opportunités de développement sain et d'acquisition d'aptitudes fondamentales cruciales.

Le texte qui suit est basé sur le rapport *L'influence du sport - Le rapport Sport pur* (septembre 2008), de la Fondation Sport pur au Canada.

B. BIENFAITS DU SPORT

Le paragraphe suivant expose les bienfaits d'un système sportif communautaire complet, accessible et inclusif qui propose le sport que nous voulons vraiment, le sport pur.

1. Améliorer la santé et le bien-être

Une bonne santé est fondamentale pour le bien-être de la personne et pour sa capacité à réaliser son plein potentiel. Elle constitue également un actif économique d'une importance cruciale. Le sport aide les gens à être en meilleure santé en répondant aux objectifs suivants :

- **Maintenir les enfants et les jeunes en bonne santé et actifs** : la pratique régulière d'une activité physique pendant l'enfance et l'adolescence peut contribuer à avoir et à maintenir des os, des articulations et des muscles sains ; contrôler le poids, développer les muscles et réduire la masse grasseuse ; prévenir ou retarder l'apparition d'une hypertension artérielle ; diminuer le risque de maladie cardiovasculaire ; et réduire le sentiment d'anxiété et de dépression.
- **Réduire les comportements à risque pour la santé chez les jeunes** : par rapport aux jeunes ne pratiquant aucun sport, les jeunes sportifs sont plus à même de manger de manière appropriée et d'avoir un poids plus faible, et ils sont également moins susceptibles de fumer, de consommer de la drogue, d'entreprendre une activité sexuelle prématurée, de s'ennuyer ou d'être désespérés.
- **Améliorer la santé mentale** : l'activité physique, au moyen du sport, aide à améliorer l'estime de soi, à réduire le stress et l'anxiété, et à soulager la dépression. Chez les patients souffrant de problèmes psychiatriques, il a été démontré que l'exercice physique diminue les symptômes cliniques, en particulier la dépression. Le sport offre des occasions de relations positives, d'amitié et de soutien qui favorisent la santé émotionnelle.
- **Promouvoir le vieillissement en bonne santé** : l'activité physique par le sport peut aider à prévenir les maladies chroniques, améliorer les problèmes d'équilibre et de coordination liés au vieillissement (ce qui réduit significativement le risque de chute et d'hospitalisation), améliorer les capacités de mémoire et d'apprentissage, et réduire le risque de perte cognitive due à la maladie d'Alzheimer et à des accidents vasculaires cérébraux mineurs. Le sport offre aussi des possibilités de rapports sociaux aux personnes âgées qui risquent de se retrouver isolées socialement.

2. Encourager les enfants et les jeunes vers un parcours de vie positif

Le sport peut aider les enfants à commencer leur vie sainement, aider ceux qui ont connu un mauvais départ à revenir dans le droit chemin, et doter les jeunes des informations, des compétences, des ressources personnelles et du soutien social dont ils ont besoin pour réussir les étapes clés de leur vie. Toutefois, le sport peut aussi exposer les enfants et les jeunes à des expériences négatives, les décourager de participer et entraver leur développement positif.

Dans les sports organisés destinés aux jeunes, les principaux facteurs qui déterminent si les jeunes connaîtront une expérience positive ou négative sont les adultes impliqués (parents, entraîneurs, officiels et administrateurs) et la qualité de l'entraînement et de l'encadrement. Les valeurs et les pratiques utilisées

par les parents, les entraîneurs et les bénévoles peuvent fortement encourager le développement et l'enrichissement des jeunes, ou les éloigner du sport à vie.

Le sport peut conduire à une concentration excessive sur la victoire et sur la compétition, à la violence, à une implication insuffisante ou excessive des parents, à un entraînement et un leadership de mauvaise qualité, au harcèlement, à l'intolérance, au racisme, au manque de fair-play et à des blessures. Ces pressions peuvent contribuer à réduire le taux de participation à mesure que les enfants grandissent.

Cependant, les principales raisons de l'abandon du sport chez les jeunes sont qu'ils ne s'amuse plus, n'ont pas le temps et pensent qu'ils ne sont pas assez doués.

Le sport présente les aspects positifs suivants pour le développement social :

- **Aider les enfants à apprendre et à se développer à travers le jeu :** le jeu est l'une des principales manières dont les enfants en bas âge explorent le monde et développent leurs capacités physiques, cognitives et socio-émotionnelles. Des jeux et une activité physique adaptés peuvent aider les enfants en bas âge à acquérir mobilité, coordination, connaissance du monde et de soi, et confiance en soi, ainsi que les premières aptitudes sociales.
- **Développer les capacités physiques et les habiletés motrices :** très tôt et jusqu'au milieu de l'enfance, les enfants acquièrent la force, la coordination et les capacités motrices nécessaires pour bouger en confiance et avec efficacité. Le sport et l'activité physique peuvent aider les enfants à établir cette base générale de facultés motrices et une compréhension élémentaire des mouvements de leur corps.
- **Bienfaits particuliers du sport pour les filles :** les filles tirent particulièrement profit des effets protecteurs potentiels du sport contre l'ostéoporose, l'anxiété, la dépression, le suicide et la grossesse chez les adolescentes. La participation des filles est aussi fortement liée aux résultats scolaires, à une meilleure maîtrise de leur propre corps et à des sentiments de responsabilisation, d'identité et d'autodétermination qui peuvent les aider à surmonter des normes de genre restrictives et à participer pleinement à la société.
- **Favoriser le développement positif des jeunes :** le sport peut également contribuer positivement au développement de l'identité des adolescents, une étape critique dans le passage de l'adolescence à l'âge adulte. Le sport facilite aussi l'amitié et les relations sociales positives, qui jouent un rôle important dans le développement de l'identité des jeunes.
- **Accroître la réussite scolaire :** le sport et l'éducation physique peuvent contribuer à améliorer le comportement, l'assiduité et la réussite scolaires. Il a été démontré que la participation au sport et à l'activité physique en milieu scolaire renforce nettement la confiance sociale et scolaire. En outre, la recherche a montré que le sport peut contribuer à l'identification et à l'attachement à l'école et aux valeurs scolaires.
- **Enseigner des valeurs positives et des aptitudes fondamentales :** le sport offre aux jeunes un moyen d'acquérir et d'améliorer un ensemble d'aptitudes fondamentales pouvant accroître leurs chances de trouver un emploi, d'augmenter leur niveau de revenus, de les rendre plus optimistes et de leur donner envie de faire du bénévolat dans la communauté.
- **Prévenir la criminalité chez les jeunes et l'implication dans des gangs :** les jeunes qui pratiquent un sport tombent généralement moins dans la délinquance. Les programmes sportifs peuvent également leur offrir une alternative positive à l'appartenance à des gangs criminels. Ces programmes destinés à prévenir la criminalité juvénile et l'adhésion à des gangs fonctionnent mieux lorsqu'ils responsabilisent, et qu'ils sont holistiques, basés sur des valeurs et proposés dans le cadre d'un ensemble plus large d'activités, en partenariat avec des organismes actifs dans le domaine social.

3. Bâtir des communautés plus fortes et plus accueillantes

Les bienfaits du sport ne se limitent pas aux individus. Le sport peut également contribuer à renforcer les communautés en développant le capital social et en favorisant une plus grande intégration des groupes marginalisés ou exclus. Beaucoup pensent que le sport est un élément clé contribuant à la qualité de la vie au sein d'une communauté.

- **Développer le capital social :** le niveau de participation au sport d'un pays est étroitement lié à son niveau de confiance sociale et de bien-être. Les personnes qui pratiquent un sport sont plus susceptibles de voter et de s'intéresser aux affaires politiques et publiques. Elles font également

preuve d'un niveau plus élevé de confiance sociale dans les institutions et de satisfaction par rapport à leur vie. Le sport permet aussi de maintenir la cohésion dans les petites communautés rurales et peut même offrir, dans les communes rurales en déclin, la dernière infrastructure sociale restante.

- **Aider les nouveaux arrivants à s'intégrer plus rapidement au sein de la société** : le sport peut aider à faire tomber les barrières entre les nouveaux arrivants et les populations locales hôtes.
- **Favoriser une meilleure intégration des personnes handicapées** : le sport aide les personnes handicapées à prendre confiance en elles. Il contribue également à faire évoluer les perceptions négatives en attirant l'attention sur les aptitudes des athlètes, plutôt que sur leur handicap.
- **Renforcer la fierté et l'identité culturelles** : le sport offre des bienfaits particuliers aux communautés culturelles minoritaires rencontrant des problèmes sociaux, en termes d'établissement d'une fierté culturelle, d'une cohésion sociale et de l'estime de soi. Dans ces communautés, le sport peut contribuer à diminuer la consommation de drogue et d'alcool, réduisant ainsi les violences familiales.
- **Promouvoir la durabilité de l'environnement** : le sport peut instiller l'appréciation de l'environnement et le souci de le protéger, et fournir une plate-forme de mobilisation sociale pour sa durabilité.
- **Favoriser la sensibilisation aux questions liées à l'environnement et la gérance environnementale** : de nombreux investissements dans le sport communautaire se font dans des espaces verts. Leurs utilisateurs deviennent souvent d'ardents avocats de leur protection, d'un entretien approprié et de leur développement. De même, ceux qui pratiquent des sports en pleine nature luttent souvent pour la protection et l'utilisation durable des environnements naturels.
- **Fournir une plate-forme de mobilisation sociale** : les manifestations sportives internationales de haut niveau, telles que les Jeux Olympiques ou jeux régionaux, offrent des occasions de promouvoir la protection de l'environnement grâce à leur public important et à leur portée mondiale. Les athlètes très influents ont le même potentiel. De nombreux mouvements internationaux sportifs ou écologistes utilisent cette capacité à sensibiliser aux questions environnementales et à prôner une plus grande durabilité aux niveaux local et mondial.
- **Rendre les installations sportives plus durables** : de nouvelles normes plus écologiques pour les installations sportives et de loisirs, associées à des efforts pour améliorer la durabilité des installations existantes, garantissent que le sport joue son rôle pour rendre nos communautés plus durables et laisser un héritage environnemental positif pour l'avenir.

C. CONCLUSION

Le sport est un puissant moyen pour promouvoir la santé, mais encore plus pour développer un capital social, et représente peut-être le système le plus efficace dont nous disposons, en dehors de la famille, pour proposer aux jeunes des modèles adultes positifs et des occasions de développement sain.

Toutefois, afin d'apporter ces bienfaits, nous devons construire un système sportif qui corresponde à ce que souhaite la communauté, à savoir un sport qui amène du plaisir, équitable, accueillant et promouvant l'excellence. Ce travail ne revient pas uniquement au milieu sportif. Les communautés locales ont un rôle important à jouer, avec leurs organisations sportives et leurs autorités, pour contribuer à garantir que toutes les communautés disposent des infrastructures sportives dont elles ont besoin.

La qualité et l'impact ultime du sport communautaire incombent finalement aux individus (athlètes, parents, entraîneurs, administrateurs et bénévoles) dont les idées, les attitudes et les comportements seront déterminants si nous voulons combler le fossé entre le sport que nous avons et le véritable sport que nous voulons.

D. QUESTIONS

1. Étant donné tous les bienfaits que le sport peut offrir, comment ceux-ci sont-ils promus auprès des responsables de votre communauté ?
2. Le « sport que nous voulons », le sport qui peut apporter de nombreux bienfaits, est-il proposé dans vos programmes ? Sinon, comment pouvez-vous y remédier ?
3. Étant donné que le « sport que nous voulons » requiert que de nombreuses personnes de votre communauté adoptent des valeurs sportives positives, qui pourrait vous aider à y parvenir ?

RÉFÉRENCES

Rapport Sport pur, www.truesportpur.ca



UNITÉ 12



©Tous droits réservés

SPORT POUR TOUS

A. Introduction	80
B. Stratégie et programmes du CIO	80
C. Questions	81

A. INTRODUCTION

Le sport pour tous est un mouvement promouvant l'idéal olympique selon lequel le sport est un droit pour tous, indépendamment de l'origine ethnique, de la classe sociale et du sexe. Ce mouvement encourage les activités sportives pouvant être pratiquées par des personnes de tous âges, des deux sexes et dans des conditions sociales et économiques différentes.

En 1983, poussé par l'intérêt croissant pour la santé et la forme physique, le CIO a fondé un groupe de travail sur le sport pour tous. Son objectif était de déterminer la manière dont le Mouvement olympique pourrait promouvoir de telles activités. Devant le grand intérêt mondial pour cette initiative, la commission du sport pour tous du CIO a été créée, avec pour principal objectif d'encourager la pratique du sport pour tous par l'intermédiaire des FI, des CNO et des organisations sportives nationales.



©CIO/Mercedes Riedy

B. STRATÉGIE ET PROGRAMMES DU CIO

Conférence mondiale sur le sport pour tous

Organisée tous les deux ans, la Conférence mondiale du CIO sur le sport pour tous est une des principales initiatives de sensibilisation lancées par le Comité International Olympique dans le domaine du sport pour tous. Depuis sa création, l'événement vise à diffuser le sport pour tous dans le monde entier, à promouvoir la santé, la forme physique et le bien-être, et à encourager plus de personnes, de tous âges et de tous niveaux, à participer à des activités sportives et à faire l'expérience des valeurs olympiques. La conférence est une plateforme pour partager les expériences et meilleures pratiques avec les divers membres de la famille olympique, les organisations sportives, les organismes de sport pour tous, le monde universitaire, les représentants de gouvernements et les partenaires institutionnels.

La 15^e Conférence mondiale sur le sport pour tous a eu lieu à Lima, Pérou, en avril 2013. L'événement portait sur les thèmes des bienfaits pour la société ainsi que des installations sportives et espaces publics, et a attiré plus de 500 participants de près de 90 pays. Lors de séances plénières, séances parallèles, séances pratiques, présentations d'affiches et visites de sites proposant des programmes locaux de sport pour tous, les participants ont pu échanger leurs idées et apprendre d'éminents experts en la matière.

Bougez ! Dossier consacré au sport pour tous

Lancé durant la 15^e Conférence mondiale du CIO sur le sport pour tous, le guide "Bougez !" est proposé par le CIO pour gérer les programmes de sport pour tous en associant recommandations pratiques et études de cas afin d'aider et d'inciter les participants à concevoir de nouveaux programmes.



©Tous droits réservés

Journée olympique, le 23 juin

Lors de sa 42^e Session (1948) à Saint-Moritz, en Suisse, le CIO a approuvé l'idée de la Journée olympique. L'idée était de commémorer la création du CIO le 23 juin 1894 à Paris. Afin d'encourager tous les CNO à commémorer et à célébrer la Journée olympique, la commission du sport pour tous du CIO a lancé, en 1987, le concept de la course de la Journée olympique, avec pour objectif de promouvoir la pratique du sport chez les hommes, les femmes et les enfants aux quatre coins du monde, quelle que soit leurs aptitudes sportives.



© 2012 / Comité International Olympique (CIO)

En 2009, le CIO a décidé de consolider et de perpétuer le succès de la course de la Journée olympique. Avec pour thème « Bouger, apprendre et découvrir », le nouveau concept de la Journée olympique encourage les CNO à lancer diverses initiatives sportives, culturelles et éducatives allant au-delà de la course elle-même. Certains CNO ont intégré l'événement au programme scolaire, tandis que d'autres organisent des expositions culturelles et diverses activités centrées sur les valeurs olympiques. Certains organisent des activités sportives adaptées pour différents groupes d'âge, des sessions éducatives pour les enfants et les jeunes avec des athlètes de haut niveau, développent des sites Web orientant les visiteurs vers les programmes sportifs de leur quartier, ou font découvrir des sports peu pratiqués.

Dossier de lancement de la Journée olympique

Afin d'aider les CNO à organiser leur Journée olympique, le CIO réalise un dossier de lancement de la Journée olympique, qui est envoyé à chacun d'entre eux. Ce dossier comprend un historique de l'événement, des idées et des conseils quant aux activités à organiser, ainsi que des lignes directrices pour promouvoir et communiquer ces activités.

Programme de patronage sport pour tous

Chaque année, la commission du sport pour tous du CIO accorde le patronage et l'aide financière du CIO à 15 - 20 manifestations de sport pour tous. Ces manifestations sportives peuvent porter sur un large éventail d'activités, le principal critère de sélection étant que la manifestation concernée soit vraiment ouverte à tous.

C. QUESTIONS

1. Que fait votre CNO ou organisation sportive pour promouvoir le sport pour tous ?
2. Quels partenariats pourraient être développés entre votre organisation sportive et d'autres agences pour promouvoir le sport pour tous ? Les écoles et autres organisations locales sont-elles impliquées ?
3. Quelles célébrations de la Journée olympique se déroulent dans votre pays ? Que pourrait-on faire de plus ?

RÉFÉRENCES

Bougez ! Boîte à outils et dossier de lancement de la Journée olympique, CIO, www.olympic.org

UNITÉ 13



©CIO/Wataru Abe

INTÉGRATION ET ÉQUITÉ

- A. Introduction 84
- B. Intégration des femmes dans le Mouvement olympique 84
- C. Questions. 86

A. INTRODUCTION

Le sport est un droit fondamental et chacun devrait avoir l'occasion de le pratiquer, et ce dans des conditions équitables.

Le manque d'intégration et d'équité surviennent pour les raisons suivantes :

- favoritisme et préférence de l'entraîneur ;
- coterie parmi les joueurs eux-mêmes ;
- dénégation des barrières telles que la pauvreté, le racisme et l'inégalité des sexes ;
- manque de reconnaissance de la diversité (ex. : de sexe, économique) ;
- répartition inappropriée des ressources, ressources insuffisantes ;
- manque de promotion du sport en général ;
- conscience insuffisante des possibilités de pratiquer un sport tout au long de la vie ;
- manque de représentants compétents pour encadrer les participants ;
- complaisance de certains parents ; et
- coût élevé du sport.



©Tous droits réservés

Les exemples suivants montrent comment le sport peut contribuer à favoriser une société plus accueillante.

L'intégration des réfugiés par le sport peut contribuer à faire tomber les barrières entre les nouveaux arrivants et les populations locales hôtes, à améliorer les relations parmi les demandeurs d'asile de diverses origines, et à développer leur estime de soi et leur confiance en soi. Le sport est également utilisé avec succès pour faire le lien entre les nouveaux arrivants et les services de base de la communauté.

Le sport aide les personnes handicapées à améliorer leur santé et leur mobilité en augmentant leur force, leur souplesse et leur coordination. En même temps, il leur offre des occasions de développer leur confiance et leur estime de soi, d'améliorer leurs aptitudes et réseaux sociaux, et d'être plus motivées et indépendantes. Il contribue également à faire changer les perceptions négatives en attirant l'attention sur les aptitudes des athlètes, plutôt que sur leur handicap.

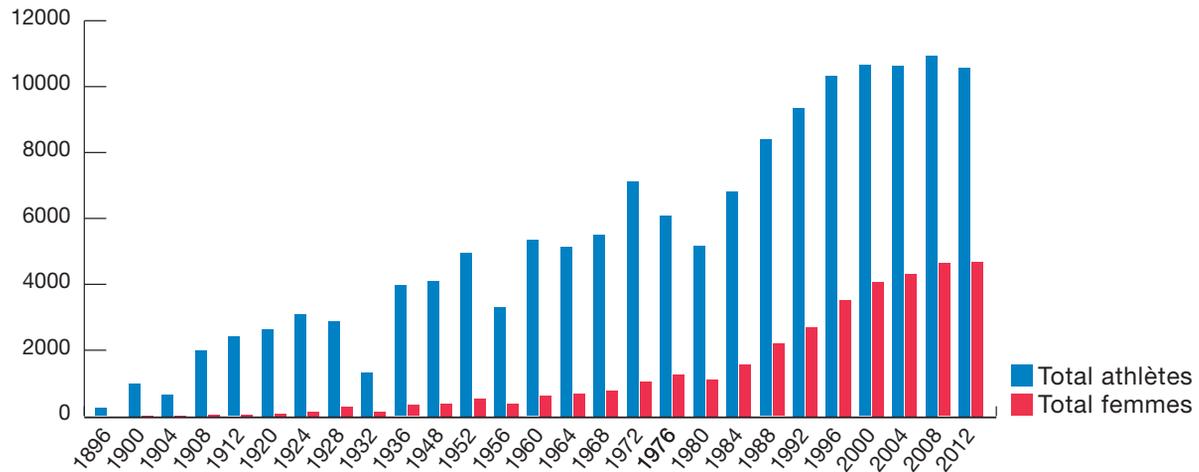
B. INTÉGRATION DES FEMMES DANS LE MOUVEMENT OLYMPIQUE

Le CIO a d'abord prêté attention à l'intégration des femmes en tentant d'accroître le nombre d'athlètes féminines aux Jeux et de dirigeantes sportives. Suite aux recommandations d'une commission d'étude du Congrès olympique du Centenaire du CIO en 1994, un groupe de travail femme et sport a été créé en 1995 par le président du CIO pour conseiller la commission exécutive sur les politiques appropriées à mettre en œuvre dans ce domaine. Il est devenu la commission femme et sport en 2004.

Il est vrai que les premiers Jeux Olympiques de l'ère moderne en 1896 n'étaient pas ouverts aux femmes. Le baron Pierre de Coubertin, qui a rétabli les Jeux, était tout à fait un homme de son temps et pensait que les Jeux devraient rester traditionnellement un « éloge au sport masculin ». Les femmes ont participé aux épreuves de tennis et de golf aux Jeux Olympiques de 1900 et leur participation s'est accrue de manière constante au fil des années.

La participation des femmes aux Jeux a donc augmenté de manière constante, en particulier depuis que le CIO a décidé, depuis 1991, que tout nouveau sport admis au programme olympique devait comporter des épreuves aussi bien masculines que féminines. Aux Jeux Olympiques de Rome, en 1960, on ne compte encore que 611 femmes (11,5 %), puis la participation féminine fait un bond de près de 44,2 % aux Jeux Olympiques de Londres en 2012. Avec l'admission de la boxe féminine, les Jeux de la XXX^e Olympiade ont ouvert une ère nouvelle où hommes et femmes concourent désormais dans tous les sports inscrits au programme olympique.

Evolution de la participation des femmes aux Jeux de l'Olympiade



Participation féminine aux Jeux Olympiques

Année	Nb. de sports	Nb. de CNO	Nb. de participantes	Année	Nb. de sports	Nb. de CNO	Nb. de participantes
1896	-	-	-	1972	8	3	65
1900	2	-	5	1976	11	3	66
1904	1	-	1	1980	12	3	54
1908	2	-	4	1984	14	3	94
1912	2	-	11	1988	17	3	117
1920	2	-	13	1992	19	4	136
1924	3	1	20	1994	-	4	-
1928	4	1	25	1996	21	-	169
1932	3	1	18	1998	-	6	-
1936	4	2	26	2000	25	-	199
1948	5	2	33	2002	-	7	-
1952	6	2	41	2004	26	-	201
1956	6	2	39	2006	-	7	-
1960	6	2	45	2008	26	-	203
1964	7	3	53	2010	-	7	-
1968	7	3	54	2012	26	-	204

■ Jeux d'été ■ Jeux d'hiver

Participation des femmes dans les structures administratives du Mouvement olympique

Alors que la participation des femmes aux activités physiques et aux Jeux Olympiques a augmenté de manière constante, cela n'a pas été le cas pour le pourcentage de femmes dans les instances dirigeantes et administratives du Mouvement olympique. Afin d'y remédier, le CIO a adopté, en 1996, les propositions suivantes concernant l'implication des femmes dans les structures décisionnelles :

- Les CNO, les FI, les FN et les organisations sportives affiliées au Mouvement olympique doivent essayer d'accroître le nombre de femmes au sein des structures décisionnelles (en particulier dans les instances législatives ou exécutives) afin d'atteindre un pourcentage d'au moins 20 % en décembre 2005.
- La Charte olympique a également été modifiée pour refléter la nécessité d'atteindre l'égalité entre hommes et femmes.

Ainsi, les femmes assument de plus en plus de rôles de direction au sein des Comités Nationaux Olympiques et des Fédérations Internationales.

Représentation des femmes au sein du CIO

La première admission de femmes au sein du CIO remonte à 1981 à Baden-Baden, avec l'élection de Flor Isava-Fonseca, ancienne spécialiste de l'équitation olympique originaire du Vénézuéla, et de Pirjo Haeggman, originaire de Finlande, premières femmes membres du CIO. A ce jour, 37 femmes ont siégé au CIO en tant que membre.

Depuis lors, de nombreuses femmes ont été élues en qualité de membres du CIO. Il y a actuellement 24 femmes membres sur un total de 110 membres actifs (soit 21,8%), et quatre femmes parmi les membres honoraires. Quatre femmes sont membres de la commission exécutive du CIO - Nawal El Moutawakel, Gunilla Lindberg, Claudia Bokel et Anita DeFrantz – et c'est la première fois dans l'histoire du CIO que quatre femmes siègent en même temps à la commission exécutive. Depuis les Jeux de 1996, lors desquels les athlètes participants ont eu la possibilité d'élire leurs pairs pour les représenter au CIO, les athlètes olympiques ont régulièrement nommé des hommes et des femmes, en nombre égal.



© 2013 / Comité International Olympique (CIO) / JULLIART, Richard

Représentation des femmes dans les Comités Nationaux Olympiques

Le nombre de femmes à assumer un rôle de direction au sein des CNO ne cesse de croître, mais à un rythme plus lent que le nombre d'athlètes féminines présentes sur l'aire de compétition. Actuellement, onze CNO sont présidés par une femme. À relever encore 23 femmes occupant le poste de secrétaire général et bien d'autres encore les postes de vice-président, secrétaire général adjoint, trésorier et trésorier adjoint au sein des conseils exécutifs des 204 CNO.

Conférences mondiales du CIO sur la femme et le sport

Depuis 1996, le CIO organise une Conférence mondiale sur la femme et le sport tous les quatre ans. Le but de ces conférences est d'évaluer les progrès réalisés dans ce domaine au sein du Mouvement olympique et de définir les actions futures prioritaires afin d'améliorer et d'accroître l'implication des femmes dans cette structure.

Trophée « Femme et sport » du CIO

Le Trophée « Femme et sport » fait partie de l'objectif de sensibilisation du CIO. Chaque année, six trophées (un par continent, plus un au niveau mondial) sont décernés à une ancienne athlète, entraîneuse, administratrice ou journaliste, ou à une organisation ayant travaillé pour développer, encourager et renforcer la participation des femmes et des jeunes filles aux activités physiques et sportives. Chaque CNO, FI olympique ou association continentale peut soumettre un dossier, qui sera examiné par un jury du CIO composé de membres de la commission femme et sport.

Programmes d'intégration

Le CIO n'a eu de cesse dans les dernières décennies d'œuvrer à la prise de conscience du principe fondamental de l'égalité des chances. Les activités du CIO comportent l'assistance technique et financière dispensée par l'intermédiaire des 204 CNO pour la mise en œuvre de programmes locaux en faveur de l'autonomisation des femmes et jeunes filles à travers le sport, la fourniture d'installations sportives et récréatives ou encore la mise en place de programmes de formation et de développement des compétences pour l'accession des femmes aux fonctions dirigeantes.

Solidarité Olympique

Des efforts particuliers sont accomplis pour garantir qu'un nombre croissant de femmes bénéficient des programmes de la Solidarité Olympique. En outre, un programme femme et sport spécifique a été créé pour soutenir les projets des CNO tels que des activités en faveur de l'égalité des sexes, des campagnes de communication ciblées, des programmes de recherche et des séminaires au niveau national. Ce programme sert également à financer la participation de certaines déléguées des CNO aux séminaires continentaux et aux Conférences mondiales sur la femme et le sport du CIO.

C. QUESTIONS

1. Identifiez les efforts que votre organisation sportive accomplit, ou pourrait accomplir, pour garantir l'intégration des minorités, groupes défavorisés, etc. dans vos programmes.
2. Identifiez les efforts que votre organisation sportive accomplit, ou pourrait accomplir, pour garantir l'égalité entre hommes et femmes dans vos programmes.
3. Dans la liste des chances qui devraient s'offrir autant aux hommes qu'aux femmes, quelles sont celles réellement offertes aux femmes dans les instances sportives dirigeantes dans votre pays ?
4. Comment les femmes pourraient-elles être encouragées à s'impliquer davantage à tous les niveaux du sport dans votre pays ?

RÉFÉRENCES

5^e Conférence mondiale du CIO sur la femme et le sport, Los Angeles, Etats Unis d'Amérique, Résolution et Plan d'action de la Conférence, 2012, www.olympic.org



UNITÉ 14



©CIO/Richard Julliard

SOUTIEN AUX ATHLÈTES

A. Introduction	88
B. Intérêt du CIO pour la protection des athlètes. . .	88
C. Programme du CIO de suivi de carrière des athlètes	89
D. Les athlètes et l'argent.	91
E. Questions.	92

A. INTRODUCTION

Les athlètes constituent le cœur et l'âme du Mouvement olympique, le centre de toute attention. Ils sont perçus universellement comme des modèles et des héros par la jeunesse du monde entier.

Ils ont des droits, notamment à l'impartialité et à un traitement équitable, à de bons entraîneurs, à des règles claires, à une compétition juste, à la santé, à la vie privée, à la sécurité, à la confidentialité et à l'éducation.

Leur ambition de contribuer au développement du sport se centre sur le souhait d'être entendus par les dirigeants sportifs, de faire en sorte que leurs suggestions soient prises en compte afin d'orienter au mieux le sport.

Il est mentionné dans les recommandations du Congrès olympique de 2009 que :

« De par leur rôle de modèle dans la société, les athlètes sont en mesure d'apporter une contribution majeure au Mouvement olympique, que ce soit en mettant davantage en évidence, à travers les communautés, l'importance du sport et des loisirs ou en devenant les porte-paroles des générations à venir. Les athlètes devraient être encouragés à jouer un rôle à part entière dans l'organisation et le développement du sport tout au long du vingt et unième siècle. »



©CIO/Richard Julliard

B. INTÉRÊT DU CIO POUR LA PROTECTION DES ATHLÈTES

Le CIO accorde une grande attention à la protection des athlètes et a entrepris les actions suivantes :

- Il a créé la commission des athlètes en 1981. À chaque édition des Jeux, des athlètes olympiques sont élus à la commission par leurs pairs. Cette commission nomme ses membres pour toutes les autres commissions du CIO et se réunit avec la commission exécutive du CIO au moins une fois par an pour soumettre ses recommandations.
- Durant les Jeux Olympiques, la commission médicale du CIO et les FI conduisent des études dans les domaines de la traumatologie, de la prévention des blessures et de l'optimisation des performances.
- En 1983, le CIO a créé le Tribunal Arbitral du Sport (TAS), devenu totalement indépendant en 1993. Ce tribunal international examine les problèmes juridiques rencontrés par les athlètes. Sa procédure est universellement applicable, simple, rapide, flexible et peu coûteuse.
- L'Agence Mondiale Antidopage (AMA) a été créée en 1999 pour lutter contre le fléau du dopage dans le sport et pour protéger la santé des athlètes. C'est maintenant un organe indépendant.

Commission des athlètes du CIO

La commission des athlètes fait le lien entre ces derniers et le CIO. Elle se compose d'athlètes actifs ou retirés de la compétition, tient une réunion au moins une fois par an et propose des recommandations à la commission exécutive du CIO.

En tant que représentants au sein de la plupart des commissions du CIO, les membres de la commission des athlètes participent à l'intégralité du processus organisationnel des Jeux Olympiques. En outre, des groupes de travail sont formés pour garantir que les conditions de compétition, d'entraînement et de vie des athlètes pendant les Jeux sont satisfaisantes. Durant la période des Jeux, les membres de la commission sont disponibles pour écouter leurs pairs dans le village olympique ou sur les sites de compétition.

À chaque édition des Jeux Olympiques (été et hiver), les athlètes participants sont invités à voter pour élire de nouveaux membres à la commission des athlètes, qui en compte 21 :

- huit athlètes pratiquant un sport d'été élus pendant les Jeux de l'Olympiade (quatre à chaque édition des Jeux) ;
- quatre athlètes pratiquant un sport d'hiver élus pendant les Jeux Olympiques d'hiver (deux à chaque édition des Jeux) ;
- jusqu'à sept athlètes nommés par le président du CIO, pour garantir un juste équilibre en termes de sexe, de sport et de région ;
- qui plus est, un représentant de l'Association Mondiale des Olympiens (AMO) et un représentant du Comité International Paralympique (IPC) sont membres de droit de cette commission.

Les 12 athlètes élus par leurs pairs effectuent un mandat de huit ans au sein de la commission des athlètes et deviennent membres du CIO pendant toute cette période.

Pour pouvoir être candidats à la commission, les athlètes doivent avoir participé à la dernière édition des Jeux Olympiques ou à celle pendant laquelle ont lieu les élections et ne jamais avoir été reconnus coupables d'infraction de dopage au cours de leur carrière sportive. Seuls les CNO possédant leur propre commission des athlètes peuvent proposer un(e) candidat(e) sur recommandation de cette commission.

Forum international des athlètes du CIO

L'objectif de ce Forum bisannuel est d'offrir aux athlètes l'occasion de discuter de sujets qui les concernent directement. Aujourd'hui, être un athlète ne s'arrête pas à une piste d'athlétisme, une piscine ou un court. Comme tout autre citoyen, les athlètes ont le droit et le devoir d'exprimer leurs inquiétudes et recommandations sur la place qu'ils occupent au sein du mouvement sportif et de la société en général.

Le 6e Forum international des athlètes du CIO, qui s'est tenu à Singapour en juin 2013, s'est centré sur les thèmes clés des commissions des athlètes, de la communication et de l'expérience durant les Jeux.

Lors de diverses réunions conjointes, présentations en séances plénières et séances parallèles, les participants ont établi une liste de 26 recommandations qui guideront le travail de la commission des athlètes pour les deux prochaines années.

C. PROGRAMME DU CIO DE SUIVI DE CARRIÈRE DES ATHLÈTES

Pour la plupart des athlètes, concourir aux Jeux Olympiques représente l'apogée de leur carrière. Pour participer aux Jeux, ils investissent du temps et de l'énergie et sacrifient souvent ce que l'on peut appeler une « vie normale ». Si ces athlètes choisissent une voie différente, la détermination dont ils font preuve dans leur sport, en compétition et à l'entraînement prouve qu'ils sont tout aussi capables de réussir bien au-delà de la sphère sportive. La vie d'un athlète n'est pas ordinaire, aussi a-t-il besoin d'un soutien personnalisé pour réussir. La mondialisation et le professionnalisme croissants du sport de haut niveau font que les athlètes doivent organiser le temps qu'ils consacrent à leur éducation et à leur formation professionnelle. Beaucoup quittent le sport de haut niveau sans avoir suivi d'études ni acquis de compétences socio-professionnelles, ce qui les laisse démunis lorsqu'il s'agit de passer du milieu sportif au milieu professionnel. Si la plupart

de leurs concitoyens non sportifs ont déjà une carrière bien établie, les athlètes à la retraite se retrouvent parfois dans la position de débutants sur le marché du travail, sans véritable moyen à leur disposition pour trouver un emploi.

Par conséquent, il est largement admis que les organisations sportives doivent soutenir davantage les athlètes, afin de les aider à mener une vie équilibrée durant leur carrière sportive, et leur fournir les outils et ressources qui les prépareront au mieux à gérer la transition une fois leur carrière sportive terminée.

Le CIO a développé un programme pour répondre à ces besoins et offrir aux athlètes le soutien requis aussi bien pendant qu'après leur carrière sportive. Le programme de suivi de carrière des athlètes (*Athlete Career Programme* - ACP) fournit des conseils ainsi que les outils nécessaires pour aider les athlètes à gérer avec succès l'entraînement, la compétition, les enjeux de la vie quotidienne et les perspectives d'avenir. Il se concentre sur trois axes principaux : l'éducation, les compétences socio-professionnelles et l'emploi.

Le programme a été élaboré par les membres du Mouvement olympique, à savoir les CNO, les FI et les fédérations nationales, qui se chargent de son application. Les actions directes (par ex. la mise en œuvre de programmes) restent de la responsabilité principale des organes nationaux (CNO, fédérations nationales, gouvernements). Toutefois, il existe plusieurs domaines clés où le CIO peut apporter son soutien, en particulier aux CNO, jouant alors le rôle de chef de file.

Le président, Jacques Rogge, a résumé ainsi la position du CIO :

«La vie dans le sport n'est pas éternelle et vous devez vous préparer au fait que vous devrez trouver un emploi, vous réinsérer dans la vie sociale. Nous avons là une responsabilité morale très importante. Nous essayons de détecter les jeunes athlètes dès l'âge de 14-15 ans, nous les envoyons dans des camps d'entraînement, nous les envoyons à l'étranger, parfois au détriment de l'éducation. Puis arrive l'âge de la retraite à 35 ans. Nous ne pouvons pas juste leur serrer la main et leur dire « félicitations, vous avez fait une belle carrière; à présent, prenez soin de vous. » Nous avons le devoir de les aider dans leur vie future. »

Il est par conséquent essentiel de sensibiliser les athlètes aux compétences et aux qualités qu'ils possèdent et qu'ils peuvent appliquer dans un contexte non sportif. Les athlètes qui possèdent de véritables compétences socio-professionnelles seront davantage à même de faire face aux enjeux que présente une carrière en dehors du sport. Il ressort des travaux de recherche entrepris qu'éduquer et former les athlètes en vue de leur reconversion après le sport fait partie intégrante de leur développement et contribue à leur réussite. Aider les athlètes à préparer une carrière après le sport peut étoffer leur identité et élargir leurs compétences socio-professionnelles. En outre, le développement d'un plan de carrière donne la possibilité aux athlètes d'étendre leurs aptitudes sociales et professionnelles, leur permettant de gérer plus efficacement la pression qu'ils subissent en tant qu'athlètes de haut niveau et d'être moins anxieux par rapport au fait de démarrer tardivement une carrière en dehors du sport.

Éducation : conseils sur la manière d'aider les athlètes à concilier avec succès sport et études, y compris suivi scolaire et ressources concernant les établissements d'enseignement répondant aux besoins des athlètes. Des informations et conseils sont fournis sur les voies à suivre pour réussir ses études à tous les niveaux.

Compétences socio-professionnelles : présentation d'informations, d'outils et de guides pratiques pour parler avec les athlètes de sujets tels que l'établissement d'un budget, les questions financières, la gestion du temps, la formation à la communication avec les médias, la prise de parole en public et la fixation d'objectifs.

Emploi : soutien et conseils sur le travail avec les athlètes concernant leur « autre » carrière, y compris mise à disposition d'informations sur la rédaction d'un CV, la recherche d'un emploi et la préparation aux entretiens.

Le CIO, en collaboration avec Adecco, fournisseur de solutions en ressources humaines, apporte aux CNO le soutien et les outils nécessaires pour aider les athlètes à passer du sport de compétition à une nouvelle carrière. Adecco aide également les athlètes à trouver du travail, dans les pays où la société est représentée. Dans les autres pays, le programme ACP du CIO propose des ateliers de sensibilisation pour les athlètes d'élite, coordonnés avec le CNO et souvent dirigés par un membre de la commission des athlètes du CIO.

Depuis son lancement en 2005, le programme ACP du CIO a soutenu plus de 10 000 athlètes dans plus de 100 pays, dont ceux où Adecco a des accords avec les CNO correspondants.

La principale plateforme pour obtenir des informations et outils sur le programme de suivi de carrière des athlètes du CIO est la page « Espace Athlète » sur Olympic.org. Cette plateforme a été conçue pour les athlètes sur la base de conseils fournis par des sportifs de haut niveau et des experts du monde entier.

D. LES ATHLÈTES ET L'ARGENT

Amateurisme et professionnalisme

Personne ne pense sérieusement que les athlètes puissent être compétitifs dans le sport de haut niveau sans une forme de soutien financier. Le mot « amateurisme », si répandu dans le sport au siècle dernier, a désormais pratiquement disparu. Depuis que le CIO a décidé, en 1981, de ne plus chercher à définir le mot « amateur » et d'utiliser plutôt le concept d'« admission », des changements rapides se sont produits dans la direction opposée.



©Tous droits réservés

Il existe maintenant une tendance au professionnalisme, tel que défini en termes financiers et d'entraînement à plein temps. Les entraîneurs, les managers et les athlètes aux plus hauts niveaux de compétition sont essentiellement à plein temps, et bénéficient de différents types d'aide de leur gouvernement, de leur organisation ou de leurs sponsors ; ils ont un emploi en tant qu'athlètes. Certains peuvent recevoir des prix en espèces pour des apparitions ou des spectacles. Le CIO et les FI ont autorisé les athlètes professionnels à concourir aux Jeux (par ex., en basket-ball, tennis, hockey sur glace) car ils sont les meilleurs mondiaux ; la télévision et les sponsors des Jeux pensent que les téléspectateurs s'intéresseront massivement à ces athlètes célèbres.

L'« athlète commercial »

Les sportifs de haut niveau doivent être professionnels dans leur approche du sport. Les normes d'aujourd'hui l'exigent. Certains s'entraînent à plein temps, et beaucoup prennent des congés prolongés à leur travail afin de se préparer pour les compétitions majeures. On pourrait affirmer que des progrès ont été faits depuis le vrai amateur jusqu'au professionnel et qu'une nouvelle version du professionnel, l'« athlète commercial », a vu le jour.

Les athlètes commerciaux savent divertir et ils plaisent au public. Ils bénéficient d'une grande couverture médiatique et peuvent générer des revenus significatifs dans le cadre de leur sport et en dehors. Ils sont le résultat de manifestations sportives et d'une bonne gestion. Cette nouvelle lignée d'athlètes se limite actuellement à quelques sports mais, avec une exposition croissante à la télévision de nombreux sports « mineurs », les influences commerciales deviendront bientôt une réalité pour beaucoup d'autres.

Les athlètes commerciaux sont soumis à des tensions supplémentaires dans l'atmosphère déjà stressante des Jeux Olympiques. Ils peuvent apporter de nombreux problèmes que leurs entraîneurs, leur organisation et leur mission olympique doivent résoudre. Ces problèmes sont liés aux médias ou à leurs agents, qui demandent aux athlètes beaucoup de temps et d'énergie. Certains athlètes, en tant que stars des médias, peuvent chercher à obtenir plus d'attention. Certains se voient octroyer des chambres d'hôtel dans le cadre de leurs accords de parrainage et peuvent donc souhaiter vivre hors du village olympique. Ils peuvent disposer de voitures et souhaiter une accréditation pour leur véhicule. La plupart ont un entourage : manager, entraîneur, masseur, physiothérapeute, avocat et comptable, qui demandent tous des accréditations et des billets.

Les sponsors ont certaines exigences envers les athlètes. Ils insistent sur le fait que les athlètes répondent à certaines obligations et devoirs contractuels, comme participer à des réceptions ou être présents auprès de clients de la société. Le contrat peut inclure un code de conduite aux exigences strictes en termes de comportement, avec résiliation du contrat si l'athlète commet une infraction de dopage et des sanctions s'il arbore le produit d'une société concurrente.

Pour les sponsors, le retour sur leur investissement souvent substantiel, est important. Ce retour se présente sous la forme de ventes et d'une exposition maximale de leur logo, de leur nom et de leurs produits. Aux Jeux Olympiques, les occasions sont multipliées. Le CIO a ses propres partenaires olympiques au niveau mondial, qui paient pour obtenir les droits exclusif d'utilisation des emblèmes des Jeux. Les CNO ont leurs sponsors, qui paient pour obtenir le droit exclusif que leur produit soit celui de l'équipe olympique. Les athlètes ont désormais aussi leurs propres sponsors, qui paient pour avoir l'exclusivité des droits les concernant. Il existe un risque de conflit entre ces sponsors concurrents, du moins en ce qui concerne les athlètes et leurs sponsors. Si le CNO a passé un contrat avec une société de vêtements et si un athlète en a passé un avec une autre société, cela peut entraîner des difficultés.

Le paragraphe 2.3 du Texte d'application des Règles 27 et 28 de la Charte olympique (2013) mentionne que :

« Ils [les CNO] ont le pouvoir unique et exclusif de prescrire et de déterminer les tenues et les uniformes à porter et l'équipement à utiliser par les membres de leurs délégations à l'occasion des Jeux Olympiques et en relation avec toutes les compétitions et cérémonies qui y sont liées. »

« Ce pouvoir exclusif ne s'étend pas à l'équipement spécialisé utilisé par les athlètes de leurs délégations durant les compétitions sportives. À cet effet, on entend par équipement spécialisé l'équipement reconnu par le CNO concerné comme ayant une incidence matérielle sur la performance des athlètes, en raison de ses caractéristiques techniques. Toute publicité en relation avec tout équipement spécialisé doit être soumise à l'approbation du CNO concerné s'il y est fait référence, expressément ou implicitement, aux Jeux Olympiques. »

Les athlètes sous contrat ressentent beaucoup de pression quand on leur demande de porter les tenues de leurs sponsors plutôt que l'uniforme du CNO lors des cérémonies de remise des médailles, des conférences de presse ou d'autres événements publics durant les Jeux. Les problèmes proviennent souvent d'articles, tels que les lunettes de soleil, les casquettes au nom des sponsors, les marques d'équipement sportif, etc. Le marketing sauvage est une préoccupation importante pour la mission olympique des CNO, comme pour les comités d'organisation et le CIO.

Les chefs d'équipe ont un rôle crucial à jouer. Ils doivent avoir connaissance de tous les problèmes et toutes les pressions, et faire preuve d'impartialité et de cohérence avec l'ensemble de l'équipe, et pas uniquement avec les membres « commerciaux ». La communication est la clé et doit primer par dessus tout. De nombreux CNO requièrent désormais que chaque membre potentiel de l'équipe olympique signe un contrat précisant plusieurs points, tels que ne pas se doper, respecter le code de conduite de l'équipe et porter la tenue de l'équipe aux occasions appropriées.

E. QUESTIONS

1. Comment soutenez-vous vos athlètes ? Comment pouvez-vous améliorer votre niveau de services ?
2. En particulier, comment pouvons-nous mieux aider les athlètes à concilier sport, éducation, compétences socio-professionnelles et emploi ?

RÉFÉRENCES

Les athlètes au cœur du Mouvement olympique, commission des athlètes du CIO, www.olympic.org

Guide des athlètes, CIO, www.olympic.org

Recommandations du 6^e Forum international des athlètes, CIO, 2013, http://www.olympic.org/Documents/Commissions_PDFfiles/Athletes/2013-6th-IOC-International-Athletes-Forum-Recommendations-under-IOC-Commissions-Athletes-fre.pdf

Programme du CIO de suivi de carrière des athlètes, www.olympic.org/iocacp.

Adecco, <http://athlete.adecco.com>

UNITÉ 15



©Getty/Robert Giroux

PROTECTION DES JEUNES ATHLÈTES

A. Introduction	94
B. Entraînement des jeunes athlètes de haut niveau.	94
C. Questions.	96

A. INTRODUCTION

Qu'y a-t-il de plus important dans le sport que de s'assurer que les athlètes, en particulier les jeunes, sont protégés des blessures afin qu'ils apprécient leurs expériences sportives ? Nous devons donc contribuer à créer un environnement sûr et accueillant car cela permettra de garantir que chacun est encouragé à pratiquer un sport. Pour assurer un tel environnement, nous devons connaître les étapes de développement des enfants et adapter les expériences sportives à leurs capacités.

Nous ne réussissons pas à répondre aux attentes concernant un environnement sûr et accueillant lorsque :

- le sport est abandonné massivement, en particulier autour de l'âge de 11 ou 12 ans (ce qui correspond souvent à la première étape du sport de compétition) ;
- nos rues et terrains de jeu ne sont pas sûrs et les enfants ne peuvent pas jouer à l'extérieur ;
- aucune formation/aucun enseignement approprié n'est fourni aux entraîneurs/bénévoles ;
- les entraîneurs attendent trop des enfants et leur demandent d'adopter des pratiques ou des rythmes dangereux ;
- la sélection de bénévoles dotés des qualifications appropriées pour les postes d'entraîneurs n'est pas assez rigoureuse ;
- l'équipement adéquat n'est pas toujours disponible ;
- nous manquons de politiques, règles et sanctions qui favoriseraient un environnement sûr et accueillant ;
- les officiels sportifs ne s'intéressent pas aux abus lorsqu'ils en constatent ; et
- il n'existe pas de programmes éducatifs ni de discussions dans une organisation sportive pour identifier les valeurs adéquates, les comportements éthiques et les pratiques sûres, et pour garantir leur mise en œuvre.

Le principal facteur en raison duquel nous ne réussissons pas à offrir un environnement sûr et accueillant est que le sport, par sa nature compétitive, n'y est pas nécessairement propice. En outre, le portrait du sport professionnel que dressent actuellement les médias offre souvent des exemples d'abus, de dopage et de victoire à n'importe quel prix.

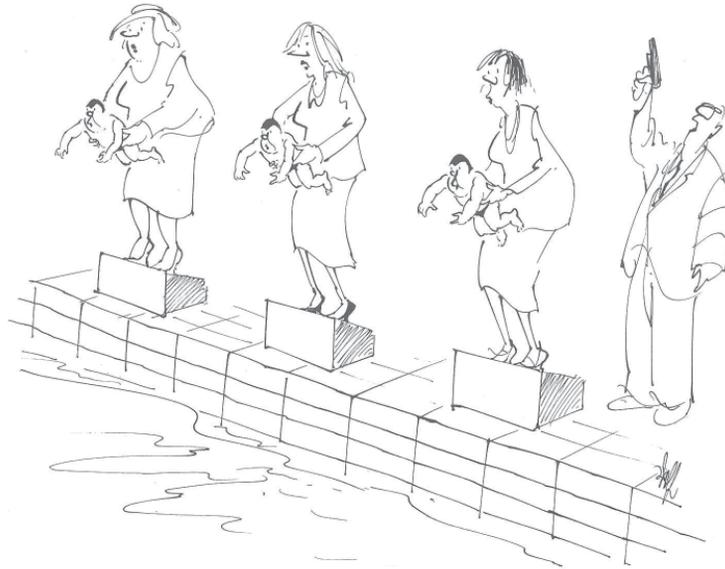
B. ENTRAÎNEMENT DES JEUNES ATHLÈTES DE HAUT NIVEAU

La protection de la santé des athlètes est le principal objectif de la commission médicale du CIO, en particulier à travers la promotion de pratiques sûres en ce qui concerne l'entraînement.

Un jeune athlète de haut niveau est quelqu'un qui a des qualités sportives supérieures, suit un entraînement spécialisé, bénéficie de conseils d'experts et participe très tôt à des compétitions. Ces athlètes particuliers ont des besoins sociaux, émotionnels et physiques distincts qui varient en fonction de leur stade de maturation. Ils ont besoin d'un entraînement, de conseils et de compétitions appropriés leur garantissant une carrière sportive sûre et saine et promouvant leur bien-être futur.

Principes scientifiques de base de l'entraînement

La performance aérobie et anaérobie ainsi que la force musculaire augmentent avec l'âge, la croissance et la maturation. L'amélioration de ces variables est asynchrone. Durant la puberté, les enfants connaissent une amélioration plus marquée de la performance anaérobie et de la force musculaire que de la performance aérobie. La performance aérobie et anaérobie ainsi que la force musculaire sont plus élevées chez les garçons que chez les filles à la fin de la prépuberté et ces différences entre les deux sexes s'accroissent encore au fur et à mesure de la maturation. Il a été prouvé que la force musculaire et la performance aérobie et anaérobie pouvaient être accrues encore davantage par un entraînement approprié. Quel que soit le niveau de maturité, les réactions respectives des garçons et des filles à l'entraînement sont similaires après avoir ajusté les exercices physiques au niveau initial.



©Reiner Zimmnik

Problèmes spécifiques aux enfants pratiquant un sport de haut niveau

La disparité entre le taux de croissance osseuse et celui des tissus mous fait courir à l'enfant pratiquant un sport de haut niveau un risque accru de blessure par surmenage. Une douleur focale prolongée peut être le signe d'une lésion et doit toujours être évaluée chez un enfant. Le surentraînement ou « syndrome d'épuisement » est le résultat d'une charge d'entraînement excessive, d'un stress psychologique, d'une mauvaise périodisation ou d'une récupération insuffisante. Il peut survenir chez l'enfant pratiquant un sport de haut niveau lorsque les limites de l'adaptation et de la performance optimales sont dépassées. En clair, le régime d'entraînement ne doit pas provoquer de douleur excessive.

Chez les filles, la pression visant à atteindre un poids irréaliste entraîne souvent des troubles de l'alimentation, dont l'anorexie et/ou la boulimie. Ces troubles peuvent affecter le processus de croissance, influencer la fonction hormonale, être à l'origine d'une aménorrhée, d'une faible densité minérale osseuse et d'autres maladies graves pouvant mettre en danger la vie de l'athlète.

Les enfants pratiquant un sport de haut niveau sont en droit de s'entraîner et de concourir dans un environnement qui leur convienne, avec des méthodes d'entraînement technique et tactique, des règles, des équipements, des installations et des formules de compétition adaptés à leur âge. Ils sont en droit de s'entraîner et de concourir dans un environnement agréable, sans dopage ni influences négatives, dont le harcèlement et la pression excessive des parents, de leurs pairs, des prestataires de soins médicaux, des entraîneurs, des médias ou des agents.

Il est essentiel de reconnaître qu'un jeune athlète de haut niveau a des besoins très différents en matière d'entraînement par rapport à un adolescent ou un jeune adulte, à la fois pour protéger la santé de l'enfant et s'assurer qu'il progresse. Des compétences dans le domaine du développement de l'enfant sont nécessaires pour établir de tels programmes d'entraînement.

Entraînement sportif et éducation

L'entraînement sportif ne doit pas être mené au détriment d'un enseignement scolaire de qualité. L'éducation est une priorité qui prépare chacun à répondre aux besoins de la vie; le sport peut procurer du plaisir tout au long de la vie en tant que passe-temps et intérêt. En fait, le sport et l'éducation peuvent souvent coexister, et le sport de haut niveau peut, en effet, parfois prendre le dessus pendant une certaine période. Toutefois, sur le plus long terme, une carrière sportive est courte alors qu'une bonne éducation porte ses fruits à plus long terme. Il est donc nécessaire de donner aux enfants et aux athlètes juniors des conseils afin qu'ils puissent bien concilier leurs besoins en matière d'entraînement et leur formation scolaire.

Concernant l'entraînement des athlètes juniors, le Congrès olympique de 2009, à Copenhague, a fait la recommandation suivante (n° 5) :

« 5. Toutes les composantes et autres parties prenantes du Mouvement olympique devraient tenir compte de la tendance actuelle à la surcharge des programmes et calendriers d'entraînement et de compétition, qui peut nuire aux athlètes, en particulier aux athlètes juniors, sur le plan des performances, de la santé et de l'investissement personnel, et devraient prendre les mesures appropriées pour empêcher cette escalade le cas échéant. »



©SYOCOG

C. QUESTIONS

1. Quel est le niveau de sécurité de l'environnement de votre système sportif, club ou école pour les enfants et les jeunes athlètes ?
2. Quelles sont les questions de sécurité les plus importantes pour les enfants et les jeunes athlètes dans votre environnement sportif ?
3. Les conditions peuvent-elles être améliorées ? Si oui, comment ?
4. À qui incombe la responsabilité d'évaluer les conditions de sécurité des jeunes athlètes et des enfants ?
5. À qui incombe la responsabilité de résoudre les problèmes de sécurité ou de harcèlement si nécessaire ?

RÉFÉRENCES

Déclaration de consensus sur l'entraînement au sport d'élite chez l'enfant, CIO, 2005, www.olympic.org



UNITÉ 16



©CIO/Michalis Sourlis

PROBLÈMES ÉTHIQUES LIÉS AU DOPAGE

A. Introduction	98
B. Problèmes éthiques	98
C. Questions	99

A. INTRODUCTION

Qu'est-ce que le dopage ?

Le dopage est l'utilisation délibérée ou par inadvertance par un athlète d'une substance ou d'une méthode interdite telle que définie par le Code mondial antidopage. Le dopage est strictement interdit. Le fait d'encourager ou d'aider les athlètes à utiliser de telles substances ou méthodes est contraire à l'éthique et également considéré comme une infraction liée au dopage.

Pourquoi le dopage est-il interdit ?

Le dopage est interdit car il anéantit la joie fondamentale du sport et notre quête collective de l'excellence humaine et sportive. Il est aussi interdit pour protéger les athlètes de l'avantage déloyal qui peut être obtenu par ceux qui se dopent pour améliorer leurs performances, et des possibles effets secondaires néfastes que peuvent entraîner certaines substances ou méthodes. Le dopage peut également avoir des implications juridiques. La distribution de diverses substances interdites (par ex., des agents anabolisants), si ce n'est pour une raison médicale justifiée, peut être illégale dans de nombreux pays.

B. PROBLÈMES ÉTHIQUES

Décider quels médicaments utiliser ou ne pas utiliser, et quels médicaments autoriser ou interdire est un problème à la fois moral et médical. Toutefois, lorsque tous les faits sont connus, ou au moins lorsqu'autant de faits que possible ont été découverts, il faut prendre une décision quant à la prise ou non d'un traitement médical, l'utilisation ou non d'un médicament particulier et, en ce qui concerne les instances dirigeantes sportives, quant à l'autorisation ou l'interdiction d'aides médicales et pharmacologiques aux performances. À ce stade, la question n'est plus médicale mais morale. Il s'agit de savoir quels médicaments, dispositifs et thérapies sont justes et lesquels ne le sont pas. Ce n'est pas une question facile. La liste des médicaments interdits est constamment revue et elle est disponible sur le site Web de l'Agence Mondiale Antidopage (AMA).

Principes appliqués dans l'élaboration des réglementations concernant le dopage

Trois principes peuvent être appliqués lors de la rédaction des réglementations concernant les moyens médicaux et pharmacologiques destinés à améliorer les performances.

1. **Santé des athlètes** : le premier principe concerne la santé de l'athlète. Si l'utilisation d'un médicament ou d'une technique médicale a pour effet de nuire gravement à la santé ou au physique d'un athlète, par exemple, en provoquant une maladie, en augmentant le risque de maladie ou même en perturbant la croissance et le développement normaux, une interdiction d'utilisation est considérée comme justifiée.
2. **Équité** : le deuxième principe concerne l'équité. Si certaines techniques scientifiques ou certains produits sophistiqués améliorent les performances, ils donnent évidemment un avantage à ceux qui y ont accès et pénalisent ceux qui n'y ont pas accès. Ce principe est à la base de l'interdiction de certaines techniques médicales, même celles qui ne sont pas connues comme étant dangereuses pour la santé si elles sont réalisées correctement, comme l'autotransfusion, c'est-à-dire la transfusion d'une personne avec son propre sang (dopage sanguin).



©Kishimoto

3. **Les Jeux sont pour les athlètes** : le troisième principe sous-tend le deuxième. Pour illustrer, on peut le formuler ainsi : « les Jeux Olympiques sont des compétitions entre athlètes, et non entre spécialistes médicaux et laboratoires pharmaceutiques ». L'utilisation de certaines techniques et de certains médicaments par quelques athlètes peut conduire à une situation dans laquelle les autres athlètes sentent qu'ils échoueront, quel que soit leur niveau d'entraînement et les aptitudes qu'ils acquièrent, à moins d'utiliser cette technique ou ce médicament. Cela est contraire à l'éloge des prouesses physiques que Pierre de Coubertin avait établi comme un objectif du Mouvement olympique.

Droits de l'homme

Le but d'un programme de contrôle antidopage est de surveiller l'état des athlètes par rapport à l'utilisation de substances et méthodes interdites dans le sport, permettant ainsi de les dissuader d'utiliser de telles substances ou méthodes. La détection d'une substance ou méthode interdite conduit à l'établissement d'une infraction de dopage.

Une infraction de dopage entraîne des sanctions sportives au niveau national et/ou international qui se limitent normalement à une suspension. Les athlètes peuvent, par exemple, perdre le droit de participer à leurs épreuves sportives pendant un certain temps, voire être suspendus à vie, ou perdre leur soutien financier. Il est essentiel qu'un athlète contrôlé positif soit protégé contre toute action ou inaction supplémentaire mise en œuvre par des tiers, car cela serait considéré comme inconciliable avec les principes d'équité et les droits humains fondamentaux. Étant donné que la responsabilité de l'application des sanctions et de la divulgation des infractions incombe essentiellement aux fédérations nationales et internationales, les personnes qui effectuent les contrôles doivent s'acquitter de leurs obligations dans le respect de la juridiction de ces fédérations.

Dans la situation où un cas positif pose un problème en matière de droits de l'homme, chaque cas doit être évalué sur ses propres critères, ce qui peut nécessiter une action ou des mesures en dehors des procédures normales de contrôle antidopage de la fédération nationale et/ou internationale, ou une révision considérée comme plus juste et appropriée.

C. QUESTIONS

1. Votre CNO/organisation sportive sensibilise-t-il/elle vos athlètes au dopage et aux raisons pour lesquelles il est interdit ?
2. Sinon, devriez-vous le faire ? Et comment vous y prendriez-vous ?
3. Connaissez-vous bien le matériel éducatif élaboré par l'AMA et disponible sur son site Web ?

RÉFÉRENCES

Agence Mondiale Antidopage (AMA), www.wada-ama.org

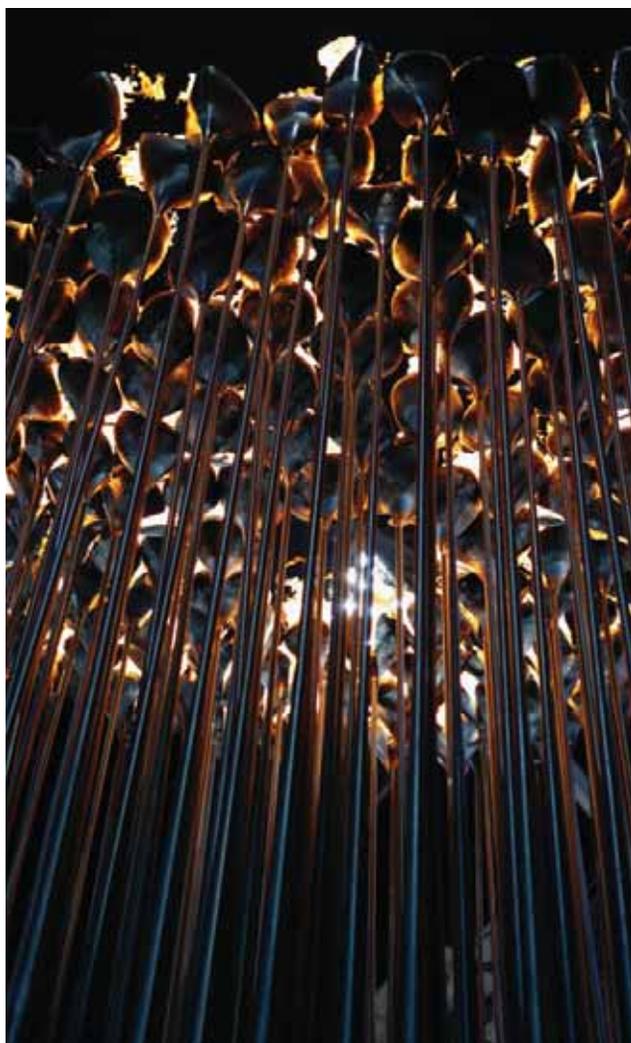
Liste des substances et méthodes interdites de l'AMA, www.wada-ama.org



© 2010 / Kishimoto/CIO / MIFUNE, Takamitsu



UNITÉ 17



©Tous droits réservés

TRUCAGES DE COMPÉTITIONS

A. Introduction	102
B. Groupe de travail du CIO	103
C. Les règles en place pour Sotchi	103
D. Éducation	104
E. Questions	104

A. INTRODUCTION

Les trucages de compétitions surviennent lorsqu'une personne manipule le déroulement ou le résultat d'une compétition dans un but précis. Le motif peut être financier, par exemple lorsqu'un parieur veut garantir un résultat et qu'il paie quelqu'un (athlète, entraîneur, arbitre) pour qu'il perde volontairement la compétition. Les juges dans les sports soumis à système de notation sont incités à manipuler les résultats en collusion avec d'autres personnes pour s'assurer qu'un certain concurrent d'un certain pays en profite. Des compétitions ont été manipulées par des entraîneurs et des dirigeants pour perdre un match préliminaire afin de s'assurer un meilleur tirage dans les compétitions suivantes.

Tous ces exemples de manipulation sont de la tricherie qui, parfois, peuvent constituer un délit pénal dans certains pays.

Avec l'évolution d'Internet, le marché des paris sportifs est devenu mondial. Cette situation remet en question l'intégrité de tout le mouvement sportif.

Les trucages de compétitions et les paris sur un résultat connu à l'avance sont une forme de tricherie. Cela est contraire aux valeurs olympiques et enfreint le Code d'éthique du CIO. Par conséquent, le CIO a été forcé d'agir pour réduire cette pratique et sauvegarder l'intégrité du sport.

Pour ce faire, le CIO a pris un certain nombre de mesures.



©CIO/Jason Evans

Dispositions dans le Contrat ville hôte

Depuis les Jeux Olympiques de 2012, le CIO a inséré dans le Contrat ville hôte une clause de coopération concernant la manipulation des compétitions sportives.

Unité d'évaluation conjointe pour les Jeux de Londres

Le CIO a collaboré avec le comité d'organisation des Jeux et les autorités publiques pour créer une unité d'évaluation conjointe afin de contrôler et d'évaluer la fréquence des trucages de compétitions durant les Jeux à Londres et agir en cas de soupçon de tricherie. Le rapport post-olympique indiquait que "les Jeux de 2012 à Londres ont été les premiers où les menaces de corruption par des paris sportifs atteignaient le même niveau d'attention que le dopage." Le rapport "*Working together to protect the Integrity of Sport: the Role of the Joint Assessment Unit at the London 2012 Olympic Games*" (en anglais uniquement) figure sur : <http://www.gamblingcommission.gov.uk>

B. GROUPE DE TRAVAIL DU CIO

Le CIO a également établi un groupe de travail composé de représentants du monde du sport, du secteur des paris, d'organisations internationales et de gouvernements dans le but de traiter ce problème à trois niveaux :

Éducation et information : L'objectif est d'informer et d'éduquer le mouvement sportif quant à la manière d'éviter que ce problème ne se pose. Un code de bonne conduite a été adopté à cet effet.

Surveillance, échange d'informations et analyse : Il est essentiel de surveiller le marché des paris et de détecter toute tricherie liée à des paris dans le sport. Le CIO surveille ses compétitions depuis les Jeux de Beijing. En 2013, il a approuvé une extension du système en place pour surveiller les principales compétitions des diverses Fédérations Internationales.

Législation et réglementation : Il est essentiel que les organisations sportives aient des règles en place qui leur permettent de prendre des mesures disciplinaires en cas de tricherie ou de tentative de tricherie. Comme ce problème va bien au-delà du monde du sport, il est impératif de coopérer avec les gouvernements afin qu'ils puissent voter des lois et s'assurer qu'il est possible d'appliquer les sanctions appropriées à l'encontre des personnes coupables de corruption.



©CIO/Hélène Tobler

C. LES RÈGLES EN PLACE POUR SOTCHI

Par ailleurs, en septembre 2013, la commission exécutive du CIO a approuvé et publié les *“Règles d’application pour les XXIIes Jeux Olympiques d’hiver à Sochi concernant l’interdiction des paris relatifs aux Jeux Olympiques et de toute forme de tricherie affectant le résultat des compétitions olympiques dans le cadre de paris.”*

Les règles en place pour Sochi couvrent les principaux délits que sont les paris, la manipulation des résultats dans le cadre des paris (c'est-à-dire les trucages de compétitions), les actes de corruption dans le cadre des paris et l'utilisation d'informations d'initié. Elles couvrent également d'autres délits qui surviennent souvent en droit pénal : tentatives de trucage de compétition, assistance intentionnelle à des actes/omissions ou complicité, non-divulgarion d'informations et manque de collaboration à l'enquête.

Si le CIO a établi des règles pour les participants aux Jeux Olympiques (concurrents individuels, équipes, officiels, dirigeants et autres membres d'une quelconque délégation, arbitres et membres du jury, ainsi que toute autre personne accréditée) afin de décourager les trucages de compétitions, il n'en demeure pas moins que chaque organisation sportive doit avoir ses propres règles en place pour sanctionner les contrevenants.

D. ÉDUCATION

Pour résoudre ce problème, l'éducation des participants est essentielle. Il existe des outils éducatifs, qui peuvent être utilisés gratuitement. Le CIO dispose par exemple de programmes éducatifs interactifs pour les participants aux Jeux et autres personnes. Ces programmes sont disponibles en dix langues.

Un de ces outils est le code de bonne conduite du CIO qui a été approuvé par le groupe de travail du CIO. Il est à la disposition de toutes les organisations sportives et peut être personnalisé en ajoutant le logo de votre organisation.

Pour plus d'informations et pour accéder aux outils éducatifs ainsi qu'aux conclusions du groupe de travail, veuillez consulter : <http://www.olympic.org/playfair-fr>.

Pour de plus amples renseignements, n'hésitez pas à contacter l'adresse suivante : Integrityprotection@olympic.org.



©CIO

E. QUESTIONS

1. Votre organisation a-t-elle des règles claires en place concernant les paris sportifs ?
2. Comment attireriez-vous l'attention sur les risques liés aux paris au sein de votre organisation ?
Connaissez-vous les outils qui sont à votre disposition ?
3. Quels sports sont concernés par des trucages de compétition dans votre pays ?
4. Pourquoi est-il inapproprié de parier sur son sport ou sa compétition ?

RÉFÉRENCES

Rapport "Working together to protect the Integrity of Sport: the Role of the Joint Assessment Unit at the London 2012 Olympic Games" (en anglais uniquement), www.gamblingcommission.gov.uk/pdf/JAU%20report%20-%20March%202013.pdf

Règles d'application pour les XXIIes Jeux Olympiques d'hiver à Sotchi concernant l'interdiction des paris relatifs aux Jeux Olympiques et de toute forme de tricherie affectant le résultat des compétitions olympiques dans le cadre de paris, www.olympic.org/Documents/Commissions_PDFfiles/Ethics/Betting_Rules_Sochi_FR.pdf

UNITÉ 18



©CIO/Steve Munday

FAIR-PLAY

A. Introduction	106
B. Règles	106
C. Esprit sportif	107
D. Mise en pratique de la théorie	107
E. Promotion du fair-play	108
F. Questions	110

A. INTRODUCTION

Lors de la cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques, un des athlètes prête serment au nom de tous les athlètes. Un des officiels prête un serment semblable au nom de tous les juges, officiels et entraîneurs. Ces serments obligent les athlètes et les officiels à respecter les règles qui régissent les Jeux « dans un véritable esprit de sportivité ». Les serments olympiques se composent donc de deux parties : l'observation des règles et l'esprit sportif. Le terme « fair-play » recouvre ces deux éléments.

Le fair-play manifeste des attitudes et un comportement dans le sport correspondant à la conviction selon laquelle le sport est une activité éthique. Il exclut les actes de violence, la tricherie, la prise de produits dopants ou toute forme d'exploitation dans le but de gagner. Lorsque de tels éléments sont introduits, le véritable esprit de compétition est perdu et le sport n'a plus de raison d'être.

Le fair-play ne signifie pas seulement respecter les règles écrites ; il décrit plutôt l'attitude et l'esprit que les sportifs et sportives doivent adopter, en respectant les autres et en bannissant tout préjudice physique ou psychologique. Il consiste à se mettre à la place de l'autre et à agir en conséquence. Le fair-play est avant tout une question de responsabilité personnelle de l'individu.

Les fédérations sportives aux niveaux régional, national et international contribuent sensiblement à l'environnement de fair-play par des règles et réglementations et la formation des entraîneurs, des arbitres, des juges, du personnel médical et autres officiels. Les gouvernements et les établissements d'enseignement publics et privés, en particulier, sont également responsables de la promotion du fair-play. Ce domaine concerne non seulement les participants actifs dans le sport mais aussi les spectateurs. Par ailleurs, les parents jouent un rôle essentiel pour éduquer les enfants à l'esprit de fair-play. Les spectateurs et les médias ont aussi pour mission de promouvoir le fair-play. Il ne faut pas oublier que, dans le sport, les bons exemples ont un impact aussi important que les mauvais sur le processus de socialisation des individus.

Le Comité International pour le Fair-Play (CIFP) est attentif aux évolutions du sport à travers le monde qui nuisent au fair-play. Son principal objectif est de promouvoir le fair-play dans le monde entier et de créer des conditions dans lesquelles il peut prospérer. Pour plus d'informations sur le CIFP, consultez le site www.fairplayinternational.org.

B. RÈGLES

Le sport sans règles est impossible et un sport dans lequel les règles sont fréquemment enfreintes se déstructure et sera abandonné. Il est donc dans l'intérêt de tout sportif que les règles soient respectées et appliquées avec des sanctions en cas d'infraction.

Aux Jeux Olympiques, une infraction grave et intentionnelle à une règle entraînerait une disqualification, comme cela a été le cas lorsqu'un escrimeur a adapté son arme pour avoir un avantage illégal. Il y a eu quelques cas de tricherie dans les Jeux de l'Antiquité et très peu dans les Jeux modernes. Un jugement et un arbitrage efficaces peuvent prévenir et préviennent en effet la plupart des tricheries pendant la compétition.

Toutefois, les serments ne sont pas de simples dispositifs administratifs ; ce sont des promesses solennelles qui font peser la responsabilité personnelle de respecter les règles sur les athlètes et officiels car, tout au long de l'histoire de l'humanité, tenir une promesse a été admis comme un devoir même lorsqu'il peut y avoir un avantage immédiat à la rompre. Cette responsabilité personnelle de respecter les règles est au centre de l'Olympisme.

Infraction aux règles

Certains joueurs enfreignent délibérément une règle et acceptent la sanction car ce sera plus avantageux. Dans certaines circonstances, par exemple, il vaut mieux toucher le ballon avec la main au cours d'un match de football et subir un coup franc plutôt que de laisser le jeu continuer. Certains joueurs peuvent prétendre que cela est prévu dans la règle et qu'il s'agit donc d'une particularité approuvée du jeu. Cependant, l'intention délibérée d'enfreindre certaines règles, même si la sanction est acceptée volontiers, est contraire au serment olympique.

Jugement déloyal

Des erreurs de jugement sont parfois commises, en particulier dans les épreuves de style telles que le plongeon, le patinage et la gymnastique, dans lesquelles un juge peut involontairement commettre une erreur de jugement. Un juge peut parfois manquer d'impartialité pour favoriser les concurrents d'un pays, groupe de pays, continent ou groupe ethnique particulier. Un tel favoritisme, s'il est confirmé, anéantirait rapidement une épreuve telle qu'une compétition olympique. L'administration impartiale des règles est le principal devoir de tous les officiels et est incluse dans le serment de tous les juges et officiels. C'est également un principe élémentaire de justice.

C. ESPRIT SPORTIF

Aux Jeux Olympiques de 1936, à Berlin, lors de l'épreuve du saut en longueur, l'Américain Jesse Owens et l'Allemand Luz Long étaient ex aequo à 7,87 m après quatre sauts. Luz Long a donné quelques conseils à Jesse Owens sur sa course d'élan. Jesse Owens a remporté l'épreuve avec son dernier saut de 8,06 m. Les deux athlètes ont fait ensemble le tour du stade sous les applaudissements des 80 000 spectateurs. Ils sont restés amis jusqu'à ce que la Seconde Guerre mondiale les sépare mais elle n'a pas brisé leur amitié.



©CIO

En 1956, Christopher Brasher a franchi le premier la ligne d'arrivée lors du 3 000 m steeple mais a été immédiatement disqualifié car, selon les dires, il avait gêné un autre concurrent, Larsen, lors du franchissement de la rivière. Rozsnoi (Hongrie), Larsen (Norvège) et Laufer (Allemagne) ont été classés 1^{er}, 2^e et 3^e. Brasher a fait appel, soutenu par les trois athlètes, qui ont été rétrogradés lorsque l'appel a été accepté.

En 1964, lors des Jeux d'hiver, l'équipe britannique au départ de la course de bobsleigh a découvert qu'une pièce essentielle de son bob était cassée. Le duo italien qui, à ce stade, était en tête de la compétition, a offert sa propre pièce à l'équipe britannique, qui a alors remporté la médaille d'or.

Ces trois incidents n'ont rien à voir avec le fait de respecter ou d'enfreindre les règles mais ils illustrent la seconde partie du serment olympique, le « véritable esprit de sportivité ». Ils montrent des concurrents qui se considèrent non pas comme des ennemis jurés mais comme des rivaux amis. Les efforts pour gagner doivent être fournis en respectant ses adversaires et en étant amis avec eux.

D. MISE EN PRATIQUE DE LA THÉORIE

Tout au long de notre vie, nous savons ce que nous devrions faire mais parfois nous ne le faisons pas. Le sport, à cet égard, n'est pas différent du reste de la vie.

Pour certains athlètes et entraîneurs, même les athlètes olympiques, les valeurs de l'Olympisme sont claires, c'est-à-dire qu'ils les connaissent, en parlent et en discutent, mais elles ne sont pas « opérationnelles » car elles ne sont pas mises en pratique. L'esprit de « non-représailles » contre les fautes ou la violence personnelle peut être une valeur claire, mais si le joueur répond à celles-ci ou adopte une attitude belligérante pour s'en protéger « à l'avance », cette valeur de non-représailles n'est pas opérationnelle.

L'un des facteurs qui nuit le plus à la mise en pratique des valeurs est le mauvais exemple des autres. Si les athlètes croient que la plupart de leurs adversaires usent de représailles, prennent des produits dopants, intimident leurs concurrents ou les officiels, ou acceptent des arrangements illégaux, il sera difficile de mettre en pratique des valeurs contraires. Ils peuvent même abandonner leurs propres valeurs parce que « tout le monde le fait » ou « il faut passer par là pour gagner » ou encore « les gens bien finissent derniers ». Cette mentalité peut être assez convaincante, mais elle ne détermine pas ce qui est vraiment correct et incorrect, ou bien et mal dans le sport.

E. PROMOTION DU FAIR-PLAY

Il convient de promouvoir le fair-play auprès de tous de manière globale. Faire évoluer les comportements commence par l'éducation. Promouvoir le fair-play, c'est encourager tous ceux qui apprécient les compétitions sportives à mettre en pratique ses principes.

Les participants devraient :

- coopérer avec leurs co-équipiers, entraîneurs, officiels et adversaires et les traiter avec respect ;
- prendre conscience que sans leurs adversaires, il n'y aurait pas de compétition ;
- aspirer à l'excellence, s'amuser et développer leurs aptitudes tout en acceptant leurs limites ;
- ne pas essayer d'obtenir un avantage déloyal sur leurs adversaires ;
- connaître les règles du jeu et les appliquer à la lettre, mais aussi dans l'esprit du règlement ;
- accepter les décisions des officiels, qui sont là pour interpréter les règles ;
- ne pas employer un langage vulgaire ni insulter les adversaires, entraîneurs ou spectateurs.

Les enseignants devraient :

- apprendre aux enfants à être fiers de leurs exploits et de leurs efforts, ainsi que de ceux des autres ;
- encourager la participation de chacun, quel que soit son niveau de compétence ;
- aider les enfants à comprendre ce que signifie l'esprit sportif ;
- ne pas oublier que tous les enfants ne souhaitent pas pratiquer la même activité sportive, ne jamais forcer un enfant à participer ;
- s'assurer de la sécurité des aires de jeux et de l'équipement ;
- montrer un bon exemple dans leur propre activité ;
- enseigner que l'usage de la violence est inacceptable ;
- faire prendre conscience aux élèves que le style de jeu pratiqué par certains athlètes professionnels ne respecte pas nécessairement les principes de justice et d'esprit sportif.

Les entraîneurs devraient :

- montrer l'exemple aux joueurs et aux spectateurs ;
- enseigner les valeurs de l'esprit sportif, les mettre en pratique et attendre des joueurs qu'ils les respectent ;
- être bien informés sur leur sport en participant à des stages pour se tenir au courant des nouvelles évolutions ;
- ne jamais se disputer avec les officiels ou d'autres entraîneurs devant les joueurs ou les spectateurs ;
- respecter la lettre et l'esprit des règles, et réprimander ceux qui ne s'y conforment pas ;
- respecter les participants et les traiter en tant qu'individus, en étant conscients de leurs différents niveaux d'aptitudes ;
- ne faire que des critiques constructives et encourager les joueurs à être disciplinés et honnêtes ;
- décourager l'attitude de vouloir « gagner à tout prix ».

Les officiels devraient :

- entretenir de bonnes relations avec les joueurs et les entraîneurs ;
- bien connaître les règles du jeu ;
- adapter l'arbitrage au niveau des joueurs ;
- faire respecter les sanctions qu'ils imposent aux joueurs et aux entraîneurs ;
- maintenir le niveau de forme physique nécessaire pour arbitrer correctement.

Les parents devraient :

- ne jamais forcer les enfants à pratiquer un sport ;
- ne jamais remettre en question publiquement les décisions des officiels ;
- ne pas essayer de réaliser leurs rêves en mettant la pression sur leurs enfants ;
- se renseigner sur l'entraîneur de leurs enfants (est-il assez compétent en matière d'aptitudes, de prévention des blessures et de développement psychologique chez les jeunes ?) ;
- assister à un entraînement de leur enfant (l'entraîneur traite-t-il les enfants équitablement ?) ;
- parler avec leur enfant (aime-t-il son équipe et son sport ? apprend-t-il qu'il est important de s'amuser, de faire de son mieux et d'avoir l'esprit sportif ?) ;
- parler immédiatement d'un problème lorsqu'ils le perçoivent et avertir les autres parents ;
- éteindre la télévision lorsqu'un sport y devient violent. Expliquer à leurs enfants que les bagarres et les abus sont inacceptables dans le sport ;
- accepter et promouvoir les initiatives de fair-play aux niveaux local, régional ou national.

Les médias devraient :

- parler des problèmes et mettre l'accent sur le fair-play ;
- condamner les problèmes dans le sport tels que la violence, les stratégies contraires à l'éthique, les « bonnes fautes », le langage grossier et l'utilisation de produits dopants permettant d'obtenir un avantage déloyal sur les adversaires ;
- soutenir les décisions des officiels et mettre l'accent sur la qualité du jeu plutôt que sur le sensationnalisme de la violence.

Les spectateurs devraient :

- ne pas ridiculiser les joueurs ;
- encourager la loyauté et l'habileté des joueurs ;
- respecter les officiels ;
- condamner l'usage de la violence ;
- avoir un comportement digne ;
- éteindre leur télévision si une bagarre éclate au cours d'un match.



©Tous droits réservés

Les administrateurs devraient :

- élaborer des programmes pour insister sur le plaisir du sport et le développement des aptitudes ;
- s'assurer que des programmes offrent des occasions équitables à tous les joueurs, indépendamment de leur âge, sexe, taille ou niveau d'aptitude ;
- s'assurer qu'un équipement approprié et des installations sûres sont disponibles ;
- inclure, dans le cadre des cours pour entraîneurs, une formation sur l'esprit sportif et le fair-play ;
- expliquer clairement que la violence et les comportements contraires à l'esprit sportif sont inacceptables sur le terrain de jeu ;
- créer un programme de récompenses du fair-play ;
- condamner toute violence en présentant leurs installations comme des zones de fair-play.

Les tiers doivent :

- en tant que sponsors d'une manifestation sportive, d'une équipe ou d'un athlète, à tout niveau, exiger que les principes de fair-play soient respectés ;
- en tant qu'annonceurs, éviter d'avoir recours à des images ou des thèmes basés sur la violence dans le sport pour promouvoir des produits ;
- en tant que médecins, informer les patients sur les conséquences graves de la violence dans le sport et exprimer publiquement leurs inquiétudes ;
- en tant que dirigeants de club, prendre position publiquement contre la violence dans le sport ;
- en tant que représentants élus du gouvernement, exprimer leurs inquiétudes sur la violence lors de manifestations sportives et mettre publiquement l'accent sur le fair-play ;
- en tant que conférenciers, intégrer le thème du fair-play dans leurs présentations.

F. QUESTIONS

1. Comment votre organisation sportive promeut-elle les valeurs et les comportements de fair-play auprès de vos entraîneurs et athlètes ?
2. Que pourriez-vous faire pour être vraiment sûr que ces valeurs et types de comportement sont compris par toutes les personnes associées à votre organisation sportive ?
3. Que pourriez-vous faire pour promouvoir le fair-play dans le cadre des célébrations de la Journée olympique ?

RÉFÉRENCES

Comité International pour le Fair-Play (CIFP), www.fairplayinternational.org

UNITÉ 19



©Kishimoto

VIOLENCE ET HARCÈLEMENT

A. Introduction	112
B. Violence dans le sport	112
C. Harcèlement dans le sport	114
D. Stratégies de prévention de la violence et du harcèlement	114
E. Questions	116

A. INTRODUCTION

Dans son rôle de promotion et de protection de la santé des athlètes, la commission médicale du CIO reconnaît tous les droits des athlètes, y compris le droit de jouir d'un environnement sportif sûr et solidaire.

Le harcèlement et les abus constituent des violations des droits humains qui nuisent à la santé des individus et des organisations. Ils se produisent dans le monde entier. Dans le sport, ils donnent lieu à des souffrances chez les athlètes notamment, et à des responsabilités légales, financières et morales pour les organisations sportives. Aucun sport n'est à l'abri de ces problèmes, qui surviennent à tous les niveaux.

Dans le sport, tout le monde partage la responsabilité d'identifier et de prévenir le harcèlement et les abus et de développer une culture de la dignité, du respect et de la sécurité. Les organisations sportives, en particulier, sont des gardiennes de la sécurité et doivent faire preuve d'un fort leadership dans l'identification et l'élimination des pratiques négatives. Un système sportif solide qui responsabilise les athlètes peut contribuer à prévenir le harcèlement et les abus à l'intérieur et à l'extérieur du milieu sportif.

B. VIOLENCE DANS LE SPORT

La plupart des sports ne sont pas violents. Chaque jour, dans chaque pays du monde, des milliers de compétitions sportives ont lieu et des milliers de matchs se déroulent sans la moindre violence. Toutefois, lorsqu'elle éclate, la violence constitue une menace pour le sport et le Mouvement olympique. La violence a bien sûr une valeur pour les médias. Elle doit être traitée sérieusement.

Violence parmi les athlètes

Le risque de blessure est toujours présent quelle que soit l'activité physique. Il s'accroît lorsque les athlètes cherchent à aller au-delà de leurs limites en termes d'aptitudes, de force et d'endurance. En règle générale, les sportifs ont toujours été libres de décider des risques qu'ils souhaitent prendre. Suite à cette décision, certains sont décédés, alors que d'autres ont souffert d'un handicap à long terme, mais les risques de blessure volontaire sont dans l'ensemble acceptés comme étant raisonnables. Ce qui n'est pas raisonnable en revanche, c'est que des entraîneurs et des instructeurs, soucieux d'améliorer leur propre réputation, encouragent les athlètes à risquer leur santé ou leur vie contre leur propre souhait, tout en sachant que c'est une erreur.

Dans des jeux et des sports où les contacts physiques ne sont pas supposés avoir lieu, un contact violent peut toutefois se produire. Les juges doivent alors décider qui est responsable et si le contact était délibéré et intentionnel. Juger l'intention est peut-être la tâche la plus difficile d'un arbitre. En fait, le jugement est souvent impossible et seuls les athlètes peuvent savoir s'ils concourent ou non dans un esprit sportif.

Dans certains sports, les contacts physiques vigoureux font partie du jeu. Les charges de l'épaule en football et les charges corps à corps en hockey sur glace sont prévues dans les règles. En boxe, les contacts violents sont non seulement autorisés mais ils déterminent l'issue du combat. Les casques peuvent limiter les blessures superficielles mais n'empêchent pas les KO ni les blessures internes et permanentes, même légères, qui affectent le système nerveux central.

Si les contacts physiques vigoureux sont autorisés par les règles, comment définir la limite à ne pas dépasser entre vigueur et violence ? Qui doit la fixer ? Les athlètes jouent eux-mêmes un rôle important pour déterminer de manière générale ce qui est juste et ce qui ne l'est pas. Les instances dirigeantes sportives doivent garder à l'esprit, dans leurs règles et leurs déclarations publiques, l'objectif olympique de promouvoir l'amitié. Il y a des limites à ce que vous pouvez faire à un ami même si, dans le cadre d'une activité sportive, il ou elle se prête volontiers au jeu. L'amitié est l'ultime critère.

Ce sont probablement les entraîneurs, les médias et les instructeurs qui ont le plus de pouvoir sur le contrôle de la violence. Ils ne sont pas eux-mêmes directement impliqués dans les actes de violence mais encouragent parfois trop facilement les athlètes à commettre de tels actes. Les athlètes attachent une grande valeur à l'obéissance et auront tendance à faire ce que leur entraîneur leur dit, même s'ils ont des doutes quant à la moralité de ce qu'on leur demande de faire. Les entraîneurs et instructeurs ont donc la lourde responsabilité d'éliminer la violence du mouvement sportif.

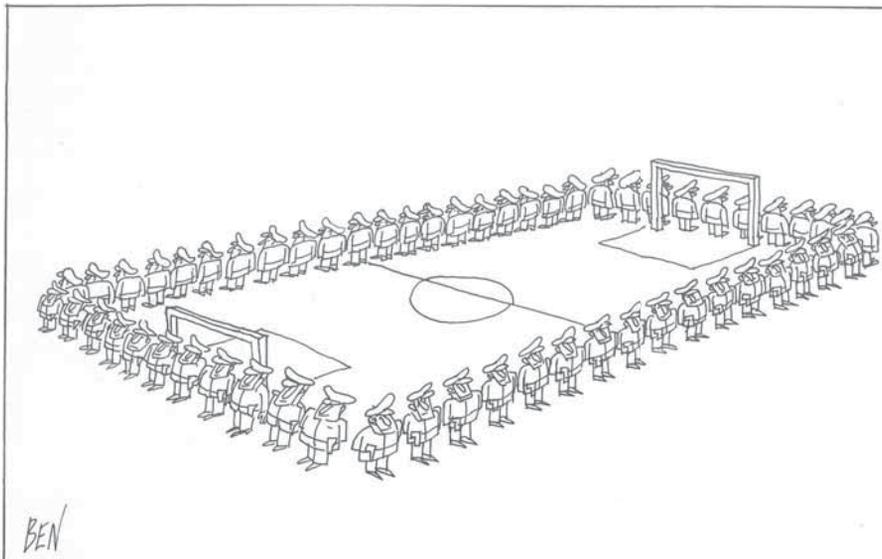
Violence parmi les spectateurs dans les stades

Le problème de la violence des spectateurs dans les stades est présent depuis plusieurs décennies, et est survenu dans de nombreux sports et pays. De nombreux articles ont abordé la base socioculturelle de tels débordements et ont relevé les points suivants :

- La violence et les bagarres sur le terrain contribuent à la violence des fans dans les tribunes.
- Les décisions de l'arbitre peuvent contribuer à la violence parmi les spectateurs.
- Les fans s'identifient à leur équipe hôte et créent leur propre « compétition » contre les fans de l'équipe adverse dans les tribunes.
- Les fans, qui ont consommé de l'alcool et sont dissimulés dans la foule, trouvent du plaisir à déclencher des émeutes et à commettre des actes qu'ils n'accompliraient pas s'ils étaient seuls.
- En groupe, les individus deviennent plus agressifs et ils subissent l'influence des normes du groupe et l'acceptation de la violence. Les exemples de violence en groupe incitent à d'autres actes.

Quelles que soient les raisons socioculturelles de la violence des fans, elle a un effet significatif sur l'envie du public d'assister aux matchs, et même sur le soutien des collectivités au sport. Il est donc très important que des valeurs appropriées soient communiquées aux jeunes en particulier, afin qu'ils rejettent ce genre de comportement contraire à l'éthique.

Le mouvement sportif, ainsi que les autorités politiques, ont la lourde responsabilité de traiter ce problème et de définir des politiques et des moyens de remédier à de telles situations de violence.



©Gabor Benedek

C. HARCÈLEMENT DANS LE SPORT

On distingue différentes formes de harcèlement (verbal, physique, sexuel) qui peuvent toutes exister dans le sport. Cependant, dans cette unité, nous parlerons de harcèlement et d'abus sexuels.

Le harcèlement et l'abus sexuels dans le sport proviennent de rapports et d'abus de pouvoir. Ils se produisent au sein d'une culture organisationnelle qui facilite ces occasions. En effet, il s'agit de symptômes d'échec du leadership dans le sport. Le harcèlement de genre, le bizutage et l'homophobie sont tous des aspects de harcèlement et d'abus sexuels.

Le harcèlement sexuel s'applique à un comportement verbal, non verbal ou physique sexualisé, envers un individu ou un groupe, et qui est délibéré ou involontaire, légal ou illégal, basé sur un abus de pouvoir et de confiance, et il est considéré par la victime ou un témoin comme non désiré ou imposé par la force.

L'abus sexuel concerne tout acte sexuel pour lequel il n'y a pas ou ne peut y avoir consentement. Dans le sport, cela implique souvent que l'athlète est manipulé et pris au piège.

Le harcèlement de genre consiste à traiter l'un des deux sexes avec désobligeance de manière systématique et répétée mais pas nécessairement avec une connotation sexuelle.

Le bizutage concerne les rituels d'initiation abusifs qui incluent souvent une composante sexuelle et visent les nouveaux arrivants.

L'homophobie est une forme de préjudice et de discrimination allant du ressentiment passif aux brimades actives envers les personnes homosexuelles, bisexuelles et transgenres.

Prévalence, risques et conséquences

Le harcèlement et l'abus sexuels se produisent dans tous les sports et à tous les niveaux mais la prévalence semble être plus élevée dans le sport de haut niveau. Les membres de l'entourage d'un athlète qui occupent une place de pouvoir et d'autorité se révèlent être les principaux auteurs de ces actes.

Le risque de harcèlement et d'abus sexuels est supérieur lorsque l'auteur est très motivé et que l'athlète manque de protection et est très vulnérable (en particulier par rapport à son âge et sa maturité).

Le harcèlement et l'abus sexuels dans le sport ont un grave impact négatif sur la santé physique et psychologique des athlètes. Ces sévices peuvent affecter les performances d'un athlète et le pousser à abandonner. Les données cliniques indiquent que les maladies psychosomatiques, l'anxiété, la dépression, le dopage, l'automutilation et le suicide peuvent être quelques-unes des conséquences graves pour la santé.

Les attitudes passives, la non-intervention, le déni et/ou le silence de la part des personnes occupant des fonctions de pouvoir dans le sport (en particulier s'ils sont témoins de ces actes) aggravent le préjudice psychologique du harcèlement et de l'abus sexuels. L'absence d'action des témoins donne également l'impression aux victimes que ces actes sont acceptables sur le plan légal et social et/ou que les personnes du milieu sportif n'ont pas le pouvoir de se prononcer contre ces comportements.

D. STRATÉGIES DE PRÉVENTION DE LA VIOLENCE ET DU HARCÈLEMENT

La prévention efficace de la violence et du harcèlement est fortement favorisée par les politiques en place, associées à des codes de bonne pratique, par l'éducation et la formation de toutes les personnes engagées dans le sport, par des systèmes de plainte et de soutien pour les personnes qui ont le sentiment de subir des abus, et par des systèmes de supervision et d'évaluation pour garantir que les meilleures pratiques sont utilisées. Quelles que soient les différences culturelles, toute organisation sportive devrait mettre en place ces dispositions.

Il importe de mettre en place une politique démontrant un engagement à créer un environnement sûr où règne le respect mutuel. Cette politique doit indiquer ce qui est requis concernant la promotion des droits,

du bien-être et de la protection. Elle permet à l'organisation de prendre des mesures rapides, impartiales et justes lorsqu'une plainte est déposée ou une allégation faite. Elle permet également à l'organisation de prendre des sanctions disciplinaires, pénales ou autres, si nécessaire.

Les codes de bonne pratique décrivent les types de comportements acceptables qui, lorsqu'ils sont respectés, servent à mettre en œuvre la politique. Les types de comportements définissent un point de référence clair de ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Ils peuvent contribuer à réduire les occasions de harcèlement et d'abus sexuels et les allégations sans fondement.

Toutes les organisations sportives devraient :

- élaborer des politiques et procédures de prévention du harcèlement et des abus ;
- surveiller la mise en œuvre de ces politiques et procédures ;
- évaluer l'impact de ces politiques sur l'identification et la diminution des cas de harcèlement et d'abus ;
- développer un programme d'éducation sur le harcèlement et les abus dans leur sport ;
- promouvoir et donner l'exemple d'un leadership équitable, respectueux et éthique ; et
- favoriser des partenariats solides avec les parents dans la prévention du harcèlement et des abus.

La politique doit :

- identifier et aborder ces problèmes ;
- être claire et facile à comprendre ;
- impliquer une consultation avec les athlètes ;
- être approuvée par l'organe dirigeant concerné (par ex., comité exécutif) et intégrée dans sa constitution et/ou sa réglementation ;
- être largement diffusée par des publications et par une stratégie complète d'éducation et de formation ;
- s'appliquer à toutes les personnes engagées dans l'organisation ;
- mentionner que tous les membres ont droit au respect, à la sécurité et à la protection ;
- affirmer que le bien-être des membres est primordial ;
- identifier à qui incombe la responsabilité de la mettre en œuvre et de la faire respecter ;
- préciser ce qui constitue une violation ;
- spécifier les conséquences possibles de telles violations ;
- préciser les procédures de dépôt et de traitement des plaintes ;
- indiquer de manière détaillée, pour toutes les parties impliquées dans une plainte, où obtenir des conseils et un soutien ;
- spécifier les procédures de conservation des dossiers ;
- spécifier le système à suivre en cas de signalement de faits répréhensibles par un tiers (« whistleblowing ») ; et
- être révisée et mise à jour régulièrement, en particulier lorsqu'une modification majeure est apportée aux règles constitutionnelles de l'organisation ou à la loi.

Les organisations sportives devraient adopter des codes de bonne pratique sur la violence et le harcèlement par rapport aux fonctions spécifiques dans l'organisation. Ces codes devraient :

- fournir des conseils sur les types de comportements appropriés/attendus de la part de tous les membres ; et
- formuler des processus clairs de prise en charge des comportements inacceptables, comprenant des conseils sur les mesures et sanctions disciplinaires.

E. QUESTIONS

1. Pensez-vous qu'il existe des cas de violence ou de harcèlement dans votre organisation sportive ?
2. Votre organisation a-t-elle mis en place des politiques écrites appropriées pour ces questions ? Ces politiques sont-elles mises en œuvre ?
3. Comment votre organisation pourrait-elle améliorer son approche afin d'éviter les écarts de conduite ?

RÉFÉRENCES

Déclaration de consensus du CIO sur le harcèlement et les abus sexuels dans le sport, 2007, www.olympic.org



UNITÉ 20



©CIO/Daniel Stucki

ÉTHIQUE DANS LE SPORT

A. Introduction	118
B. Commission d'éthique du CIO.	118
C. Code d'éthique du CIO	119
D. Fondements d'un comportement éthique dans le sport	120
E. Questions.	122

A. INTRODUCTION

Le premier des Principes fondamentaux de l'Olympisme énoncés dans la Charte olympique stipule que « [...] l'Olympisme se veut créateur d'un style de vie fondé sur la joie dans l'effort, la valeur éducative du bon exemple et le respect des principes éthiques fondamentaux universels ».

L'éthique est une branche de la philosophie qui cherche à aborder des questions de moralité. Comment les valeurs morales devraient-elles être déterminées ? Comment une issue morale peut-elle être obtenue dans des situations précises ? Quelles valeurs morales les gens respectent-ils réellement ? L'éthique dans le sport fait référence au comportement de tous les participants, y compris les athlètes, les entraîneurs, les juges et arbitres, les médecins du sport ainsi que les responsables et le personnel des organisations sportives. Par conséquent, pour observer le premier des Principes de l'Olympisme, tous les participants du mouvement sportif doivent respecter les principes éthiques.

Afin de comprendre et mettre en œuvre les principes éthiques de base, des codes d'éthique et des règles sont créés pour guider les comportements. Ils fournissent des normes ou critères selon lesquels les conduites sont évaluées par rapport à des valeurs.

B. COMMISSION D'ÉTHIQUE DU CIO

Créée en 1999, la commission d'éthique du CIO est une structure permanente destinée à aider le Mouvement olympique à respecter les principes éthiques olympiques. Ses activités sont les suivantes :

- Elle élabore et met à jour les principes éthiques, notamment le Code d'éthique du CIO, en se basant sur les valeurs et principes défendus par la Charte olympique. Elle assure la diffusion de ces textes.
- Elle instruit les cas de violation de l'éthique soumis par le président du CIO et, si nécessaire, fait des recommandations de mesures ou sanctions à la commission exécutive et/ou à la Session du CIO ; ces recommandations demeurent confidentielles jusqu'à ce que la commission exécutive du CIO prenne une décision.
- Elle aide les personnes impliquées dans le Mouvement olympique à comprendre et à appliquer les principes et les règles éthiques. Dans tous les cas, ces conseils demeurent confidentiels.

Qui peut la saisir ?

La commission d'éthique ne peut pas se saisir d'elle-même mais peut informer le président du CIO de l'existence d'une situation. Elle reçoit les plaintes adressées soit par des membres de la famille olympique (notamment des membres du CIO, des CNO, des fédérations internationales ou nationales, et des participants aux Jeux Olympiques), soit par toute personne concernée par une violation présumée des règles. La plainte est automatiquement transmise au président du CIO, qui analyse le cas et le soumet éventuellement de nouveau à la commission en vue d'une recommandation.

Procédures et sanctions possibles

Lorsqu'elle est saisie, la commission d'éthique instruit le dossier, éventuellement sous la responsabilité d'un rapporteur. Elle peut entendre toute personne nécessaire à la compréhension de la situation. La personne ou organisation mise en cause a le droit d'être entendue. La commission d'éthique peut proposer toute mesure utile, tel qu'un rappel des règles. Elle peut aussi recommander une sanction, celles définies par la Règle 22 de la Charte olympique, de l'avertissement à l'exclusion ou au retrait de l'accréditation aux Jeux Olympiques.

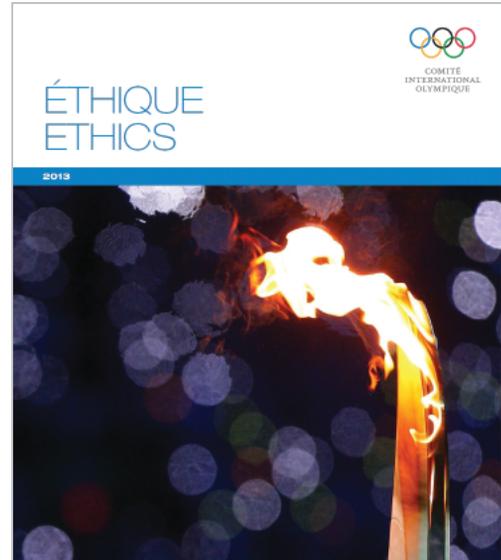
C. CODE D'ÉTHIQUE DU CIO

Le Code d'éthique et les réglementations du CIO, établis par sa commission d'éthique, sont devenus nécessaires pour aider chacun à comprendre la « ligne rouge » à ne pas franchir. Le Code d'éthique du CIO se base sur les principes définis dans la Charte olympique et s'applique à l'ensemble du Mouvement olympique dans le monde entier.

Vous trouverez, ci-dessous, un extrait du Code d'éthique du CIO:

Dignité

1. La sauvegarde de la dignité de la personne humaine est une exigence fondamentale de l'Olympisme.
2. Aucune discrimination ne sera exercée entre les participants en raison de leur race, leur sexe, leur appartenance ethnique, leur religion, leur opinion philosophique ou politique, leur statut familial ou autres.
3. Tout procédé de dopage est absolument interdit, à tous les niveaux. Les prescriptions édictées dans le Code mondial antidopage seront scrupuleusement observées.
4. Tout harcèlement à l'encontre des participants, qu'il soit physique, professionnel ou sexuel, et toutes pratiques attentatoires à l'intégrité physique ou intellectuelle des participants, sont interdits.
5. Toute forme de participation ou de soutien à des paris relatifs aux Jeux Olympiques ainsi que toute forme de promotion des paris relatifs aux Jeux Olympiques sont interdites.
6. De même, dans le cadre de paris, les participants aux Jeux Olympiques ne doivent pas, de quelque manière que ce soit, enfreindre les principes du fairplay, avoir un comportement non sportif ou tenter d'influencer le déroulement ou le résultat, de tout ou partie d'une compétition de manière contraire à l'éthique sportive.
7. Les parties olympiques assureront aux athlètes des conditions de sécurité, de bien-être et de soins médicaux favorables à leur équilibre physique et moral.



Intégrité

1. Les parties olympiques¹ ou leurs représentants ne doivent, directement ou indirectement, solliciter, accepter ou proposer aucune rémunération, aucune commission, aucun avantage ni service occultes, sous quelque forme que ce soit, en relation avec l'organisation des Jeux Olympiques.
2. Seuls pourront être offerts ou acceptés, en témoignage de considération ou d'amitié, par les parties olympiques, des cadeaux de très faible valeur, conformes aux usages locaux. Tout autre cadeau devra être remis par le bénéficiaire à l'organisation dont il est membre.
3. L'hospitalité accordée aux membres et au personnel des parties olympiques ainsi qu'aux personnes les accompagnant ne doit pas excéder les normes du pays hôte.
4. Les parties olympiques respecteront le Règlement relatif aux conflits d'intérêts affectant le comportement des parties olympiques.
5. Les parties olympiques devront s'acquitter de leur mission avec diligence et attention. Elles s'abstiendront de tout comportement susceptible de porter atteinte à la réputation du Mouvement olympique.
6. Les parties olympiques, leurs agents ou leurs représentants ne devront pas être liées à des entreprises ou des personnes dont l'activité ou la réputation serait incompatible avec les principes définis par la Charte olympique et le présent Code.
7. Les parties olympiques ne devront ni donner ni accepter de mandat impératif de vote dans les instances du CIO.

¹ Dans le Code d'éthique du CIO, les parties olympiques sont le CIO et chacun de ses membres, les villes qui souhaitent organiser les Jeux Olympiques, les comités d'organisation des Jeux Olympiques et les CNO.

Bonne gouvernance et ressources

1. Les Principes universels de base de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif, notamment la transparence, la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes, doivent être respectés par toute les composantes du Mouvement olympique.
2. Les ressources olympiques des parties olympiques ne pourront être utilisées qu'à des fins olympiques.
3. 3.1 Les recettes et dépenses des parties olympiques devront figurer dans leurs livres comptables tenus conformément aux règles en usage. Elles feront l'objet d'un contrôle par un commissaire aux comptes indépendant.
3.2 Dans le cas où le CIO attribue des ressources financières à une partie olympique :
 - a) l'usage de ces ressources olympiques à des fins olympiques devra clairement apparaître dans les comptes ;
 - b) les comptes des parties olympiques pourront être soumis à un audit par un expert désigné par la commission exécutive du CIO.
4. Les parties olympiques reconnaissent l'importance de la contribution apportée au développement et au rayonnement des Jeux Olympiques dans le monde par les diffuseurs, sponsors, partenaires et autres soutiens aux manifestations sportives. Toutefois, leur concours doit demeurer, par leurs modalités, compatible avec les règles du sport et les principes définis dans la Charte olympique et le présent Code. Ils ne doivent pas intervenir dans le fonctionnement des institutions sportives. L'organisation et le déroulement des épreuves relèvent du seul pouvoir des organisations sportives indépendantes reconnues par le CIO.

Relations avec les États

1. Les parties olympiques s'attacheront à entretenir des relations harmonieuses avec les autorités des États, conformément au principe d'universalité et de neutralité politique du Mouvement olympique.
2. Les parties olympiques sont libres de participer à la vie publique de l'État auquel elles appartiennent. Elles ne sauraient toutefois exercer aucune activité ni se réclamer d'aucune idéologie qui seraient contraires aux principes et règles définis dans la Charte olympique et par le présent Code.
3. Les parties olympiques veilleront à la sauvegarde de l'environnement à l'occasion de toutes les manifestations qu'elles organiseront. Elles s'obligent à respecter, dans le cadre des Jeux Olympiques, les normes généralement reconnues en matière de protection de l'environnement.



©Kishimoto

D. FONDEMENTS D'UN COMPORTEMENT ÉTHIQUE DANS LE SPORT

- **Codes d'éthique** : les organisations sportives doivent avoir leur propre code d'éthique pour aider leurs membres à respecter les principes éthiques olympiques. Cela est particulièrement indispensable pour les CNO. Pour les clubs de sport, les organisations et associations sportives régionales, la nécessité d'avoir son propre code et ses propres règles dépendra de l'importance de l'organisation ; il peut s'avérer inapproprié d'établir des règles si l'organisation faitière a déjà les siennes qui pourraient être appliquées.
- **Commission d'éthique** : il n'est pas toujours nécessaire d'avoir un organe permanent pour appliquer le code d'éthique ou les règles. Ce qui est important, c'est d'offrir à l'organisation la possibilité d'établir un organe ad hoc si nécessaire. Dans tous les cas, l'indépendance et la compétence de cet organe doivent être respectées.
- **Éducation** : les organisations sportives ont la responsabilité d'enseigner l'éthique et la bonne gouvernance à tous leurs membres. Ces derniers doivent être régulièrement informés et les règles, clairement expliquées. L'accent doit être mis sur l'importance des valeurs olympiques.
- **Modèles** : alors que les organisations sportives devront émettre des commentaires et fournir des services pour toutes les questions relatives à l'éthique et au sport, il est essentiel que leur comportement et celui de leurs membres soient exemplaires. Leur conduite doit être transparente et toutes leurs actions, irréprochables.
- **Expertise** : les organisations sportives requièrent une expertise et les connaissances de leur personnel dans les domaines du dopage, de la promotion du fair-play, de l'interdiction des paris sportifs et de l'éthique. Cela pourrait impliquer de recruter des conseillers experts, d'engager un éthicien correctement formé ou de trouver un prestataire qui offre de tels services, et cela pourrait également nécessiter un certain niveau de formation du personnel (par ex., matériel conçu pour donner au personnel les bases nécessaires pour comprendre le langage et les concepts du raisonnement et du jugement moraux, et des processus pour réfléchir aux questions morales).
- **Pratiques commerciales** : une pratique commerciale éthique est essentielle. Voici quelques exemples de comportements contraires à l'éthique : informations fausses ou fallacieuses, déformation (par ex., des qualifications), appropriation frauduleuse de propriété (y compris des listes de membres ou des propositions de parrainage), pratiques marketing inappropriées, contrats déloyaux avec les athlètes ou pour l'embauche des entraîneurs, demandes frauduleuses ou divulgation de documents confidentiels.
- **Politiques et pratiques spécifiques à un domaine** : celles-ci sont nécessaires dans des domaines tels que :
 - l'égalité des sexes ;
 - le multiculturalisme ;
 - le racisme ;
 - la discrimination ;
 - l'intégration des athlètes handicapés ;
 - le harcèlement ;
 - la sécurité ;
 - le sport sans dopage ; et
 - le trucage des compétitions particulièrement concernant les paris.



©Tous droits réservés

- **Système de contrôle qualité** : le contrôle qualité interne des actions éthiques pourrait inclure les points suivants :
 - révision des politiques : quelles sont les politiques/procédures existantes ? Quel est leur niveau de clarté, d'exhaustivité ? Quelles sont les étapes spécifiques pour aborder les problèmes ? Quels sont leurs objectifs précis ? Quels systèmes de suivi existe-t-il ?
 - révision des processus : comment les politiques et programmes sont-ils développés et mis en œuvre ?
 - révision des programmes : les valeurs/l'éthique sont-elles intégrées dans la prise de décisions et l'offre de programmes ?

Le contrôle qualité externe nécessiterait des commentaires de la part des personnes concernées par les politiques/programmes. Ils pourraient être obtenus par :

- des recherches par groupe de discussion ;
- des études ; et
- des audits (audits des valeurs, audits de l'éthique).

E. QUESTIONS

1. Pourquoi l'éthique est-elle importante dans le sport ?
2. Votre organisation dispose-t-elle d'un code d'éthique ou de politiques à ce sujet ? Sinon, que pourrait-il être entrepris pour améliorer la situation ?
3. De quelle manière les athlètes peuvent-ils servir de modèles de comportement éthique pour les jeunes ?

RÉFÉRENCES

Code d'éthique du CIO, www.olympic.org



UNITÉ 21



©CIO/John Huet

SPORT ET POUVOIRS PUBLICS

- A. Relation entre le sport et les pouvoirs publics. . . 124
- B. Principes d'autonomie du Mouvement olympique et sportif. 124
- C. Bonne gouvernance des organisations au sein du Mouvement olympique et sportif 125
- D. Questions. 126

A. RELATION ENTRE LE SPORT ET LES POUVOIRS PUBLICS

Dans la plupart des pays, le sport est un domaine important pour les pouvoirs publics et il est souvent lié à la jeunesse. En effet, il peut être un moyen d'encourager les jeunes à s'engager dans des activités sociales saines, de promouvoir la santé, de favoriser les progrès dans l'éducation et de contribuer au développement personnel des athlètes et des joueurs de tous âges, de se concentrer sur les valeurs culturelles et sociales, d'acquérir un prestige sur le plan national et international, de mettre l'accent sur les concepts d'excellence et de fair-play, et de stimuler les échanges internationaux.

Les pouvoirs publics sont importants pour le sport car ils peuvent :

- le financer et fournir des installations et services ;
- former des dirigeants sportifs, des entraîneurs et des enseignants ;
- contribuer à garantir des systèmes d'entraînement et des services appropriés aux athlètes ;
- contribuer à organiser des compétitions, des cours et des collectes de fonds ;
- contribuer à promouvoir le sport et des modes de vie sains à travers les médias ;
- contribuer à promouvoir l'implication des spectateurs ;
- soutenir, administrativement et financièrement, la médecine et les sciences du sport, ainsi que la sécurité ;
- développer des programmes sportifs dans les écoles ;
- permettre l'accès à leurs infrastructures et offrir ainsi des opportunités de développement aux sports par l'intermédiaire d'organismes gouvernementaux ou de ministères tels ceux de la défense, la santé, le tourisme, le sport, l'éducation et la jeunesse.

Le soutien apporté par les autorités publiques et les ressources techniques et financières fournies pour le développement du sport peuvent largement varier selon les choix politiques, le niveau de développement et les priorités des pays. Toutefois, le fait que les pouvoirs publics jouent souvent un rôle clé dans le développement du sport requiert une bonne coopération entre autorités publiques et organisations sportives. C'est pourquoi le Mouvement olympique espère et encourage systématiquement une collaboration harmonieuse entre les organisations sportives et les autorités publiques.

Une relation saine entre organisations sportives et pouvoirs publics inclut :

- des communications fréquentes entre les responsables ;
- un respect mutuel ;
- de la coopération ;
- une clarification des rôles et des responsabilités de chacun dans le développement du sport ;
- un soutien financier de la part des pouvoirs publics dans le cadre de leurs prérogatives et de leur missions de service public ;
- des organisations sportives responsables financièrement et techniquement ;
- la satisfaction et le respect mutuel des besoins des organisations sportives et des pouvoirs publics.

B. PRINCIPES D'AUTONOMIE DU MOUVEMENT OLYMPIQUE ET SPORTIF

La collaboration entre les organisations sportives et les pouvoirs publics doit suivre une approche équilibrée, basée sur le partenariat plutôt que sur la subordination, avec un respect total et mutuel de l'autonomie de ces organisations et de leurs attributions, prérogatives et pouvoirs respectifs. C'est précisément cet équilibre qui, s'il est respecté, favorisera le mieux le développement du sport et de l'Olympisme dans chaque pays de manière concertée et complémentaire.

Cela signifie que les autorités publiques doivent respecter l'autonomie des organisations sportives (en particulier des CNO et des fédérations sportives nationales) et en aucune façon intervenir ou interférer dans leurs affaires internes. Les procédures de fonctionnement interne, les mécanismes de prise de décisions, l'organisation des réunions, les modes d'élection, etc. font partie des attributions de ces organisations et doivent être définis dans leurs statuts (adoptés par l'assemblée générale de chaque organisation) conformément aux règles en vigueur dans chaque pays et aux règles des organismes sportifs internationaux auxquels elles sont affiliées.

Cela n'empêche aucunement (bien au contraire) les organisations sportives de décider d'inviter des représentants du gouvernement à leurs réunions ou de leur communiquer leurs rapports d'activité et/ou leurs comptes pour information et dans l'intérêt de la transparence, afin d'entretenir une bonne relation de travail avec les autorités publiques. En outre, si une organisation sportive reçoit des financements publics, il est logique et légitime qu'elle fasse un rapport aux autorités publiques concernées sur la manière dont elle utilise ces ressources. Cependant, le fait d'octroyer des financements publics aux organisations sportives nationales ne doit pas être utilisé par les pouvoirs publics comme excuse pour justifier leur intervention dans le fonctionnement interne de l'organisation. Ceci doit plutôt servir à travailler conjointement et de manière complémentaire pour le développement des organisations sportives et, par conséquent, de l'activité sportive en général.

Pour illustrer ce qui précède, la Charte olympique (2013) inclut les dispositions suivantes à ce sujet :

Règle 27.5 : « Afin de remplir leur mission, les CNO peuvent collaborer avec des organismes gouvernementaux, avec lesquels ils développeront des relations harmonieuses. Cependant, ils ne s'associeront à aucune activité qui serait contraire à la Charte olympique. [...] »

Règle 27.6 : « Les CNO doivent préserver leur autonomie et résister à toutes les pressions, y compris, mais sans s'y restreindre, les pressions politiques, juridiques, religieuses ou économiques qui pourraient les empêcher de se conformer à la Charte olympique. »

Règle 27.9 : « En dehors des mesures et des sanctions prévues en cas de transgression de la Charte olympique, la commission exécutive du CIO peut prendre toutes décisions appropriées pour la protection du Mouvement olympique dans le pays d'un CNO, notamment la suspension ou le retrait de la reconnaissance d'un tel CNO, si la constitution, la législation, ou d'autres réglementations en vigueur dans ce pays, ou tout acte d'un organisme gouvernemental ou de toute autre entité, ont pour effet d'entraver l'activité du CNO ou la formation ou l'expression de sa volonté. [...] »

C. BONNE GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS AU SEIN DU MOUVEMENT OLYMPIQUE ET SPORTIF

L'autonomie des organisations au sein du Mouvement olympique et sportif n'est pas un droit ; elle doit au contraire être gagnée. À cet égard, la bonne gouvernance au sein de ces organisations est à la fois un besoin et un devoir afin que cette autonomie soit crédible et respectée par les différents partenaires. Durant un séminaire sur l'autonomie du Mouvement olympique et sportif, organisé à l'initiative du CIO en 2008, qui a réuni les parties constitutives du Mouvement olympique, les principes universels de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif ont été définis, et ratifiés lors du Congrès olympique de 2009, à Copenhague, qui a émis deux recommandations spécifiques (n° 41 et 42) à ce sujet :

« 41. La légitimité et l'autonomie du Mouvement olympique dépendent du respect des normes les plus élevées en matière de comportement éthique et de bonne gouvernance. Tous les membres du Mouvement olympique devraient adopter, comme norme minimum, les Principes universels de base de bonne gouvernance du Mouvement olympique, tels que proposés par le CIO. Tous les membres du Mouvement olympique doivent faire preuve en tout temps d'intégrité, de responsabilité et de transparence ainsi que de solides compétences de gestion, et s'assurer qu'en toutes circonstances, leur statut juridique est pleinement compatible avec leurs activités et responsabilités et en tous points conforme à la législation du pays en question (lois applicables).

42. Tous les membres du Mouvement olympique devraient : tenir des comptes annuels respectant les normes comptables reconnues ; s'assurer que ces derniers sont révisés ou contrôlés de manière indépendante ; adopter des règles, normes et pratiques en vertu desquelles ceux qui ne respectent pas les principes de bonne gouvernance pourraient perdre leur soutien financier ou être sanctionnés ; adopter et mettre en place un code d'éthique fondé sur les principes et règles du Code d'éthique du CIO ; et toujours s'efforcer de protéger et promouvoir les intérêts des athlètes qu'ils représentent. »

Le texte complet des Principes universels de base de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif est disponible à la section 3, thème 2, unité 35 sur la Gouvernance des organisations sportives, point C.

D. QUESTIONS

1. Quel est le type de relations que les pouvoirs publics et vos organisations sportives entretiennent ?
2. Quelles sont les actions entreprises par votre organisation pour essayer de garantir de bonnes relations et une bonne coordination avec les pouvoirs publics ?
3. De quelle manière les pouvoirs publics aident-ils ou pourraient-ils aider votre organisation sportive ?
4. Existe-t-il un plan national pour le sport coordonné entre les pouvoirs publics et tous les acteurs du mouvement sportif ? Si oui, qui est responsable de son élaboration ? Et qui est chargé de veiller à sa mise en œuvre ?
5. Votre pays dispose-t-il d'une loi sur le sport ? Qu'indique-t-elle ?
6. Quelles sont la politique et les priorités des pouvoirs publics de votre pays concernant le sport ?
7. De quelle manière pouvez-vous faire une demande de financement auprès des pouvoirs publics et quelles sont les conditions requises ?
8. Quelles sont les actions entreprises par votre organisation sportive en faveur d'une bonne gouvernance interne et pour garantir sa crédibilité ?

RÉFÉRENCES

Principes universels de base de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif, CIO, 2008, www.olympic.org et section 3 du Manuel, thème 2, unité 35, point C

UNITÉ 22



©CIO/Hélène Tobler

ARBITRAGE ET RÉOLUTION DE CONFLITS

- A. Règlement des litiges liés au sport 128
- B. Tribunal Arbitral du Sport (TAS) 128
- C. Questions..... 130

A. RÈGLEMENT DES LITIGES LIÉS AU SPORT

Les problèmes posés par l'application de la loi dans le monde du sport deviennent de plus en plus complexes. Aujourd'hui, le sport a une influence dans des domaines toujours plus vastes de notre société à travers sa commercialisation, son impact dans les médias et son internationalisation. Cette évolution a inévitablement entraîné une augmentation du nombre de litiges liés aux activités sportives.

En règle générale, il est fortement recommandé aux organisations sportives de gérer et de résoudre tout conflit lié au sport à l'amiable, en dehors des tribunaux de droit commun traditionnels, chaque fois que possible et si les parties impliquées le souhaitent. Elles peuvent recourir à des institutions spécialisées dans le domaine du sport, telles que le Tribunal Arbitral du Sport (TAS).

Pour ce faire, les organisations sportives peuvent établir, à leurs niveaux respectifs, des mécanismes de résolution des conflits à travers la médiation, la conciliation ou l'arbitrage en créant, par exemple, des organes spécifiques qui peuvent, dans la mesure du possible, résoudre les conflits au niveau local (avec, si nécessaire, la possibilité de recourir au Tribunal Arbitral du Sport). La compétence, la composition et le fonctionnement de ces organes doivent être définis de manière statutaire, en respectant des principes de base tels que l'indépendance et la neutralité de leur fonctionnement, procédures et décisions.

Le Congrès olympique de 2009 a émis, à cet égard, la recommandation suivante :

« 43. Concernant le règlement des différends, des mécanismes transparents et renforcés doivent être mis en place dans toutes les organisations sportives, à tous les niveaux. Tous les différends qui ne peuvent être résolus à l'amiable ou par médiation ou arbitrage local devraient être portés devant le Tribunal Arbitral du Sport (TAS). »



©Getty/Harry How

Arbitrage en général

Le système juridique de l'État ne donne pas à ses tribunaux le monopole du règlement des litiges. Il est admis que, dans certaines limites, les parties en désaccord puissent, au moyen d'un contrat, confier le règlement de litiges de droit privé à des « tribunaux d'arbitrage » non gouvernementaux, créés à cette fin. Si leur indépendance est garantie, ces tribunaux peuvent intervenir à la place des juridictions habituelles dans les limites de leur compétence, excluant ainsi le recours par les parties aux tribunaux de l'État. Les sentences arbitrales ont la même force obligatoire que les jugements des tribunaux de l'État dans les affaires civiles.

B. TRIBUNAL ARBITRAL DU SPORT (TAS)

Le Tribunal Arbitral du Sport est indépendant de toute organisation sportive et offre des services destinés à faciliter le règlement des litiges liés au sport par l'arbitrage ou la médiation au moyen de règles procédurales adaptées aux besoins spécifiques du monde du sport. Ses sentences arbitrales ont la même force exécutoire que les jugements des tribunaux de droit commun. Le TAS rend également des avis consultatifs sur des questions juridiques liées au sport. Enfin, il met en place des tribunaux non permanents pour les Jeux Olympiques et pour d'autres manifestations majeures. Pour tenir compte des circonstances qui entourent de tels événements, des règles procédurales spéciales sont édictées à chaque occasion.

Le TAS, supervisé par le Conseil international de l'arbitrage en matière de sport (CIAS), comprend deux divisions :

- une Chambre ordinaire, qui a la tâche de régler les litiges soumis à la procédure ordinaire ; et
- une Chambre arbitrale d'appel, chargée de régler les litiges concernant les décisions de tribunaux disciplinaires ou d'organes similaires de fédérations, associations ou autres organismes sportifs.

Le TAS compte plus de 150 arbitres provenant de 55 pays, choisis pour leurs connaissances spécifiques de l'arbitrage et du droit du sport. Environ 300 procédures sont enregistrées par le TAS chaque année. Son siège se trouve à Lausanne, en Suisse. Les parties disposent également de deux bureaux décentralisés : l'un à Sydney, en Australie, et l'autre à New York, aux États-Unis.

Quels types de litiges peuvent être portés devant le TAS ?

Tous les litiges ayant un lien direct ou indirect avec le sport peuvent être soumis au TAS. Il peut s'agir de litiges de nature commerciale (par ex., contrat de sponsoring) ou de nature disciplinaire suite à la décision d'une organisation sportive (par ex., affaire de dopage).

Qui peut saisir le TAS ?

Toute personne physique ou morale dotée de la capacité civile peut avoir recours aux services du TAS, par ex., athlètes, clubs, fédérations sportives, organisateurs de manifestations sportives, sponsors ou sociétés de télévision.

Quelles sont les conditions d'intervention du TAS ?

Pour qu'un litige soit soumis à l'arbitrage du TAS, les parties doivent en convenir par écrit. Cet accord peut être unique ou apparaître dans un contrat ou dans les statuts ou règlements d'une organisation sportive. Les parties peuvent convenir d'avance de soumettre tout litige futur à l'arbitrage du TAS, ou décider de recourir au TAS après qu'un litige est survenu.

Comment l'arbitrage est-il mis en œuvre ?

La partie souhaitant soumettre un litige au TAS doit envoyer au greffe de ce dernier une requête d'arbitrage (procédure ordinaire) ou une déclaration d'appel (procédure d'appel), dont le contenu est décrit par le Code de l'arbitrage en matière de sport. Dans le cas de la procédure d'appel, une partie ne peut interjeter appel que si elle a épuisé toutes les voies de recours internes de l'organisation sportive concernée.

Les parties peuvent-elles être représentées durant la procédure ?

Les parties peuvent comparaître seules. Elles peuvent également être représentées ou se faire assister aux audiences par une personne de leur choix, qui n'est pas nécessairement un avocat.

Comment s'effectue le choix des arbitres ?

En règle générale, l'arbitrage est soumis à un groupe de trois arbitres. Dans la procédure ordinaire, chaque partie choisit un arbitre figurant sur la liste du TAS, puis les deux arbitres nommés désignent de concert le président du groupe. À défaut d'entente, le Président de la Chambre ordinaire procède à cette désignation à la place des deux arbitres. Dans la procédure d'appel, chaque partie désigne un arbitre et le président est désigné par le Président de la Chambre arbitrale d'appel. Si les parties sont d'accord, ou si le TAS l'estime approprié, un arbitre unique peut être désigné, selon la nature et l'importance de l'affaire. Les arbitres doivent être indépendants, c'est-à-dire n'avoir aucun lien particulier avec l'une ou l'autre des parties et n'avoir joué aucun rôle dans l'affaire en question.

Comment se déroule la procédure d'arbitrage du TAS ?

Une fois la requête d'arbitrage ou la déclaration d'appel déposée, le défendeur soumet une réponse au TAS. Après l'échange éventuel des mémoires écrits, les parties sont citées à une audience pour être entendues, produire des preuves et plaider leur cause. La sentence finale est communiquée aux parties quelques semaines plus tard, à moins qu'elle ne soit rendue le jour même (en procédure d'appel).

Quel droit les arbitres appliquent-ils ?

Dans le cadre de l'arbitrage ordinaire, les parties sont libres de convenir du droit applicable au fond du litige. En l'absence d'accord, c'est le droit suisse qui s'applique. Dans le cadre de la procédure d'appel, les arbitres statuent selon les règlements de l'organisme concerné par l'appel et, subsidiairement, selon le droit du pays dans lequel l'organisme a son domicile. La procédure elle-même est régie par le Code de l'arbitrage en matière de sport.

Combien coûte l'arbitrage ?

La procédure ordinaire implique le paiement des frais et honoraires relativement modestes des arbitres, calculés selon un barème fixe, et la prise en charge d'une participation aux frais du TAS. La procédure d'appel est gratuite, sous réserve d'un droit de greffe initial de 500 francs suisses.

Combien de temps dure un arbitrage au TAS ?

La procédure ordinaire dure 6 à 12 mois. Pour ce qui est de la procédure d'appel, une sentence doit être rendue dans les quatre mois suivant le dépôt de la déclaration d'appel. En cas d'urgence et sur demande, le TAS peut, dans un très bref délai, ordonner des mesures provisoires ou suspendre l'exécution d'une décision dont il est fait appel.

Quelle est la portée d'une sentence rendue par le TAS ?

Une sentence rendue par le TAS est définitive et obligatoire pour les parties à compter de sa notification. Elle peut, en particulier, être exécutée conformément à la Convention de New York pour la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales étrangères, que plus de 125 pays ont signée.

Peut-on faire appel d'une sentence du TAS ?

Une voie de recours au Tribunal fédéral suisse est ouverte pour un nombre très limité de motifs, tels que l'absence de compétence, la violation des règles élémentaires de procédure (par ex., violation du droit à être entendu équitablement) ou l'incompatibilité avec l'ordre public.

Qu'est-ce que la médiation du TAS ?

La médiation est une procédure non contraignante et informelle, fondée sur une convention de médiation, dans laquelle chaque partie prend l'engagement de chercher à négocier avec l'autre partie en toute bonne foi, avec l'aide d'un médiateur du TAS, pour parvenir à résoudre un litige ayant un lien avec le sport.

Comment se déroule la procédure de médiation du TAS ?

La partie qui souhaite initier une procédure de médiation adresse une demande écrite au greffe du TAS. Un médiateur est alors désigné par les parties sur la liste des médiateurs du TAS ou, en l'absence d'accord, par le Président du TAS après consultation avec les parties. La procédure de médiation se déroule de la manière décidée par les parties. À défaut d'accord, le médiateur décide de la manière dont se déroulera la médiation. Il favorise le règlement du litige de la manière qu'il estime appropriée. Pour ce faire, il propose des solutions. Toutefois, le médiateur ne peut imposer une solution au litige à l'une ou l'autre des parties. En cas de succès, la médiation prend fin par la signature d'une transaction par les parties.

C. QUESTIONS

1. Comment résolvez-vous les conflits liés au sport au sein de votre organisation ?
2. Comment votre organisation sportive peut-elle améliorer ses mécanismes de résolution des conflits ?

RÉFÉRENCES

Tribunal Arbitral du Sport (TAS), www.tas-cas.org

Code de l'arbitrage en matière de sport et Règlement de médiation, www.tas-cas.org/statuts

Règlement d'arbitrage pour les Jeux Olympiques, www.tas-cas.org/reglementadhoc



UNITÉ 23

SPORT ET PAIX – TRÊVE OLYMPIQUE

A. Trêve olympique.....	132
B. Initiatives du CIO.....	132
C. Questions.....	134



©Centre International pour la Trêve Olympique

A. TRÊVE OLYMPIQUE

La Règle 2 de la Charte olympique (2013) identifie la mission et le rôle du CIO et indique au paragraphe 4 que le rôle du CIO est « *de coopérer avec les organisations et les autorités publiques ou privées compétentes aux fins de mettre le sport au service de l'humanité et de promouvoir ainsi la paix* ».

La tradition de la « Trêve » ou « Ekecheiria » a été établie dans la Grèce antique au IX^e siècle av. J.-C. par la signature d'un traité entre trois rois. Durant cette période de trêve, les athlètes, les artistes et leur famille, ainsi que les simples pèlerins pouvaient voyager en toute sécurité pour participer ou assister aux Jeux Olympiques puis retourner dans leurs pays respectifs. Alors que l'ouverture des Jeux approchait, la trêve sacrée était proclamée et annoncée par les citoyens d'Elis (ancienne cité grecque), qui voyageaient à travers le monde grec pour diffuser ce message.

La Trêve olympique est symbolisée par la colombe de la paix, avec la traditionnelle flamme olympique en arrière-plan. La flamme olympique représente la chaleur de l'amitié envers tous les peuples du monde. Dans le symbole, la flamme est composée d'éléments effervescents colorés, rappelant les réjouissances vécues lors de la célébration de l'esprit humain. Ces éléments représentent les peuples de toutes origines se réunissant pour observer la Trêve.

En tenant compte du contexte mondial dans lequel le sport et les Jeux Olympiques s'inscrivent, le CIO a décidé, en 1992, de rétablir le concept de la Trêve olympique de l'Antiquité pour encourager la recherche de solutions pacifiques et diplomatiques aux conflits dans le monde.

Les engagements du CIO pour la Trêve olympique s'étendent au-delà de la période des Jeux Olympiques et ont conduit à la mise en œuvre d'une série d'activités liées au « sport au service de la paix ».

B. INITIATIVES DU CIO

Coopération avec les Nations Unies

La première initiative du CIO pour la paix a été lancée en 1992 en collaboration avec les Nations Unies (ONU) pour permettre aux athlètes de l'ex-République fédérale de Yougoslavie de participer aux Jeux Olympiques de Barcelone. Depuis 1993, un an avant chaque édition des Jeux, l'Assemblée générale des Nations Unies réitère son soutien en adoptant à l'unanimité une résolution intitulée « *Pour l'édification d'un monde pacifique et meilleur grâce au sport et à l'idéal olympique* ». Par cette résolution symbolique, l'ONU invite ses États membres à respecter la Trêve olympique individuellement ou collectivement, et à chercher, conformément aux buts et principes de la Charte des Nations Unies, à régler tous les conflits internationaux par des moyens pacifiques et diplomatiques.



©CIO/Richard Julliard

En outre, le CIO et les Nations Unies se sont engagés à utiliser le pouvoir du sport pour promouvoir le dialogue et la compréhension mutuelle entre les communautés, et comme moyen de résoudre les conflits. À cet égard, le CIO a démarré des activités de sport pour la paix en coopération avec les missions de maintien de la paix des Nations Unies dans des pays en conflit.

Les CNO sont également encouragés à collaborer avec les Nations Unies et avec d'autres organisations nationales et internationales et à promouvoir la paix à travers le sport.

Forum international sur le sport au service de la paix et du développement

En 2005, pour célébrer l'année consacrée au sport et à l'éducation physique, le CIO, le bureau du conseiller spécial du secrétaire général des Nations Unies pour le sport au service du développement et de la paix et le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) ont organisé conjointement un forum international au cours duquel le Mouvement olympique et les Nations Unies ont cherché à renforcer leur coopération dans le développement du sport au niveau local et la promotion du développement humain et de la paix par le sport. Ce forum international a été un moment décisif des relations entre les Nations Unies et la communauté sportive et depuis 2009, cet événement est organisé tous les deux ans.

Fondation Internationale pour la Trêve Olympique (FITO)

Afin de promouvoir la paix à travers le sport et l'idéal olympique, le CIO a créé la Fondation Internationale pour la Trêve Olympique (FITO) en juillet 2000. Elle est administrée par un conseil composé de personnalités du monde sportif et politique, qui se réunit une fois par an. En tant qu'organisation non gouvernementale appartenant au Mouvement olympique, la FITO se charge :

- de promouvoir les idéaux olympiques pour servir la paix, l'amitié et la compréhension dans le monde et, en particulier, de promouvoir l'ancienne tradition grecque de la Trêve olympique ; et
- d'œuvrer pour la prévention et la résolution des conflits à travers le sport, la culture et les idéaux olympiques en coopérant avec toutes les organisations intergouvernementales et non gouvernementales spécialisées dans ce domaine, en développant des programmes d'éducation et de recherche, et en lançant des campagnes de communication pour promouvoir la Trêve olympique.

Centre International pour la Trêve Olympique (CITO)

La FITO et le CIO souhaitent chercher des solutions pacifiques et diplomatiques et répandre l'idée selon laquelle le sport et la paix forment un « duo gagnant ». Pour atteindre ces objectifs, la FITO a créé un Centre International pour la Trêve Olympique (CITO), chargé de la mise en œuvre de projets liés à la promotion mondiale de la paix par le sport. Son siège principal se trouve à Athènes, avec un bureau symbolique à Olympie, en Grèce.

Le Centre coopère avec toutes les organisations intergouvernementales et des institutions nationales et internationales spécialisées dans la paix ainsi que dans la prévention et la résolution des conflits. Il développe des programmes d'éducation et de recherche liés à la Trêve olympique ainsi que des projets de paix, et diffuse les résultats d'études et de recherche ou tout document pertinent pour promouvoir la Trêve olympique.

Les CNO de différents pays présentent leurs projets qui utilisent le sport comme un outil de promotion de la paix entre les pays en conflit lors de conférences, forums, réunions et congrès organisés sur le thème du sport et de la paix.



©CIO/John Huet

C. QUESTIONS

1. Votre organisation sportive souhaite-t-elle prendre part à des initiatives de sport pour la paix du Mouvement olympique ?
2. Le cas échéant, comment pourrait-elle le faire ? Et comment ces idées pourraient-elles être mises en œuvre ?
3. Quels avantages résulteraient de cet engagement pour votre organisation sportive et votre communauté ?

RÉFÉRENCES

Le sport au service du développement et de la paix : Vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, rapport de l'équipe de travail interinstitutions de l'ONU sur le sport au service du développement et de la paix, Nations Unies, 2003, www.un.org/french/themes/sport

La Trêve olympique : le sport inspire la paix, Centre International pour la Trêve Olympique, 2008, www.olympictruce.org

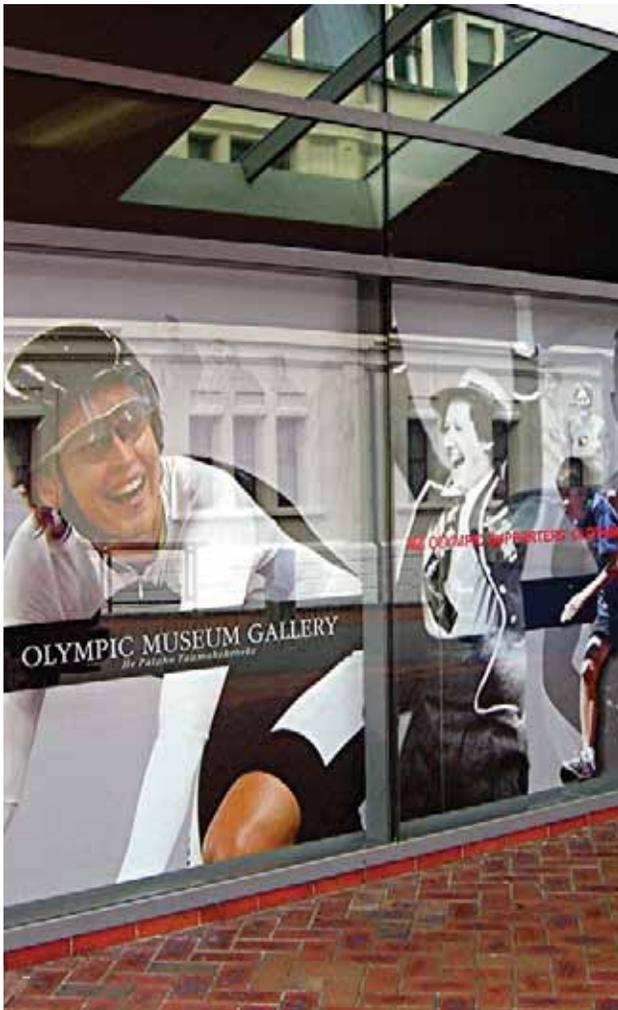
Rapport du premier Forum international sur le sport, la paix et le développement, CIO, 2009, www.olympic.org



UNITÉ 24

CULTURE ET ÉDUCATION OLYMPIQUES

A. Introduction	136
B. Programmes culturels et éducatifs du CIO	136
C. Autres entités engagées dans l'éducation olympique	138
D. Musées olympiques	140
E. Questions	140



©Tous droits réservés

A. INTRODUCTION

L'éducation et la culture sont au cœur du Mouvement olympique. La Charte olympique (2013) stipule clairement que « *Le but du Mouvement olympique est de contribuer à la construction d'un monde meilleur et pacifique en éduquant la jeunesse par le biais d'une pratique sportive en accord avec l'Olympisme et ses valeurs* ». La Charte olympique fait référence aux éléments culturels de l'Olympisme et du Mouvement olympique de la manière suivante dans la Règle 27 (2) : « *Mission et rôle des CNO* ».

« *Le rôle des CNO est de :*

2.1 promouvoir les principes fondamentaux et les valeurs de l'Olympisme dans leurs pays, particulièrement dans les domaines du sport et de l'éducation, en soutenant des programmes d'éducation olympique à tous les niveaux dans les écoles, les institutions d'éducation sportive et physique et les universités, ainsi qu'en encourageant la création d'institutions consacrées à l'éducation olympique, telles que les académies nationales olympiques, les musées olympiques et les autres programmes, notamment culturels, en relations avec le Mouvement olympique »

Le paragraphe 3 du Texte d'application des Règles 27 et 28 déclare ce qui suit :

« *Il est recommandé aux CNO :*

3.1 d'organiser régulièrement – si possible chaque année – une Journée ou une Semaine olympique destinée à promouvoir le Mouvement olympique ;

3.2 d'inclure dans leurs activités la promotion de la culture et des arts dans les domaines du sport et de l'Olympisme. »

B. PROGRAMMES CULTURELS ET ÉDUCATIFS DU CIO

Conférence mondiale du CIO sur le sport, l'éducation et la culture

Une Conférence mondiale sur le sport, l'éducation et la culture est organisée tous les deux ans par le CIO en partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) conformément au protocole d'entente signé en janvier 2004. Ces Forums mondiaux réunissent des représentants et des partenaires du Mouvement olympique ainsi que des artistes, des universitaires et d'autres personnes concernées par ces thèmes.

L'objectif de ces Forums est d'évaluer régulièrement les progrès accomplis par le Mouvement olympique dans le domaine de l'éducation, de la culture et du sport, d'offrir l'occasion d'apporter de nouvelles connaissances sur ces questions en partageant les expériences et compétences de différents secteurs de la société, et d'encourager la coopération et le développement des politiques dans ces domaines.



©Tous droits réservés

Programme d'éducation aux valeurs olympiques (PEVO)

Le Programme d'éducation aux valeurs olympiques (PEVO) utilise le sport pour offrir une éducation basée sur les valeurs, aussi bien sur le terrain de sport que dans la salle de classe, et pour acquérir des compétences pour la vie. Ce programme mondial du CIO fait partie de l'initiative « éducation par le sport » du Mouvement olympique dont le but est d'accompagner les jeunes, en utilisant le sport pour leur instiller les valeurs humaines et les inciter à pratiquer une activité physique dès leur plus jeune âge. L'ouvrage *Enseigner les valeurs - un manuel d'éducation olympique* ainsi que d'autres ressources telles que le manuel pour les animateurs sont des outils qui font partie intégrante du projet et qui aident les enseignants, les entraîneurs et les animateurs de groupes de jeunes à enseigner les valeurs éducatives du Mouvement olympique.

Les principaux objectifs du projet PEVO sont d'inclure des programmes éducatifs fondés sur un système de valeurs ainsi que des programmes d'éducation physique dans les cursus scolaires, et à utiliser l'éducation sportive pour rapprocher les communautés, mettre en avant l'importance de l'engagement citoyen et sensibiliser les jeunes aux questions de société que sont le développement humain, la responsabilisation des jeunes, l'égalité des sexes, etc.

Le département de la coopération internationale et du développement du CIO organise régulièrement des ateliers de « formation des formateurs ». Le but de ces ateliers est de former les formateurs sur les contenus et méthodologies du manuel *Enseigner les valeurs olympiques*.

Concours du CIO

L'objectif des concours du CIO est d'encourager les échanges culturels et de promouvoir la diversité des cultures entre les éditions des Jeux Olympiques. Les informations concernant les concours et les procédures de participation sont communiquées à tous les CNO par les départements respectifs du CIO.

Prix Olympiart : lancé en 1991 et décerné tous les quatre ans, le prix Olympiart a été le premier concours de la commission pour la culture et l'éducation olympique visant à renforcer le lien entre les arts et la célébration des Jeux Olympiques. Depuis 2004, le prix est remis à un artiste du pays hôte des Jeux de l'Olympiade. Olympiart est un prix symbolique servant à rappeler au Mouvement olympique la place qu'occupe l'art en son sein.

Concours art et sport : le concours art et sport du CIO se tient tous les quatre ans et concerne les œuvres graphiques et les sculptures. Il offre l'occasion aux CNO d'organiser un concours national en coopération avec les écoles des beaux-arts et de favoriser une synergie active entre l'art et le sport. Les meilleures œuvres des concours nationaux sont inscrites au concours international et les œuvres primées sont exposées au Musée Olympique de Lausanne et aux Jeux Olympiques, et imprimées dans une brochure.

Concours olympique sport et littérature : le concours sport et littérature du CIO a été créé en 2001 et lancé pour favoriser l'acquisition de compétences littéraires chez les jeunes et leur connaissance de l'Olympisme. Dans certains pays, des concours sont organisés dans des écoles, grâce à la coopération des ministères de l'éducation. En créant des œuvres dans leur langue respective, les participants illustrent les valeurs olympiques. Les lauréats de chaque catégorie dans la langue de chaque pays et région sont choisis par des jurys nationaux. Les textes primés de chaque CNO sont publiés dans une brochure dans leur langue d'origine.

Concours sport et photographie : le concours sport et photographie du CIO est organisé pour les photographes amateurs. Un jury international composé de membres du CIO et de la commission pour la culture et l'éducation olympique, et de photographes professionnels, avec l'aide de la World Press Photo Foundation, choisit trois gagnants pour chacune des trois catégories, et les invite à une cérémonie de remise des prix organisée à l'Académie Internationale Olympique, à Olympie. Le travail de ces jeunes photographes est publié, pour la première fois pour beaucoup d'entre eux, dans une brochure.



©CIO/Daniel Stucki

Concours sport et chanson : lancé en novembre 2007, le concours sport et chanson du CIO vise à préserver l'association de l'art et de la musique qui remonte aux premiers Jeux Olympiques modernes, lorsque des concours étaient organisés pour trouver un hymne olympique. Tous les CNO sont invités à organiser un concours national de chant inspiré par l'idée du sport et à soumettre une chanson sur DVD, composée de paroles, d'une musique et d'une chorégraphie originales, pour le concours international.

Solidarité Olympique

La Solidarité Olympique encourage les CNO et leurs Académies nationales olympiques à s'engager activement dans le domaine de la culture et de l'éducation olympiques. Elle aide les CNO à mettre en place des initiatives au niveau national, que ce soient des activités à caractère éducatif qui associent pratique du sport et valeurs olympiques, des programmes qui font la promotion de l'enseignement et de l'apprentissage de l'Olympisme et des valeurs olympiques au grand public, ou encore des programmes d'éducation olympique dans des écoles et universités. Ces programmes soutiennent également l'organisation d'expositions, de concours ou d'autres événements culturels liés au sport, ainsi que la participation de certains délégués de CNO aux conférences mondiales du CIO sur l'éducation, la culture et le sport.

C. AUTRES ENTITÉS ENGAGÉES DANS L'ÉDUCATION OLYMPIQUE

Académie Internationale Olympique (AIO)

En 1927, Pierre de Coubertin et son ami Ioannis Chrysafis, chef du département d'éducation physique à l'Université d'Athènes, s'entendirent pour créer un centre d'études du Mouvement olympique et de son évolution. De son côté, le Comité Olympique Hellénique voulait fonder un centre d'études sur le modèle du gymnase de l'Antiquité grecque. Les objectifs étaient communs mais le projet ne put se réaliser qu'en 1961, grâce à la détermination de Jean Ketséas, secrétaire du Comité Olympique Hellénique, et de Carl Diem, un confrère de Pierre de Coubertin.

L'Académie Internationale Olympique (AIO) est passée d'une seule session par an, lors de laquelle les participants campaient dans des tentes et le site de l'Olympie antique servait de décor aux conférences, à ce qui est aujourd'hui un site permanent où une série de sessions, séminaires et autres activités se tiennent chaque année. Les installations de l'Académie comprennent désormais deux salles de conférences, dont l'une compte 450 places et est équipée des dernières technologies, une bibliothèque, des logements pour 250 personnes, des installations sportives, un restaurant et des bâtiments administratifs.



Les installations et jardins de l'AIO

©CIO

Aujourd'hui, la mission de l'AIO consiste à :

- fonctionner comme un centre académique international d'études, d'éducation et de recherche olympiques, pour servir de forum international pour une expression libre et un échange d'idées ;
- réunir des membres de la famille olympique, des universitaires, des athlètes, des administrateurs sportifs et des jeunes du monde entier dans un esprit d'amitié et de coopération ;
- inciter les participants à utiliser les expériences et connaissances acquises à l'AIO pour promouvoir de manière active les idéaux olympiques dans leurs pays respectifs ;
- servir et promouvoir les idéaux olympiques et les principes fondamentaux de l'Olympisme, pour explorer davantage et améliorer les contributions de l'Olympisme à l'humanité ; et
- coopérer avec les Académies nationales olympiques et toute autre institution consacrée à l'éducation olympique, et leur apporter une aide.

L'AIO remplit sa mission en organisant une série de sessions, séminaires et autres activités comprenant :

- une Session Internationale annuelle pour Jeunes Participants ;
- un Séminaire International en Études Olympiques pour Étudiants de 3^e cycle ;
- diverses sessions internationales visant des groupes de participants spécifiques tels que les enseignants et directeurs d'instituts supérieurs d'éducation physique, les directeurs d'Académies nationales olympiques et le personnel des Comités Nationaux Olympiques, les journalistes sportifs et les médaillés olympiques ;
- des sessions spéciales pour les institutions indirectement liées à l'Olympisme, dont l'objectif est de promouvoir les valeurs olympiques ;
- des conférences sur les sciences du sport ; et
- des visites de chercheurs dans le domaine olympique.

Académies nationales olympiques (ANO)

Conformément à la Charte olympique, les CNO devraient encourager la création d'institutions consacrées à l'éducation olympique. À cette fin, les Académies nationales olympiques servent de relais aux CNO pour remplir cette mission et ce rôle. En outre, l'Académie Internationale Olympique (AIO) peut coordonner les Académies nationales olympiques. Les programmes des ANO sont créés pour encourager l'engagement actif des jeunes dans le sport et contribuer aux programmes d'études et systèmes éducatifs de tous les pays concernés.

Comité International Pierre de Coubertin (CIPC)

L'objectif du Comité International Pierre de Coubertin (CIPC) est de faire connaître aussi largement que possible le travail de celui qui a rétabli les Jeux Olympiques et de perpétuer sa mémoire dans le monde entier. Le CIPC est une association de personnes qui souhaitent poursuivre cet objectif et qui y ont elles-mêmes souvent contribué directement à travers leurs écrits ou actions au sein du Mouvement olympique. Le CIPC et ses membres ont contribué à la publication d'une bibliographie sur Pierre de Coubertin en 1991, ainsi que de ses principaux textes.

Comités d'organisation des Jeux Olympiques (COJO)

Conformément à la Charte olympique, les COJO organisent un programme de manifestations culturelles qui servent à promouvoir des relations harmonieuses, la compréhension mutuelle et l'amitié entre les participants et les personnes assistant aux Jeux Olympiques. Les programmes culturels comprennent des manifestations dans le village olympique, symbolisant l'universalité et la diversité de la culture humaine, ainsi que des manifestations dans la ville hôte. Ces programmes deviennent de véritables Olympiades culturelles avec des manifestations couvrant les différents arts sur les quatre ans précédant les Jeux et atteignant leur point culminant pendant les Jeux eux-mêmes.

D. MUSÉES OLYMPIQUES

« *Le Musée Olympique est destiné à tous les passionnés de sport et du Mouvement olympique, à tous ceux qui s'intéressent à l'histoire, à la culture et à l'art, et à tous ceux qui se soucient de l'avenir de notre société.* » Juan Antonio Samaranch, président du CIO, 1980 – 2001

La création d'un Musée olympique répond à un besoin et à un devoir puisque l'Olympisme est clairement défini par la Charte olympique (voir les Principes fondamentaux 1 et 2) comme un projet éducatif et culturel par le sport. La mission d'un Musée olympique est de conserver des objets liés au sport et de sensibiliser le grand public (visiteurs, écoles, famille olympique, institutions culturelles et d'enseignement) à l'étendue et à l'importance des idéaux olympiques. À l'aide d'images, d'expositions et de programmes éducatifs et culturels, il donne une image dynamique de l'Olympisme et des valeurs olympiques pour remplir le rôle éducatif du Mouvement olympique.

Dans cette optique, une étude menée auprès des CNO par le Musée Olympique de Lausanne a révélé l'existence de 86 institutions semblables liées aux CNO à travers le monde. L'objectif commun de toutes ces institutions, qui partagent plus ou moins le même travail, serait de croître ensemble vers une gestion plus efficace et d'avoir ainsi plus d'impact sur le public. Le Musée Olympique fournit une expertise en muséologie à partir de demandes et essaie de définir des programmes de collaboration et de transfert de savoir-faire avec les différents membres de la famille olympique désireux de contribuer à des projets tels que des collections, des expositions, des services éducatifs et le développement culturel.

Un groupe de 16 musées (12 membres et quatre membres associés) conduits par le Musée Olympique travaillent déjà ensemble sur des synergies et des projets communs avec l'idée de créer une future plate-forme de coopération sous le nom de « Réseau des Musées Olympiques ».

E. QUESTIONS

1. Citez quelques-uns des programmes culturels et éducatifs promouvant le Mouvement olympique dans votre pays.
2. Comment pourriez-vous utiliser la Journée olympique pour promouvoir davantage les programmes de culture et d'éducation olympiques ?
3. Comment organiseriez-vous des programmes de culture et d'éducation olympiques ? Quels partenariats auriez-vous besoin de développer dans cette optique ?
4. Prenez-vous suffisamment soin de votre héritage olympique ? Le cas échéant, de quelle manière ?
5. Comment l'héritage olympique pourrait-il être amélioré ?
6. Comment rendez-vous l'héritage olympique accessible au public ?

RÉFÉRENCES

Sport, culture et éducation : point de rencontre, CIO, 2008, www.olympic.org

Enseigner les valeurs olympiques – un manuel d'éducation olympique, CIO, 2007, <http://www.olympic.org/fr/educateurs>

Feuille d'information – Programme d'éducation aux valeurs olympiques

http://www.olympic.org/Documents/Reference_documents/Factsheets/Programme_education_aux_valeurs_olympique.pdf

5^e Forum mondial sur l'éducation, la culture et le sport - Le sport et un monde en harmonie : le rôle de la culture et de l'éducation olympique, 2006, www.olympic.org

6^e Forum mondial sur l'éducation, la culture et le sport – Sport et éducation pour la génération actuelle, 2009, www.olympic.org

7^e Conférence mondiale du CIO sur le sport, l'éducation et la culture, Donner la parole à la jeunesse, 2010, <http://www.olympic.org/fr/conference-forums-et-evenements/documents-rapports-etudes-publications>

8^e Conférence mondiale du CIO sur le sport, l'éducation et la culture, La jeunesse et l'éducation : moteur de l'Olympisme, 2012, <http://www.olympic.org/conferences-forums-and-events/documents-reports-studies-publications>

Académie Internationale Olympique, www.ioa.org.gr

Comité International Pierre de Coubertin, www.coubertin.ch



UNITÉ 25



© 2009 / Kishimoto/CIO

SPORT ET ENVIRONNEMENT

A. Introduction	142
B. Politique et initiatives du CIO.	142
C. Jeux respectueux de l'environnement.	143
D. Questions.	145

A. INTRODUCTION

Reconnaissant sa responsabilité dans la promotion du développement durable, le CIO considère l'environnement comme une dimension à part entière de l'Olympisme, avec le sport et la culture. En 1995, il a créé sa commission sport et environnement pour le conseiller sur le soutien à apporter au développement durable et sa responsabilité environnementale.

« Le développement durable satisfait les besoins de la génération actuelle sans compromettre les possibilités des générations futures à satisfaire les leurs. » Rapport Brundtland (1987)

« Le développement durable part de l'idée que la préservation à long terme des ressources naturelles et de l'environnement ne peut se faire que s'il existe, en même temps, un développement économique, social et politique qui profite, en particulier, aux plus défavorisés. Il s'exprime par le concept intégré d'environnement et développement. » Agenda 21 du Mouvement olympique

Le CIO a influencé le développement du programme sportif et environnemental aux niveaux national, régional et international. Il s'efforce de promouvoir des Jeux Olympiques qui respectent l'environnement et les normes de développement durable. Son objectif consiste également à promouvoir la sensibilisation à l'importance d'un environnement sain et du développement durable au sein de la famille olympique et parmi les sportifs.

La Charte olympique (2013) fait référence à la protection de l'environnement au paragraphe 13 de la Règle 2.

« [Le rôle du CIO par rapport à l'environnement est :] d'encourager et de soutenir une approche responsable des problèmes d'environnement, de promouvoir le développement durable dans le sport et d'exiger que les Jeux Olympiques soient organisés en conséquence. »

B. POLITIQUE ET INITIATIVES DU CIO

En 1994, le CIO a signé un protocole d'entente avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) afin de développer des initiatives communes dans ce domaine. Le PNUE a participé aux Conférences mondiales sur le sport et l'environnement du CIO, ainsi qu'aux séminaires régionaux organisés par le CIO, et à la production de documents d'information sur le sport et l'environnement, tels que l'Agenda 21 pour le Mouvement olympique.

Agenda 21

Considérant les décisions adoptées en 1992 lors du Sommet « Planète Terre » à Rio de Janeiro concernant l'Agenda 21, le Mouvement olympique a décidé d'établir son propre Agenda 21. Adopté par la Session du CIO en 1999, il a pour but d'encourager les membres du Mouvement olympique à participer activement au développement durable. Il présente les concepts fondamentaux et les mesures générales à prendre pour atteindre cet objectif.

Conférences mondiales du CIO sur le sport et l'environnement

Les Conférences mondiales du CIO réunissent des représentants et des partenaires du Mouvement olympique, ainsi que des représentants d'autres entités, par ex., de gouvernements, d'organisations internationales et non gouvernementales, de secteurs de l'industrie et commerciaux, d'instituts de recherche et des médias. Le but est d'évaluer régulièrement les progrès accomplis par le Mouvement olympique dans le domaine du développement durable, d'offrir l'occasion d'apporter de nouvelles connaissances sur ces questions en partageant les expériences et les compétences de différents secteurs de la société, et d'encourager le développement des politiques environnementales liées au sport.

Guide du CIO sur le sport, l'environnement et le développement durable

Ce manuel est un guide pratique préparé en collaboration avec 35 Fédérations Internationales olympiques dans le but de fournir un cadre systématique de mesures relatives à l'organisation de manifestations sportives intégrant les principes de durabilité.

Ce manuel est structuré autour de cinq chapitres :

1. connaissances actuelles sur l'environnement et le développement durable
2. questions en matière d'environnement et de développement durable par rapport au monde du sport
3. application de ces préceptes dans l'organisation d'une manifestation sportive
4. questions liées à chaque sport olympique individuel
5. encouragement à agir : « Penser global, agir local »

Programme d'apprentissage en ligne pour la durabilité dans le sport

Le programme d'apprentissage en ligne pour la durabilité dans le sport, mis au point par l'Académie Internationale des Sciences et Techniques du Sport (AISTS) avec le CIO et SportAccord comme principaux partenaires, offrira un tremplin pour permettre aux organisations sportives de commencer ou de continuer à rendre leurs épreuves sportives plus durables. Le programme se compose de quatre modules abordant les principaux aspects du développement durable des manifestations sportives, à savoir l'aspect commercial du développement durable, le système de gestion ISO 20121, l'évaluation d'impact et l'établissement de rapports.

Solidarité Olympique

La Solidarité Olympique apporte une aide aux CNO afin qu'ils puissent intégrer les principes de la durabilité environnementale dans leurs politiques et activités plus générales menées au plan national, en utilisant le sport comme outil de développement durable.

La Solidarité Olympique aide notamment les CNO à mettre en œuvre des outils spécifiques concernant la planification et l'organisation d'épreuves sportives, l'élaboration de directives pour effectuer des contrôles environnementaux des installations sportives et leur gestion. Elle apporte également son soutien à des activités éducatives destinées aux jeunes, associant les domaines du sport et de la durabilité environnementale, ou à des campagnes de sensibilisation visant ou impliquant des athlètes et d'autres parties prenantes du sport. Par le biais de ce programme, une aide financière est disponible pour un certain nombre de délégués de CNO qui assistent aux conférences mondiales du CIO sur le sport et l'environnement

Prix « sport et environnement » du CIO

Les noms des tout premiers lauréats du Prix « sport et environnement » du CIO ont été annoncés le premier jour de la 8^e Conférence mondiale sur le sport et l'environnement du CIO à Vancouver. Les trophées ont été remis à cinq organisations représentant les cinq continents qui ont énormément contribué à la mise en œuvre de pratiques remarquables dans le domaine du sport durable et de l'environnement.

Les gagnants ont été choisis parmi des individus, des groupes et des organisations nominés par les CNO, les FI et les associations continentales, en tenant compte des critères d'évaluation de base suivants : impact de l'initiative sur la promotion du sport durable ; possibilité que l'initiative soit menée et serve de catalyseur à la pratique du sport durable dans le monde ; contributions volontaires et approches innovantes.

C. JEUX RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT

Le CIO travaille pour s'assurer que les Jeux Olympiques se déroulent dans des conditions qui témoignent d'une préoccupation responsable envers l'environnement. À cette fin, il collabore avec les comités d'organisation et les autorités et organisations publiques ou privées concernées, chargées d'organiser les Jeux.

La procédure et le questionnaire destinés aux villes requérantes et candidates comprennent des principes directeurs et des exigences concernant l'environnement et le développement durable dans de nombreux domaines. Les déclarations fournies par les villes candidates sont vérifiées par une commission d'évaluation, qui comprend un conseiller en environnement. Une fois élue, la ville hôte est aidée et guidée dans la préparation par la commission de coordination du CIO.

L'objectif du CIO est que, pendant la planification et l'organisation des Jeux, les risques pour l'environnement soient évités et réduits lorsque cela est possible, et que les effets positifs et les opportunités de l'événement soient maximisés. L'objectif ultime est de léguer un héritage positif des Jeux Olympiques à la ville hôte, sa région et son pays.



Rio 2016

La vision de Rio 2016 repose sur la stratégie plus large de planification à long terme de la ville et du pays. Rio a vu les bienfaits que les Jeux ont apportés à d'autres villes hôtes et s'efforce de livrer des Jeux Olympiques qui laisseront un héritage durable à la fois au Brésil et au Mouvement olympique en se focalisant sur la transformation de la ville, l'insertion sociale, la jeunesse et l'éducation, ainsi que sur la promotion et le développement du sport. Rio a trois objectifs stratégiques : **1) Planète** : impact réduit sur l'environnement **2) Population** : équilibre social, et **3) Prospérité** : responsabilité et transparence. Le programme de durabilité de Rio se concentre sur les domaines suivants : préservation des eaux, énergies renouvelables, Jeux neutres en émissions de carbone, gestion des déchets et responsabilité sociale. Les constructions s'effectueront conformément au Protocole de Kyoto, au Protocole de Montréal, à la Convention de Bâle, à la Convention de Stockholm et au Traité sur la protection de la biodiversité. Rio entend tirer parti des 65 millions de jeunes Brésiliens et des 180 millions de jeunes Sud-américains pour attirer une audience jeune au niveau mondial.



PyeongChang 2018

Les Jeux Olympiques d'hiver de 2018 à PyeongChang aspirent à ouvrir de "Nouveaux horizons" en terme de croissance pour le Mouvement olympique et les sports d'hiver dans toute l'Asie, en faisant découvrir à une nouvelle génération les valeurs olympiques et les possibilités offertes par les sports d'hiver. Le comité d'organisation (POCOG) a tiré parti de l'héritage laissé par la candidature à l'organisation des Jeux Olympiques d'hiver de 2010 et continuera de développer son "programme de rêve" tout au long de la planification et de l'organisation des Jeux de 2018. Ce programme donne la possibilité de pratiquer des sports d'hiver à des jeunes des quatre coins du monde qui vivent dans des régions où l'accès aux sports d'hiver est limité en raison des conditions climatiques. Le plan de gestion environnementale du POCOG est axé sur le maintien d'un environnement propre, le développement de villes-sites durables, l'adaptation réussie au changement climatique ainsi que la protection des milieux naturels de PyeongChang et des autres villes-sites. Ces efforts environnementaux ont valu à la ville de PyeongChang d'être désignée "ville modèle à faibles émissions de carbone" par le gouvernement national.



© 2010 / Comité International Olympique (CIO) / FURLONG, Christopher

Étude sur l'impact des Jeux Olympiques : OGI

L'organisation des Jeux Olympiques a un impact notable sur la ville hôte et sa population. Qu'il s'agisse de travaux d'infrastructure – comme les sites de compétition, les installations d'hébergement ou les moyens de transport – ou de l'évolution de l'image de la ville hôte, l'événement agit comme un catalyseur qui laisse une marque durable sur la ville, la région et leur population de par son influence économique, urbaine, sociale ou historique.

L'étude OGI (impact des Jeux Olympiques) est née du souhait du CIO de mieux comprendre ce phénomène et de suivre son évolution au moyen d'une méthodologie objective.

Les principaux objectifs de l'étude OGI sont les suivants :

1. Mesurer et comprendre l'impact des Jeux Olympiques sur une ville hôte, sa région et son pays ;
2. Aider les villes candidates et les organisateurs à identifier les héritages potentiels afin d'optimiser les bénéfices de leurs Jeux Olympiques ;
3. Permettre au CIO de créer une base de données pertinente et utile sur les impacts et les héritages des Jeux.

L'échelle de l'étude OGI couvre les trois sphères reconnues du développement durable, c'est-à-dire les sphères économique, socioculturelle et environnementale. Dans cette optique, l'étude contient des thématiques obligatoires telles que la qualité de l'air et de l'eau, la construction et l'amélioration des infrastructures, l'énergie, et l'intégration sociale. Chaque thématique est divisée en plusieurs zones cibles pour lesquelles des données doivent être collectées, contrôlées et analysées. Pour que cet impact soit restitué de manière cohérente d'une édition des Jeux à l'autre, la procédure retenue est commune à tous les Jeux, mais respecte néanmoins leurs spécificités.

Cinq délimitations territoriales sont proposées pour couvrir les zones géographiques concernées par la planification et l'organisation des Jeux Olympiques. Ce sont : (1) le monde, (2) le pays, (3) la région, (4) la ville et (5) les sites olympiques. La plupart des données demandées portent sur la ville et la région car ce sont elles qui sont les premières touchées par les installations olympiques, la construction et l'amélioration des infrastructures, ainsi que les mesures gouvernementales prises pour tenir les engagements de la candidature.

La période d'étude s'étend sur douze ans. Elle débute deux ans avant l'élection de la ville hôte et se termine trois ans après les Jeux Olympiques.

Engagements des sponsors olympiques en matière d'environnement

Depuis les Jeux Olympiques d'hiver de 1994 à Lillehammer, les sponsors olympiques ont joué un rôle clé pour faire progresser le programme environnemental du CIO dans le contexte des Jeux. Les sponsors se concentrent sur les domaines dans lesquels ils ont le plus de possibilité de créer un impact par des systèmes et des technologies écologiques de développement durable.

D. QUESTIONS

1. Quels programmes et/ou mesures de durabilité votre organisation sportive soutient-elle ou applique t'elle ?
2. Quelles possibilités sont offertes à votre organisation sportive ?
3. Existe-t-il des projets auxquels les athlètes peuvent participer, tels que des activités de la Journée olympique ou des partenariats avec des écoles ?

RÉFÉRENCES

Agenda 21 du Mouvement olympique – Le sport pour le développement durable, www.olympic.org

Rapport de la 8^e Conférence mondiale sur le sport et l'environnement, CIO, 2009, www.olympic.org

Rapport sur la 9^e Conférence mondiale du CIO sur le sport et l'environnement, CIO, 2011, <http://www.olympic.org/fr/conference-forums-et-evenements/documents-rapports-etudes-publications>

Guide du CIO sur le sport, l'environnement et le développement durable, 2006, <http://www.olympic.org/fr/lolympisme-en-action/documents-rapports-etudes-publications>

Durabilité par le sport : Moyens de mise en œuvre de l'Agenda 21 du Mouvement olympique, CIO, 2012, <http://www.olympic.org/developpement-durable>

Programme d'apprentissage en ligne pour la durabilité dans le sport, <http://www.sport-sustainability.com/>

Independent Environmental Assessment: Beijing 2008 Olympic Games – Programme des Nations Unies pour l'environnement, 2009, www.unep.org



©Kishimoto



La gestion est un processus qui intervient au sein des organisations afin de structurer et de diriger les ressources pour atteindre des objectifs fixés. La gestion est un concept important pour toutes les organisations sportives, quelle que soit leur taille, qu'elles fonctionnent avec des bénévoles, du personnel rémunéré, ou les deux. Cette section aborde la question des gestionnaires (managers) et de la gestion (management) à proprement parler. Elle s'articule autour de quatre thèmes principaux : compétences en matière de gestion, gestion de l'environnement, gestion des ressources et gestion des activités. Les aspects clés de ces quatre thèmes seront traités en détail et des outils d'aide à la gestion de votre organisation seront également fournis chaque fois que possible.



GESTION

THÈME 1 - COMPÉTENCES EN GESTION

Un certain nombre de compétences clés en matière de gestion sont requises pour gérer et diriger une organisation sportive. Sept d'entre elles sont traitées dans cette partie de la section III.

Unité 26 Communication	149
Unité 27 Leadership	157
Unité 28 Résolution de problèmes	161
Unité 29 Prise de décisions	165
Unité 30 Gestion du temps	169
Unité 31 Gestion des réunions	171
Unité 32 Gestion des conflits	175



UNIT 26



©Kishimoto

COMMUNICATION

A. Introduction	150
B. Communication efficace	150
C. Types de communication	151
D. Méthodes de communication	152
E. Obstacles à une communication efficace	153
F. Outils d'aide à la communication	153
G. La conférence de presse	155
H. Rédaction de rapports	156
I. Questions	156

A. INTRODUCTION

La communication consiste essentiellement en la transmission d'informations par de nombreux moyens. Nous communiquons afin d'influencer ou d'avoir un effet sur la compréhension, les attitudes et le comportement d'autrui. Cela nous permet de diriger des personnes, de prendre des décisions, de planifier et de résoudre des problèmes.

La communication doit être claire, régulière et concerner tout le monde. Dans le monde du sport, la communication entre les athlètes, les entraîneurs et les managers est essentielle pour parvenir à l'excellence.

On peut dire que la capacité à communiquer est la compétence requise la plus importante pour diriger nos organisations. En effet, la croissance et le succès d'une organisation dépendent largement de l'efficacité de son système de communication. Heureusement, communiquer de manière efficace est une aptitude que chacun peut acquérir.

Une bonne communication présente un certain nombre d'avantages :

- Elle augmente l'efficacité : un nombre restreint d'erreurs est commis car les personnes savent ce qu'elles doivent faire et de quelle manière.
- La diminution du nombre d'erreurs incite les collaborateurs à continuer à être performants.
- Cette diminution réduit les coûts de l'organisation.
- Elle facilite l'identification de ce que veulent les parties prenantes, ce qui est particulièrement important pour les sponsors et les agences de financement. (Sur les parties prenantes, voir l'unité 33.)

B. COMMUNICATION EFFICACE

Différents moyens existent pour communiquer l'information. La meilleure manière de communiquer repose sur trois facteurs principaux :

1. Le public cible doit être pris en considération. Alors qu'il est par exemple possible de convier le personnel à des séances d'information orales, la communication destinée aux membres doit se faire par écrit, notamment sous la forme de lettres d'information. En outre, l'information doit être transmise dans un style adapté au public cible. Cela peut par exemple nécessiter l'utilisation de gros caractères ou même d'images dans le cadre d'une communication avec des enfants.
2. Le but de la communication aura une influence sur la manière dont l'information doit être transmise. L'information écrite a tendance à être plus formelle que la communication orale. Un contrat de sponsoring sera, par exemple, formulé par écrit, tandis que la formation d'une équipe pourra être annoncée oralement.
3. La durée de la communication est importante. Les messages courts peuvent être communiqués oralement tandis que les informations plus longues et plus complexes sont plus facilement communiquées à l'écrit, afin de permettre aux destinataires de revenir sur les détails qu'ils n'ont pas compris.

Public cible

Il est important d'identifier les personnes avec lesquelles vous communiquez afin d'améliorer votre capacité à bien communiquer. Vous pouvez être amené à communiquer avec les catégories de groupes suivantes :

- **collaborateurs du monde sportif** : athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, enseignants et spectateurs. La majorité de la communication sera certainement destinée à ce groupe ;
- **communes** : les services loisirs, les responsables de clubs sportifs ou de sociétés locales ainsi que les médias doivent être informés des activités menées par votre organisation ;

- **districts/départements** : organisations sportives départementales, sponsors, universités ou instituts, médias. Une communication efficace avec ces groupes permet d'élargir la base de soutien pour vos programmes ;
- **régions/provinces** : conseils régionaux, instances dirigeantes sportives régionales, organismes de sport amateur, fédérations d'entraîneurs et d'arbitres, services jeunesse et loisirs, médias ;
- **niveau national** : instances dirigeantes sportives nationales, ministères, organismes d'entraînement et d'arbitrage nationaux, instances professionnelles ;
- **niveau international** : Fédérations Internationales, CIO, Solidarité Olympique, autres organisations internationales.

Le type de communication et sa fréquence varie d'une catégorie à l'autre.

C. TYPES DE COMMUNICATION

La communication peut se produire de différentes manières :

- **Communication unilatérale** : il s'agit de la transmission d'informations ou de directives. Elle n'attend ou ne requiert pas de réaction immédiate. Les communications de cette catégorie regroupent les avis, les communiqués et les renseignements sur les programmes. La communication unilatérale doit être rédigée dans un langage clair et simple, être facile à comprendre, facile à interpréter, intéressante et pertinente pour le lecteur. L'inconvénient de la communication unilatérale est qu'elle ne permet pas de vérifier si le message a été bien reçu ou bien interprété.
- **Communication bilatérale** : dans ce cas, l'information transmise attend ou requiert une réaction immédiate. Les communications de cette catégorie regroupent les contacts directs, par exemple lors des réunions et des conférences, ainsi que les communiqués écrits qui exigent une réponse. L'un des avantages de ce type de communication est que les malentendus peuvent être dissipés immédiatement. Vous pouvez donner autant d'informations que vous le jugez nécessaire en fonction de la personne à qui vous vous adressez. L'expression du visage et le langage corporel peuvent clarifier et/ou renforcer le message. Cependant, le langage corporel peut également conduire à des malentendus. Vous devez donc veiller à adopter une forme de communication corporelle, verbale et écrite uniforme.
- **Écoute** : la capacité d'écoute est également un outil de communication essentiel. En effet, il est important d'entendre et d'assimiler l'information transmise plutôt que de se concentrer uniquement sur les mots prononcés. Si vous pouvez montrer que vous vous intéressez à ce qui se dit, que vous avez entendu et saisi le message, les personnes qui communiquent avec vous seront plus satisfaites. Il existe plusieurs moyens pour y parvenir :
 - maintenez un contact visuel approprié avec votre interlocuteur ;
 - encouragez-le à poursuivre son récit en hochant la tête ou en acquiesçant ;
 - montrez que vous comprenez ce qu'il ressent ;
 - résumez ce qui a été dit précédemment afin de vérifier que vous avez bien compris, avant de répondre ;
 - ne l'interrompez pas.



©CIO/Hélène Tobler

D. MÉTHODES DE COMMUNICATION

Il y a plusieurs moyens de communiquer avec notre public cible. Le paragraphe ci-dessous vous présente quelques unes des principales méthodes existantes :

- **Communication écrite** : cette forme de communication est plus accessible et efficace en termes de ressources et de portée. Des exemples types de communication écrite comprennent :
 - **notes de services** : elles ne circulent généralement qu'à l'intérieur du bureau ou ne sont envoyées qu'aux personnes étroitement liées au travail de l'organisation ;
 - **lettres** : elles servent à la communication avec des personnes de l'extérieur, sur un ton plus personnel ;
 - **bulletins et lettres d'information** : ils servent à transmettre l'information simultanément à un vaste groupe cible ;
 - **communiqués de presse** : ils servent à présenter l'information aux médias ;
 - **courrier électronique (courriel) ou fax** : ils sont utilisés pour transmettre rapidement du matériel écrit et visuel à un public large et de manière plutôt urgente.



©CIO/John Gichigi

- **Présentation visuelle** : c'est un moyen efficace de communiquer l'information, mais il exige davantage de temps et de ressources. Les différents types de présentation visuelle comprennent :
 - **affiches** : efficaces et relativement peu coûteuses ;
 - **présentations** : nécessitent une planification et du personnel. Ce moyen est généralement très efficace mais aussi très exigeant en termes de temps et d'efforts ;
 - **présentations PowerPoint** : demandent un temps de préparation important, mais l'impact d'un diaporama composé de texte et d'images (et parfois de vidéos) peut se révéler très utile. Cette méthode est peu coûteuse et facile à transporter sur un ordinateur portable ;
 - **présentations à l'aide d'un rétroprojecteur** : son emploi est peu coûteux et le matériel peut être préparé rapidement ;
 - **présentations sur téléviseur, magnétoscope ou film** : exigent une grande quantité et variété de ressources, à la fois humaines, techniques et financières ;
 - **CD/DVD/clés USB** : dispositifs de stockage de données très utiles qui permettent le transport et la sauvegarde de vastes quantités de données textuelles et visuelles.

- **Communication orale** : ce type de communication est souvent préféré à d'autres méthodes car il a l'avantage d'entraîner une réaction instantanée et de pouvoir clarifier ou expliquer les enjeux ou les procédures à suivre. On peut généralement distinguer deux catégories de communication orale :
 - **réunions** : essentiellement le regroupement de deux personnes ou plus pour aborder ou expliquer une série de questions ;
 - **conférences, ateliers, séminaires** : les rencontres de ce genre ont généralement une vocation éducative ou instructive.

E. OBSTACLES À UNE COMMUNICATION EFFICACE

Un certain nombre de facteurs peuvent nuire à l'efficacité de la communication. En voici quelques exemples :

- **facteurs physiques** : par exemple distractions sonores ;
- **langage** : jargon, terminologie technique, clichés ;
- **anxiété, menace, peur, méfiance et incertitude** : leur présence mine la communication ;
- **titre, pouvoir, autorité et rang** : ils influencent la réceptivité des personnes par rapport aux communications ;
- **antipathie et besoins personnels** : anciennes querelles et idées fixes ;
- **nervosité** : timidité, sentiment de malaise ;
- **attitude des participants** : excessive, trop bruyante, trop faible, non pertinente ;
- **condescendance** : complexe de supériorité, ton complaisant ;
- **attitude défensive** : comportement protecteur, inflexibilité même en cas de nouveaux éléments qui changent la donne ;
- **arrogance, fierté** : outrecuidance, conduite outrancière.

Il est nécessaire d'avoir conscience de ces comportements et de trouver des moyens de les combattre. Améliorer la communication est la manière la plus rapide et la plus sûre d'accroître le succès et l'efficacité de votre organisation. Par conséquent, une évaluation continue des méthodes de communication utilisées doit être une priorité.

F. OUTILS D'AIDE À LA COMMUNICATION

Le matériel présenté ci-dessous vous fournira des détails et des ressources pour étayer ce qui a été énoncé plus haut.

Communiqués de presse

Le communiqué de presse est un bulletin d'informations. Il informe les médias des événements qui se sont produits, qui sont en train ou sur le point de se produire.

Les communiqués de presse sont aussi bien accueillis avec bienveillance qu'avec malveillance, selon les médias. Si les informations qu'ils fournissent sont exactes, le travail des médias est facilité. Par contre, si les informations sont erronées, corrompues ou non pertinentes, cela complique la tâche du journaliste, provoque une réaction négative de sa part envers l'auteur du communiqué et conduit à un gâchis de papier.

Un bon communiqué de presse doit attirer l'attention des médias et leur expliquer le contexte qui a favorisé l'organisation de l'événement décrit. L'information doit être intéressante et présentée sous un format permettant une utilisation immédiate. Voici quelques conseils qui vous aideront à garantir la qualité de vos communiqués de presse.

L'introduction ou « chapeau » est la partie la plus importante du communiqué et doit contenir l'essentiel de sa substance informative. Elle doit faire apparaître les six questions traditionnelles du journalisme.

- Qui participe ?
- Que se passe-t-il ?
- Quand a lieu l'événement ?
- Où se déroule l'action ?
- Pourquoi ? (indications possibles des raisons qui ont suscité l'activité ou l'événement)
- Comment cela est-il arrivé ?

L'introduction doit être aussi concise que possible. Il faut de préférence la limiter à une phrase et ne jamais dépasser deux paragraphes. Une fois l'introduction rédigée, il faut ensuite détailler les informations pertinentes selon leur ordre d'importance. Ainsi, s'il manque d'espace, l'éditeur pourra éliminer certains passages du texte et le lecteur pourra se contenter de lire le premier paragraphe pour ne retenir que l'information la plus importante.

Rédaction de communiqués

Une fois l'introduction rédigée, le reste du communiqué de presse doit la compléter et la clarifier. Les indications suivantes doivent être suivies :

- Identifiez dès le départ l'objectif principal du communiqué et ne le perdez pas de vue tout au long de la rédaction.
- Optez de préférence pour la voix active qui vous permettra de faire des phrases plus simples.
- Évitez les mots vides de sens ou inutiles. Donnez des explications simples et explicites.
- Évitez d'employer un vocabulaire technique trop obscur. Toute terminologie spécifique au sport employée doit être expliquée et/ou détaillée. L'utilisation de termes inconnus par votre lecteur est une entrave à la communication.
- Quand vous avez une série de données semblables, présentez-les sous la forme de listes ou de tableaux. Il est presque toujours préférable de présenter des résultats et des données statistiques sous forme de tableau.
- Limitez le nombre de phrases par paragraphe pour reposer l'œil et faciliter la lecture.

Style de publication

Par style de publication, nous n'évoquons pas ici la manière d'écrire, mais l'ensemble des règles qui s'appliquent aux publications en matière d'orthographe, de ponctuation, d'utilisation des majuscules, de formules de salutation et autres. Il vaut mieux tenir compte des caractéristiques stylistiques de la publication que vous voulez rédiger et vous y tenir.

Objectivité et indication de la source

En principe, un communiqué doit être un rapport objectif des événements. Contrairement aux journalistes reporters, seuls les éditorialistes sont autorisés à donner leur opinion. Évidemment, il est impossible d'éliminer entièrement la subjectivité. La matière à couvrir et les informations à transmettre relèvent bien sûr d'un choix subjectif. Cependant, il importe de rester aussi objectif que possible. Les éléments suivants doivent être pris en considération :

- **Transposition fidèle des opinions d'autrui** : toute information reprise dans un communiqué, à moins d'évoquer un fait, doit faire référence à une source. Dans le cas contraire, le lecteur peut penser qu'il ne s'agit que de l'opinion du journaliste.
- **Mots-pièges** : ils ont tendance à compromettre l'objectivité du journaliste. Méfiez-vous de la connotation des mots.
- **Qualificatifs** : les qualificatifs tels que « pire », « beau », « parfait » ont une influence négative sur l'objectivité journalistique. Évitez de les utiliser et incitez plutôt le lecteur à tirer ses propres conclusions à partir de vos observations objectives.

G. LA CONFÉRENCE DE PRESSE

Les conférences de presse font partie du quotidien des médias. À moins que l'information ne soit vraiment intéressante, la conférence de presse représente une perte de temps pour les journalistes. La règle à suivre pour les conférences de presse est simple : n'en abusez pas. Si vous hésitez à tenir une conférence de presse, abstenez-vous. Réservez les conférences de presse aux événements extraordinaires. Pour les informations courantes, utilisez plutôt des communiqués de presse, qui s'y prêtent mieux.

Il existe deux types fondamentaux de conférence de presse : celles qui servent à annoncer des informations spéciales et celles qui permettent aux médias de communiquer avec des personnalités dignes d'un intérêt particulier. Dans les deux cas, le rôle du responsable des relations publiques est de faciliter la communication entre la source, c'est-à-dire les auteurs de l'information qui va être divulguée ou la personnalité concernée, et les médias.

L'importance d'une information et la justification d'une conférence de presse dépendent en grande partie de l'ampleur du public concerné. Si vous visez principalement une parution dans les journaux, les journalistes de la presse écrite doivent être convoqués à la conférence de presse la veille. Pour une parution plutôt télévisée, profitez d'une journée à faible contenu informatif pour l'organiser. Avant de convoquer une conférence de presse, renseignez-vous sur les délais de publication et de parution des médias électroniques. Le meilleur moment se situe généralement avant midi.

Installations : prenez en compte les installations électriques requises pour la télévision. Réservez un espace suffisant aux photographes, aux cadreur et à l'équipement radio. Aménagez la salle pour permettre à tous les médias d'avoir accès à l'auteur de l'information ou à la personnalité. Une simple table installée devant un auditoire assis peut faire l'affaire.

Dossiers d'information pour les médias : il peut être judicieux de fournir aux médias des dossiers pour les informations ou événements majeurs. Le dossier destiné aux médias peut être neutre ou arborer le logo de votre organisation. L'essentiel est que l'information fournie dans le dossier soit utile. Celle-ci doit notamment inclure :

- le texte des discours préparés que vous souhaitez diffuser ;
- un communiqué de presse reprenant les éléments essentiels du discours ;
- un feuillet de documentation avec les renseignements biographiques des personnes ou l'historique des événements dont il est question ;
- des photos des personnalités ou des clichés de l'action ;
- un calendrier des événements avec une indication des lieux où ils se produiront ;
- le nom et le rôle de chaque sponsor ; et
- les informations d'ordre général.

Équipement audiovisuel : assurez-vous qu'il est disponible et en état de marche. Vous pouvez vous aider de matériel audiovisuel pour faire passer un message, mais sachez qu'il ne remplace généralement pas la présence des personnalités.

Durée : limitez au maximum la durée des présentations et des discours. Permettez aux médias de poser des questions. Lorsque le nombre de questions diminue ou qu'elles deviennent répétitives, mettez fin à la partie formelle de la conférence de presse sur une note subtile.

Faites preuve d'imagination : pour attirer l'attention des médias, soyez imaginatif, donnez leur matière à composer.

Attitude à adopter avec des journalistes difficiles : il est toujours important d'essayer d'entretenir de bons rapports avec l'ensemble des représentants des médias, qu'ils aient des préjugés, soient tenaces ou cyniques. Il faut donc leur communiquer des informations précises, honnêtes et ponctuelles et leur

fournir un matériel qui leur sera utile. En tenant votre porte-parole clé bien informé, vous vous assurez que les médias ont accès aux informations que votre organisation veut communiquer. En leur donnant accès aux athlètes et aux événements intéressants, vous gagnez leur confiance et améliorez la qualité de vos relations. Si une source médiatique spécifique ou un journaliste est particulièrement injuste dans ses critiques, n'hésitez pas à discuter du problème directement avec celle/celui-ci.

H. RÉDACTION DE RAPPORTS

Les rapports sont des moyens importants de collecter l'information et de la présenter lors de réunions. Vous pouvez gagner beaucoup de temps en envoyant les rapports aux membres du comité avant la tenue des réunions. La rédaction de rapports relève des compétences. La règle d'or à observer est de rédiger des rapports précis et allant à l'essentiel.

Afin d'aborder un thème de manière brève, les éléments suivants doivent être inclus :

- **introduction** : motifs du rapport, contexte historique, liste des personnes participantes et leurs rôles ;
- **méthodologie** : manière dont vous avez opéré et ce que vous avez réalisé ;
- **résultats** : constatations, ce qui s'est passé, ce qui a été observé ;
- **conclusions** : résumé du rapport et recommandations à faire.

Dans un rapport sur la visite rendue à une équipe, faites ressortir les éléments suivants :

- but, situation, dates, personnes impliquées et votre rôle ;
- mesures prises pour préparer la visite ;
- déplacement vers le site ;
- hébergement ;
- dispositifs locaux mis en place, conditions et leur effet sur l'équipe ;
- réaction et adaptation de l'équipe et du personnel d'encadrement ;
- ensemble des résultats et description de la compétition ;
- rapport médical ;
- contacts avec les médias et exposition médiatique ; et
- conclusions et recommandations, le cas échéant.

I. QUESTIONS

1. Quels sont les obstacles à une bonne communication au sein de votre organisation ?
2. Comment allez-vous améliorer vos communications futures ?



UNITÉ 27



©CIO/Ian Jones

LEADERSHIP

A. Introduction	158
B. Nature du leadership	158
C. Outils	160
D. Questions	160

A. INTRODUCTION

Un leadership doit être présent dans chaque situation afin que les choses puissent avoir lieu. Les leaders donnent des directives et aident chacun à se diriger vers les buts fixés. Bien que les différences entre la gestion et le leadership s'expliquent de diverses manières, un consensus général établit que le leadership a trait à la capacité à influencer les autres à poursuivre les objectifs organisationnels. Cela signifie que, même si tous les dirigeants devraient être capables de diriger, tous les leaders ne deviendront pas des dirigeants. En effet, le leadership n'est pas forcément lié à l'occupation d'une fonction spécifique au sein de l'organisation.

L'expérience, les tentatives et les erreurs, l'épanouissement et le développement personnels sont autant de facteurs qui contribuent au processus de création d'un leader ; cela ne se fait pas du jour au lendemain. Le sport offre d'innombrables occasions d'utiliser et de développer des capacités de leadership, que ce soit pour les athlètes, les spectateurs, les arbitres, les techniciens, les organisateurs, les professionnels de la santé, les formateurs et les entraîneurs.

Les leaders sont vus comme performants lorsqu'eux-mêmes et les membres du groupe ont la sensation que leurs besoins sont comblés. La relation est donc basée sur un échange équitable. Afin de parvenir à ce résultat, vous devrez développer les compétences spécifiques aux responsabilités sportives qui vous incombent et appliquer aisément ces compétences à toutes les situations, aussi bien agréables que difficiles.

Cela implique que, pour être un leader performant, vous devrez être « centré sur la tâche », c'est-à-dire être capable d'obtenir que le travail soit fait. Vous devrez également être « axé sur le processus », c'est-à-dire être concentré sur l'établissement de relations interpersonnelles saines. Les leaders centrés sur la tâche se concentrent sur ce qui est requis pour son exécution, comme les ressources nécessaires et les activités qui doivent être réalisées. Les leaders axés sur le processus se concentrent, eux, sur la manière dont la tâche est réalisée et sur la cohésion du groupe. Vous devez traiter les gens décemment tout en parvenant à les inciter à être performants dans leur travail. L'un ne va pas sans l'autre.

B. NATURE DU LEADERSHIP

Le leadership peut être défini, au sens large, comme la capacité à influencer le comportement d'autrui. En tant que leader, vous devez motiver, donner des directives et déléguer les responsabilités et l'autorité aux volontaires. Vous devez leur lancer le défi d'exécuter le travail, de résoudre les problèmes et de prendre des décisions pour parvenir à leurs buts et objectifs. En retour, vous serez respecté pour votre engagement, votre travail, votre sagesse, votre personnalité, votre impartialité et votre considération d'autrui.

Malheureusement, être un leader reconnu dans une situation ne garantit pas forcément la même réussite dans un autre contexte. La situation en elle-même a un rapport direct avec le type de leaders qui vont émerger et le succès qu'ils vont remporter. L'efficacité d'un leadership semble résulter d'au moins trois facteurs complexes : l'individu, les besoins des personnes dirigées et les conditions de l'environnement immédiat.

L'individu

Les qualités individuelles ayant un impact direct sur l'efficacité d'un leader sont :

- **âge et expérience** : les compétences sont souvent accrues avec l'âge et l'expérience. Dans certaines cultures, le seul fait d'être plus âgé suffit à prouver que vous êtes un bon leader ;
- **compétences techniques** : si la tâche requiert des aptitudes techniques, les personnes compétentes en la matière seront souvent considérées comme des leaders ;
- **style** : un bon leader est capable d'adapter le style de son leadership à la situation. Il est également capable de passer d'un leader « centré sur la tâche » à un leader « axé sur le processus » suivant le cas ;
- **pouvoir au sein de l'organisation** : les personnes occupant des postes à responsabilité sont souvent considérées comme des leaders. Il est évidemment plus facile d'influencer les gens si vous vous situez en haut de l'organisation plutôt qu'en bas ; et
- **qualités personnelles** : les bons leaders sont stables, patients, empathiques, justes, équitables et ont des capacités à bien communiquer.

Les besoins des personnes dirigées

Pour pouvoir être un bon leader vous devrez être capable de comprendre les besoins de ceux que vous allez diriger. La personnalité, les caractéristiques, le caractère et le comportement des personnes dirigées ont un impact important sur l'efficacité de leur leader. Les caractéristiques suivantes ont des répercussions sur le leadership :

- **besoin d'affiliation** : le besoin de faire partie d'un groupe variera d'une personne à l'autre. Vous devrez travailler de manière variée avec des personnes différentes ;
- **besoin de réussite** : le besoin d'accomplir la tâche requise et l'importance que représente le besoin de réussite variera d'une personne à l'autre. Vous devez le prendre en considération à l'heure de l'attribution des tâches ;
- **récompenses privilégiées** : les individus sont motivés par des choses diverses. En tant que leader, vous devrez savoir ce qui stimule chaque personne que vous dirigez ;
- **besoin d'indépendance** : certains individus ne vous demanderont pas plus que des commentaires réguliers et peut-être une certaine assurance. D'autres auront besoin de discuter de chaque détail avec vous ;
- **soumission à l'autorité** : certains individus n'aiment pas être dirigés tandis que d'autres vous demandent de les surveiller de près et de garder un œil sur leur travail ;
- **tolérance de l'ambiguïté** : tandis que vous devrez donner des consignes claires et concises à certains individus, d'autres se plairont à travailler dans des situations en perpétuel changement.

Le rapport entre les caractéristiques des personnes dirigées et votre efficacité en tant que leader est, entre autres, déterminé par le fait que certains types d'individus répondent à certains styles de leadership. À titre d'exemple, une personne dont les caractéristiques sont les suivantes sera mieux dirigée par un leader « centré sur la tâche » :

- faibles besoins d'affiliation ;
- importants besoins de réussite ;
- préférence pour des récompenses matérielles ;
- fort besoin d'indépendance ;
- grande soumission à l'autorité ;
- faible degré de tolérance de l'ambiguïté.

À l'inverse, une personne dont les caractéristiques sont les suivantes sera mieux dirigée par un leader « axé sur le processus » :

- grands besoins d'affiliation ;
- faibles besoins de réussite ;
- préférence pour des récompenses intrinsèques ;
- faible besoin d'indépendance ;
- faible soumission à l'autorité ;
- haut degré de tolérance de l'ambiguïté.

En réalité, la plupart des gens ont besoin d'un mélange des deux, en fonction de la tâche et de la situation.

Conditions de l'environnement immédiat

La situation à laquelle vous devez faire face en tant que leader est le troisième facteur qui a une incidence sur votre émergence et votre efficacité. Voici quelques exemples de facteurs environnementaux :

- **nature de la tâche** : la tâche est-elle nouvelle, standard, complexe ou simple ?
- **niveau de stress** : quel est le degré d'importance de la tâche pour l'organisation ? Quelles sont les conséquences si la tâche n'est pas accomplie ou si une erreur est commise ?
- **définition des rôles** : chaque personne a-t-elle un rôle clairement défini ou les collaborateurs doivent-ils endosser des rôles en fonction des circonstances ?
- **taille du groupe** : y a-t-il assez ou trop de personnes dans le groupe pour travailler de manière efficace ?
- **contraintes de temps** : le temps imparti pour accomplir la tâche est-il suffisant ou trop important (entraînant une perte de temps) ?
- **dépendance de la tâche** : à quel point l'accomplissement de la tâche dépend-t-il de la réalisation d'autres tâches et de personnes extérieures au groupe ?

Un leader « centré sur la tâche » excellera lorsque la nature de la tâche est structurée, le niveau de stress élevé, les rôles clairement définis, le groupe de grande taille et les délais serrés. Un leader « axé sur le processus » excellera, lui, lorsque les caractéristiques seront plus proches du tableau inverse.

La première responsabilité qui vous incombe, en tant que leader, est la gestion des ressources humaines du groupe, en fonction des contraintes de la situation. Cela nécessite une solide communication ainsi qu'un climat de confiance et d'honnêteté. Vous devez aussi avoir conscience de vos qualités personnelles et de celles du groupe. Les individus sont stimulés par la satisfaction et le sentiment d'accomplissement qui découlent de l'activité. Reconnaître quels individus seront les plus adaptés à chaque situation avant de déléguer en conséquence est le meilleur moyen de réussir en tant que leader.

Qualités du leadership

Il n'existe pas de liste recensant tous les comportements appropriés en matière de leadership dans des situations données. Cependant, les suggestions suivantes peuvent vous aider à améliorer vos compétences en la matière :

- Soyez conscients de vos propres compétences et des motivations qui influent sur votre leadership.
- Ayez conscience des caractéristiques et des intérêts des personnes que vous dirigez.
- Soyez flexible ; adaptez votre style à chaque situation.
- Ne soyez pas omniprésent ; permettez aux autres d'intervenir lorsque la situation l'exige.
- Reconnaissez que ce ne sont pas forcément les efforts que vous avez fournis mais bien l'assimilation du groupe et la situation particulière qui ont contribué à votre succès.
- Sachez que donner des ordres et faire en sorte qu'ils soient exécutés ne relèvent pas du leadership. En effet, cela occulte une dimension importante appelée influence.
- La délégation est importante pour l'investissement des autres et la motivation est nécessaire pour garder ceux que vous voulez diriger.
- Essayez d'identifier les facteurs clés qui auront une incidence sur vos tentatives d'influencer les gens, dans chaque situation.
- Mettez au point un plan directeur de votre approche en matière de leadership pour atteindre buts et objectifs de manière constante.
- Formez les leaders de demain et permettez-leur de se forger une expérience.

C. OUTILS

À l'heure de développer vos qualités en matière de leadership, posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les privilèges dont bénéficie une personne occupant un poste à responsabilité au sein de votre organisation ?
- Quelles sont les responsabilités qui découlent de ce poste ?
- Quelles compétences doit posséder une personne pour être un leader efficace dans votre organisation ?
- Selon vous, quelles caractéristiques importantes doit avoir une personne occupant un tel poste ?

D. QUESTIONS

1. Quelle personne représente pour vous un bon leader au sein de votre organisation ?
2. Qu'est-ce qui fait de cette personne un bon leader ?



UNIT 28



©Kishimoto

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

A. Introduction	162
B. Outils	163
C. Questions.....	164

A. INTRODUCTION

Comme le dit le dicton, un problème ou une crise est une opportunité dangereuse : elle s'accompagne d'une tension qui lui est propre, mais qui laisse également la place à une solution créative et utile. Une grande partie du travail à faire au sein d'une organisation a trait à la résolution de problèmes. C'est pourquoi, une approche structurée vous permettra de travailler de manière plus efficace.

Les six étapes

La résolution de problèmes comporte six étapes fondamentales :

- 1. Identification et définition du problème :** ce n'est pas toujours aussi facile qu'il n'y paraît. Les collaborateurs ont souvent tendance à cacher qu'ils rencontrent des difficultés dans leur travail. Les sponsors peuvent être déçus de la publicité qu'ils retirent mais ne pas vous le dire. Ce n'est parfois que lorsque quelque chose va mal ou qu'un sponsor retire son soutien que vous pouvez vous apercevoir du problème.
- 2. Analyse et éclaircissement du problème :** une fois le problème connu, il peut être clarifié. Toutefois, il est souvent aisé de confondre les symptômes du problème et le problème lui-même. La tentative de collecte d'argent pour faire face à une baisse des financements peut, par exemple, s'avérer moins importante que la recherche des raisons qui ont conduit à cette diminution en premier lieu. Vous devez rassembler des informations des personnes qui perçoivent un problème et sur les causes possibles de celui-ci. La meilleure manière de procéder est de se réunir avec d'autres personnes pouvant avoir une perspective différente d'un même problème. Lorsque le problème concerne les financements, adressez-vous aux personnes responsables de leur obtention et à celles qui les allouent afin d'identifier les raisons pour lesquelles ces dernières ont réduit leur soutien.
- 3. Examen des autres solutions :** une fois que vous avez identifié le problème et que vous avez une idée des raisons qui l'expliquent, vous devez trouver différents moyens de le résoudre. Si le problème a trait aux financements, vous pouvez essayer de trouver d'autres sources de financements ou de négocier avec vos sources actuelles. Il se peut que vous choisissiez de collecter de l'argent d'une autre manière, par exemple en augmentant les frais d'adhésion. Les conséquences de ces alternatives doivent également être prises en considération car certaines décisions peuvent résoudre le problème tout en causant des dégâts bien plus importants. L'augmentation des frais d'adhésion peut, par exemple, s'avérer impopulaire et conduire à une diminution du nombre de membres.
- 4. Choix d'une solution :** l'étape suivante est souvent la plus difficile. Vous devez prendre une décision et la communiquer ensuite à tous les intéressés, tels que les agences de financement, les athlètes, les membres et les sponsors. La décision doit être claire et communiquée de manière appropriée.
- 5. Mise en œuvre de la solution :** lorsque des problèmes surviennent, l'assistance des autres ou même une stratégie de surveillance de l'application de votre décision peuvent être nécessaires.
- 6. Évaluation de la décision :** vous devez vérifier que le problème a bien été résolu. Vous pouvez, par exemple, vérifier si les fonds ont augmenté suite à votre décision. Parfois, il se peut que vous ayez besoin de revenir sur votre décision afin d'obtenir un meilleur résultat. Vous pouvez même être amené à admettre votre erreur et à tout recommencer.

Ce processus est évidemment long et ne peut pas s'appliquer à chaque résolution de problème puisqu'il ne se prête pas à l'ensemble des difficultés rencontrées. Il est toutefois important d'adopter une approche structurée lorsque les problèmes sont tels qu'ils peuvent fondamentalement toucher l'organisation ou les personnes qui y travaillent.

B. OUTILS

Le plan qui suit vise à vous permettre d'analyser un problème dans le milieu sportif. Gardez en tête qu'une attitude positive, qui considère la résolution de problèmes comme une opportunité, va en grande partie de pair avec l'assurance de trouver une solution fructueuse.

Étape n° 1 : identification et définition du problème

- Quels sont les symptômes ?
- Quand sont-ils apparus pour la première fois ?
- Que s'est-il passé avant ?
- Quels événements ou incidents témoignent du problème ?
- Quel est exactement le problème ?
- De quelle manière ce problème touche-t-il mon organisation ou me touche-t-il personnellement ?
- Comment est-ce que je contribue à faire perdurer le problème ?
- Qu'est-ce que je n'ai pas fait pour enrayer ce problème ?



© 2010 / Comité International Olympique (CIO) / EVANS, Jason

Étape n° 2 : analyse et éclaircissement du problème

- Pour qui cela représente-t-il un problème ?
- Pourquoi le perçoivent-ils comme un problème ?
- Quelles sont les personnes touchées par le problème ?
- De quelle manière sont-elles touchées ?
- Quelles sont les autres personnes concernées par le problème et de quelle façon ?
- Quels sont les autres facteurs qui entrent en jeu ? (ex. : budget, tradition, attitudes)
- Comment est-ce que je participe au problème ?
- Quels sont les changements que je souhaiterais voir effectués ?
- Qui a le pouvoir de faire ces changements ?
- Quelles sont les forces positives en place qui pourront m'aider à résoudre le problème ?
- Quelles sont les forces négatives existantes qui pourraient m'empêcher de résoudre le problème ?

Étape n° 3 : recherche de solutions

Un bon moyen de trouver des solutions consiste simplement à faire du remue-méninges ou à y réfléchir de temps à autres. N'hésitez pas à examiner les premières choses qui vous passent par la tête, même si elles vous semblent farfelues. Les idées les plus « folles » peuvent parfois mener à d'autres approches utiles.

Règles du remue-méninges :

- Notez toutes les idées qui vous viennent à l'esprit.
- Ne portez aucun jugement et n'évaluez pas cette idée tout de suite.
- Il est tout à fait permis de noter plusieurs fois la même idée, incluez les répétitions dans votre liste.
- Réfléchissez à d'autres solutions ou idées pendant quelques minutes.

Une fois la session de remue-méninges terminée, prenez quelques minutes pour choisir les trois idées principales de votre liste. Soyez précis.

Étape n° 4 : choix d'une solution

- Identifiez plusieurs solutions raisonnables au problème.
- Identifiez les critères importants pour évaluer chaque possibilité.
- Évaluez chaque solution possible en fonction des critères. Voyez si l'une des solutions vous semble plus raisonnable que les autres.
- Si nécessaire, testez votre raisonnement et les solutions privilégiées avec d'autres personnes.

Étape n° 5 : mise en œuvre d'une solution

Faites une liste des mesures et actions à prendre et décrivez-les dans l'ordre dans lequel elles devraient avoir lieu.

- De quel niveau d'autorité aurez-vous besoin pour appliquer votre solution ?
- À quels groupes d'individus clés devrez-vous faire appel pour qu'ils apportent des ressources et un soutien ?
- Quels sont les freins ou obstacles majeurs à surmonter ?
- Quels sont les premières mesures à prendre dans les prochaines semaines ?
- Qui initiera cette action ?
- Qui doit être tenu informé ?

Étape n° 6 : évaluation

- Qu'est-ce qui a changé ?
- Quels systèmes de retour continu (feedback) avez-vous utilisés ?
- Quelles données quantifiables pouvez-vous mesurer pour indiquer le changement ?
- Quels autres domaines d'amélioration voyez-vous ?

C. QUESTIONS

1. Comment résolvez-vous les problèmes au travail ?
2. Quelles améliorations peuvent être apportées ?
3. Comment le processus exposé ci-dessus peut-il vous aider ?

UNITÉ 29



© 2012 / BURNETT, David

PRISE DE DÉCISIONS

A. Introduction	166
B. Prise de décisions	166
C. Méthodes relatives à la prise de décisions	166
D. Ligne de conduite pour l'obtention d'un consensus au sein d'un groupe.	168
E. Questions.	168

A. INTRODUCTION

La gestion est une question de prise de décisions. Pour prendre des décisions rationnelles, nous suivons un processus très similaire à celui suggéré plus haut pour la résolution de problèmes. Nous devons :

- être clair sur les choix possibles et les critères selon lesquels ces choix doivent être faits ;
- obtenir des informations suffisantes pour évaluer les possibilités ; et
- prendre une décision.

B. PRISE DE DÉCISIONS

Le processus de prise de décisions suit rarement celui qui est présenté ci-dessus. En effet, nous avons tendance à prendre des décisions en fonction des éléments suivants :

- expériences passées ;
- connaissance d'autres organisations ;
- formation récente ;
- jugement ;
- créativité ;
- aptitudes personnelles.

Nous sommes souvent amenés à prendre des décisions dans des délais serrés et sans disposer de toutes les informations. La prise de décision est par conséquent rarement rationnelle. En fait, nous faisons généralement en sorte de prendre les décisions les meilleures ou les plus satisfaisantes possibles selon les circonstances. Nous essayons des solutions qui ont fonctionné par le passé ou qui ont été fructueuses pour d'autres organisations, collègues ou départements. Bien que ce type de prise de décisions soit sans doute moins efficace que le processus présenté plus haut, il nous permet néanmoins de profiter au mieux du temps limité et de traiter autant de problèmes que possible.

Cependant, afin que votre prise de décision soit la plus efficace possible, assurez-vous de connaître les éléments suivants :

- Que concerne exactement la décision que vous essayez de prendre ? Ex. : à quel stade de la résolution de problème vous trouvez-vous ?
- Quelles sont les personnes qui doivent participer ? (Quelle autorité est requise ?)
- De quelle manière doit se faire leur participation ? (contact direct, consultation, information)
- Quand devez-vous rendre votre décision ?

C. MÉTHODES RELATIVES À LA PRISE DE DÉCISIONS

Il existe plusieurs moyens de prendre une décision. Voici quelques avantages et inconvénients de cinq méthodes de prise de décisions fréquentes dans les organisations.¹

¹Adapté de : Johnson, D.W. et Johnson, F. P., *Joining Together. Group Theory and Group Skills*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1975, p. 80-81.

Décision prise par une autorité, sans consultation du groupe

Cela se produit lorsque vous prenez une décision sans consulter personne. Cela peut éventuellement être le cas lorsque vous choisissez, par exemple, un fournisseur d'articles de bureau.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Utile pour les décisions simples au quotidien ou lorsque le délai pour prendre une décision est serré. • Utile lorsqu'aucun membre du groupe ne possède d'aptitudes ou ne dispose d'informations qui influeraient sur la décision. • Approprié pour l'administration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une personne constitue une ressource limitée pour la prise de décisions. • Les avantages de l'interaction du groupe sont perdus et les ressources d'autres membres ne sont pas utilisées. • Les autres membres du groupe ne s'engageant pas à mettre en œuvre la décision prise, des ressentiments et des désaccords peuvent compromettre toute action.

Décision prise par une autorité après consultation du groupe

Cela se produit lorsque vous prenez une décision après avoir discuté et vous être concerté avec d'autres personnes. Cela peut éventuellement être le cas lorsque vous décidez, par exemple, de la couleur des tenues de l'équipe.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources des membres du groupe sont mises à profit. • Les avantages de la discussion de groupe sont inclus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personne ne s'engage à mettre en œuvre la décision prise. • Les conflits et désaccords entre membres ne sont pas résolus. • Des situations créées sont telles que des membres du groupe peuvent rivaliser pour impressionner le leader.

Décision prise par une minorité

Cela peut se produire lorsqu'une ou deux personnes utilisent des tactiques qui entraînent des actions considérées, par conséquent, comme des décisions. L'action est prise sans le consentement de la majorité comme c'est le cas, par exemple, lorsque le président et le secrétaire général décident des personnes qui seront nommées aux sous-comités.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • S'avère utile lorsque toutes les personnes concernées n'ont pas la possibilité de se rencontrer pour prendre une décision. • Cela peut être approprié lorsqu'il y a une forte contrainte de temps et qu'un comité est en place. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les gens se sentent forcés d'accepter la décision. • Le silence est souvent considéré à tort comme un accord, ce qui entraîne des problèmes ultérieurs. • Les ressources de plusieurs membres du groupe ne sont pas exploitées. Par conséquent, ceux-ci ne sont pas encouragés à faire tout leur possible pour mettre en œuvre la décision.

Décision prise par un vote de la majorité

Cette méthode est couramment utilisée dans les réunions lors desquelles une décision est prise suite au vote des membres.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Cela se rapproche du processus démocratique utilisé dans de nombreuses sociétés. • Utile lorsque l'on ne dispose pas de suffisamment de temps pour parvenir à une décision par consensus ou lorsqu'une décision n'est pas cruciale ou ne requiert pas l'engagement de l'ensemble des membres. • Les discussions sur des questions étrangères au problème ou relativement peu importantes sont réduites. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une minorité marginale est souvent laissée pour compte, ce qui peut détériorer la future efficacité du groupe. • Des ressources pertinentes de plusieurs membres du groupe peuvent être perdues. • L'engagement à la mise en œuvre de la décision n'est pas total, bien que des membres du groupe puissent simplement « être d'accord avec elle ».

Décision par consensus

Lorsque cette méthode est utilisée, une décision est obtenue après débat entre les parties prenantes. Cela peut se produire, par exemple, lors du débat sur la modification de la formation de votre Assemblée générale ou sur la tenue ou non d'un événement majeur.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Il en ressort généralement une décision innovante, créative et de qualité.• Les ressources de l'ensemble des membres sont exploitées.• La prise de décision future du groupe est favorisée. Utile à la prise de décisions importantes et complexes pour lesquelles il est essentiel que tous les membres favorisent la réussite.	<ul style="list-style-type: none">• Cela nécessite beaucoup de temps et d'énergie.• Le leader doit être apte à la sociabilité et comprendre la dynamique de participation, de communication et de controverse au sein d'un groupe.

D. LIGNE DE CONDUITE POUR L'OBTENTION D'UN CONSENSUS AU SEIN D'UN GROUPE

- Ne vous contentez pas d'évaluer ou de réfuter ce que dit l'autre mais écoutez-le plutôt afin de saisir ses propos.
- Évitez la dispute pour la dispute, mais essayez de vous montrer convaincant lorsque vous pensez avoir raison.
- Au lieu de considérer les divergences d'opinions comme des obstacles à surmonter, essayez de les voir comme des opportunités pour connaître le point de vue des autres.
- Encouragez une large participation en incluant les autres dans le débat et en protégeant le point de vue de la minorité.
- Soyez responsable d'assurer l'exactitude de la communication entre vous et les autres.
- Résumez l'évolution en faisant remarquer où en est votre point de vue.
- Recommandez les compromis.

E. QUESTIONS

1. Selon vous, quel niveau avez-vous en matière de prise de décisions ? Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?
2. Comment pourriez-vous améliorer votre prise de décision ?



UNITÉ 30



©CIO/Richard Juilliant

GESTION DU TEMPS

- A. Gestion du temps 170
- B. Questions 170

A. GESTION DU TEMPS

La gestion du temps est l'un des défis à relever pour réussir en tant que manager. Si le temps n'est pas géré de manière appropriée, vous risquez de ne pas pouvoir travailler aussi bien que vous le souhaiteriez. D'une autre manière, vous pouvez vous retrouver avec une charge de travail telle que vous ne pouvez pas terminer tout ce que vous avez à faire.

Activités entraînant une perte de temps

Afin d'avoir le temps de faire le travail requis, vous aurez besoin d'une stratégie de gestion du temps. Toutefois, il est d'abord important de savoir ce qui peut vous faire perdre du temps. Ces éléments comprennent :

- ne pas passer assez de temps à établir l'ordre de priorité des tâches ou à la clarifier de ce qui doit être atteint ;
- remettre à plus tard les tâches qui doivent être menées à bien, parce qu'elles sont trop difficiles ou ennuyeuses ;
- travailler sur des tâches plus simples qu'importantes ;
- répondre à la personne qui « criera le plus fort » au lieu de s'attaquer aux tâches essentielles ;
- essayer de tout gérer vous-même au lieu de prendre quelqu'un pour vous aider ;
- donner des informations erronées ou mal formulées entraînant une perte de temps car des informations supplémentaires ou des corrections devront être apportées ;
- communications téléphoniques, réunions ou conversations inutilement longues.

Stratégies de gestion du temps

Une fois les éléments entraînant une perte de temps identifiés, une stratégie de gestion du temps basée sur les cinq principes suivants doit être mise au point :

1. Vous devez noter tous les engagements, notamment les réunions, les tâches à effectuer ainsi que les échéances, et procéder régulièrement à une planification du travail.
2. Vous devez déterminer clairement ce à quoi vous DEVEZ parvenir. Cela vous permettra d'établir un ordre de priorité du travail à faire. Il est facile de se laisser distraire et de perdre du temps sur des choses intéressantes mais pas essentielles.
3. Vous devez structurer votre temps. Répartissez votre temps en différentes phases et dédiez ces phases à certaines activités. Les tâches demandant de la concentration et des recherches doivent être planifiées au moment où votre attention est au plus haut. À l'inverse, la réponse à des appels téléphoniques, la gestion des tâches administratives et des courriels doivent être gardées pour les moments où votre concentration est moins importante.
4. Vous devez identifier les périodes durant lesquelles vous pouvez ou non être dérangé par vos collaborateurs.
5. Vous devez apprendre à dire « non ». La capacité à refuser du travail lorsque vous êtes déjà surchargé créera une impression d'efficacité et non pas de paresse. En outre, la qualité de votre travail s'en ressentira.

Vous avez peut être déjà mis en place, ou le ferez plus tard, différentes stratégies de gestion du temps qui vous conviennent le mieux. Différentes techniques, telles que le recours à des listes de « choses à faire » ou au télétravail, seront adaptées à diverses fonctions, styles de gestion et organisations. Le point clé à retenir est qu'une fois que le temps est perdu, il est impossible de le rattraper.

B. QUESTIONS

1. Avez-vous souvent des difficultés à faire tenir tout ce que vous avez à faire dans une journée ?
2. Quelles stratégies figurant dans la liste ci-dessus pourraient vous aider ?

UNITÉ 31



©CIO/Jonh Gichigi

GESTION DES RÉUNIONS

A. Introduction	172
B. Conseils pour le bon déroulement des réunions	172
C. Compte-rendu de réunions	173
D. Questions	173

A. INTRODUCTION

Toutes les organisations sportives doivent tenir des réunions dans un but ou un autre. Il peut s'agir de réunions de comités ou d'Assemblées générales, ou encore de réunions internes et informelles avec les bénévoles, les entraîneurs et les athlètes. La manière dont se dérouleront vos réunions dépend du but et, dans une certaine mesure, du degré de formalité. Les réunions officielles répondent plus à un déroulement et une structure établis, tandis que les réunions informelles peuvent davantage prendre la forme d'une conversation entre les participants.



©Getty/Brian Bahr

B. CONSEILS POUR LE BON DÉROULEMENT DES RÉUNIONS

Vous pouvez suivre un bon nombre d'astuces pour faire en sorte que chaque réunion soit couronnée de succès :

- Convoquez chaque réunion dans un but précis. Les réunions inutiles font perdre du temps à tout le monde.
- Évaluez toutes les questions à l'ordre du jour avant de convoquer une réunion. Certaines pourraient-elles aussi bien être réglées sans réunion ?
- Ne convoquez à la réunion que les personnes directement concernées par les questions à l'ordre du jour. Plus le nombre de participants est important, plus longtemps le débat et la réunion dureront.
- Assurez-vous que les participants sont au courant du but de la réunion à temps afin de pouvoir s'y préparer. Demandez-leur d'apporter des documents relatifs aux questions qui seront examinées.
- Choisissez un lieu de réunion confortable et plaisant, où vous ne risquez pas d'être interrompus.
- Demandez à tous les participants d'éteindre leurs téléphones et ordinateurs portables, et autres appareils électroniques.
- Prévoyez à l'avance l'équipement dont vous aurez besoin dans la salle de réunion et assurez-vous qu'il fonctionne.
- Disposez les tables et les chaises de manière à ce que tous les participants puissent se voir.
- Veillez au bon déroulement de la réunion.
- Commencez à l'heure, sans vous préoccupez des retardataires. Encouragez la ponctualité en inscrivant sur les comptes-rendus de réunions non seulement les personnes présentes et absentes, mais également le nom des retardataires.
- Fixez une limite de temps pour chaque question à l'ordre du jour et ne la dépassez pas.
- Installez le secrétaire de séance de manière à ce qu'il puisse voir les visages de l'ensemble des participants.

C. COMPTES-RENDUS DE RÉUNIONS

Il est important d'avoir un bon compte-rendu de ce qui s'est passé durant la réunion. Les comptes-rendus sont importants car :

- ils reprennent tout ce qui s'est dit lors des débats de manière authentique ;
- ils sont à la base de toutes les actions/mesures découlant des décisions prises lors de la réunion ;
- ils constituent des points de référence importants pour une organisation ; et
- ils tiennent lieu de dossiers historiques et d'archives importants pour l'organisation.

Les comptes-rendus de réunions doivent comprendre :

- l'en-tête, qui fait mention de la date, du lieu et du titre de l'organisation et du comité ;
- la liste des personnes présentes ;
- la liste des personnes ayant prévenu de leur absence ainsi que des retardataires ;
- la ratification des précédents comptes-rendus, avec tous les amendements apportés ;
- les questions soulevées ;
- les sujets débattus dans l'ordre où ils ont été abordés ;
- la date de la prochaine réunion ; et
- la liste des mesures à prendre/actions à suivre.

Les comptes-rendus doivent être contrôlés et approuvés par la personne qui a présidé la réunion avant leur distribution. Ils devront ensuite être distribués à toutes les personnes devant avoir accès à l'information.

Il est important d'archiver les comptes-rendus ainsi que tous les documents en rapport avec les réunions de manière appropriée afin de pouvoir retrouver une information dès que nécessaire. En outre, cela permet d'assurer une continuité des informations et une transmission adéquate.

D. QUESTIONS

1. Quel est le degré d'efficacité des réunions qui se déroulent au sein de votre organisation ?
2. Comment peuvent-elles être améliorées ?



© 2011 / Comité International Olympique (CIO) / VANDORY, Martin



UNITÉ 32



©CIO/Hélène Tobler

GESTION DES CONFLITS

A. Introduction	176
B. Gestion des conflits	176
C. Questions	176

A. INTRODUCTION

Les conflits entre individus et équipes font partie de la vie de toute organisation. En effet, des collaborateurs sont parfois amenés à rivaliser pour des ressources financières, pour obtenir du temps auprès des responsables ou encore au sujet des équipements, voire des athlètes. Le conflit au sein d'une organisation n'est pas toujours nuisible et un conflit constructif peut être bénéfique de plusieurs manières, telles que :

- encourager les individus à travailler ensemble pour combattre un problème commun. Une réduction des fonds peut, par exemple, encourager tous les entraîneurs à s'unir pour convaincre les organismes de financement d'augmenter leurs ressources ;
- aider à définir les rôles et accroître la compréhension des sentiments d'autrui. Par exemple, un débat sur la désignation du capitaine d'une équipe nationale pourra faire ressortir les éléments importants pour ceux qui débattent ainsi que les aptitudes des candidats ; et
- aider les autres à comprendre le problème, puisqu'un conflit survient généralement lorsque les individus n'ont pas connaissance de tous les enjeux pour toutes les personnes concernées.

Ainsi, un conflit constructif ne doit pas être évité à tout prix. Cependant, vous devez disposer d'une stratégie pour faire face aux conflits destructeurs souvent basés sur des divergences personnelles ou en lien avec la préservation du pouvoir.

B. GESTION DES CONFLITS

Plusieurs questions doivent être étudiées avant de régler un conflit :

- Votre intervention est-elle nécessaire ? Si le conflit ne gêne pas le travail des personnes concernées et semble pouvoir se résoudre tout seul, votre intervention pourrait empirer la situation.
- Vos caractéristiques personnelles et vos aptitudes à communiquer vous permettent-elles de faire face au conflit de manière calme, rationnelle et juste ? Si de telles aptitudes vous manquent, il est souvent plus judicieux de demander à quelqu'un d'autre de gérer la situation.
- Quel est le meilleur moment pour intervenir ? L'intervention doit se faire à un moment où elle peut réellement s'avérer utile, ni trop tôt ni trop tard. En effet, l'intervention risquerait sinon d'intensifier ou d'enflammer le conflit. Si vous êtes, par exemple, témoin d'une dispute entre un entraîneur et son assistant et que vous intervenez, vous risquez d'envenimer la situation en imposant une solution qu'ils étaient sur le point de trouver. À l'inverse, si vous fermez les yeux sur un certain nombre de querelles, les performances d'une équipe peuvent en pâtir. Une fois la décision prise d'intervenir, une stratégie pour faire face à la situation est nécessaire.

Si vous ignorez les conflits, l'organisation risque d'en payer les conséquences. La meilleure stratégie est de savoir où les conflits peuvent survenir et de faire en sorte qu'ils n'aient pas lieu. Cela sera facilité en veillant à une répartition équitable des ressources, et un traitement juste et égal de l'ensemble des personnes liées à l'organisation. Il n'est pas toujours possible d'éviter un conflit ; toutefois, une fois celui-ci identifié, il doit être géré de manière efficiente et performante.

C. QUESTIONS

1. Quelles sont les sources de conflits au sein de votre organisation ?
2. Comment sont-ils gérés ?
3. Comment pourriez-vous améliorer la manière dont les conflits sont gérés ?



THÈME 2 – GESTION DE L'ENVIRONNEMENT

L'environnement interne et externe dans lequel une organisation évolue a un impact sur le succès de celle-ci.

Unité 33 Environnement opérationnel des organisations sportives	179
Unité 34 Travail en partenariat	183
Unité 35 Gouvernance des organisations sportives	187
Unité 36 Rôles clés au sein des organisations sportives	199
Unité 37 Constitution d'une organisation	205
Unité 38 Santé et sécurité.	209
Unité 39 Protection.	213



UNITÉ 33



©VANOC

ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL DES ORGANISATIONS SPORTIVES

A. Votre système sportif	180
B. Compréhension de votre environnement sportif	181
C. Outils	182
D. Questions	182

A. VOTRE SYSTÈME SPORTIF

Afin de gérer votre organisation de manière efficace, vous devez comprendre les environnements à la fois interne et externe dans lesquels vous évoluez. Cela implique notamment de comprendre où se situe votre organisation au sein du Mouvement olympique. Il est aussi essentiel de connaître la place de votre organisation au sein du système sportif de votre pays. Cela vous indiquera les personnes avec qui vous devez travailler pour réussir.

Le système sportif d'un pays est constitué de plusieurs organisations qui ont un impact sur le sport, que ce soit par la mise en place de politiques, l'attribution de financements ou l'organisation de programmes. Le système sera constitué d'organisations directement liées au sport, telles que les clubs et les ligues, et d'organismes qui lui sont indirectement liés mais dont l'impact n'est pas négligeable, comme les sponsors et les pouvoirs publics.

Parties prenantes

Une partie prenante représente toute personne ayant des enjeux ou un intérêt dans votre organisation. Cet intérêt n'est pas forcément matériel ou financier, il peut aussi être émotionnel, par exemple, l'intérêt que le grand public porte à la performance des athlètes de son pays aux Jeux Olympiques. Les parties prenantes d'un club sportif peuvent être :

- les membres, athlètes et officiels ;
- la famille ;
- les établissements scolaires ;
- la fédération nationale ;
- les sponsors ;
- les bénévoles ;
- les membres du Comité exécutif ;
- le personnel rémunéré (le cas échéant) ;
- le gouvernement.

Vous devez identifier vos parties prenantes puisqu'elles auront des attentes envers votre organisation. Elles peuvent avoir un impact sur votre stratégie ou vous offrir des opportunités de partenariats (unité 34). Vous devez savoir quelle partie prenante est la plus importante afin de pouvoir vous concentrer sur ses attentes et besoins.

Impact du gouvernement

Le gouvernement de votre pays est un acteur clé de votre système sportif en matière de mise en place de politiques, d'organisation de programmes et d'attribution de financements. Tous ces éléments auront une incidence sur votre organisation, quelle que soit sa taille.

En particulier, l'attitude des politiciens envers le sport, la prédominance du sport comme politique ou outil politique et la relation entre les organisations responsables du sport dans votre pays auront un impact majeur sur votre organisation. Si, par exemple, une politique gouvernementale valorise le sport comme moyen d'améliorer la santé ou de réduire la délinquance juvénile, il sera alors plus facile d'accéder à des fonds là où le sport peut contribuer à mettre en place de tels services. Si la relation entre les organisations sportives et les pouvoirs publics n'est pas bonne, vous pouvez éprouver plus de difficulté à promouvoir et à soutenir votre sport. La stabilité des gouvernements et des politiciens clés influera également sur votre capacité à prévoir et à financer des activités. De manière peut-être encore plus cruciale, la valeur que les politiques du gouvernement donnent à l'éducation physique chez les enfants déterminera si votre pays valorise ou non le sport.

Les gouvernements décidant des politiques importantes, qui à leur tour déterminent à qui vont être attribués les fonds, ont une influence significative sur de nombreuses organisations sportives. Il vous incombe donc d'appréhender l'approche de votre gouvernement en matière de sport, son impact sur votre organisation et ce que vous pouvez faire pour contribuer à l'orientation de la politique, en admettant que vous ayez la possibilité d'agir.

B. COMPRÉHENSION DE VOTRE ENVIRONNEMENT SPORTIF

Évaluation de l'environnement externe

Bien que votre activité évolue au sein du système sportif de votre pays, chaque organisation du système fonctionne dans un environnement unique. Un certain nombre de facteurs de l'environnement externe vous offrira des opportunités, mais sera également source de défis pour votre organisation. Vous devez donc être conscient que les domaines suivants de l'environnement opérationnel peuvent influencer votre gestion :

- **facteurs politiques** : comprennent les législations et les politiques, telles que celles émises par le CIO ou l'Agence Mondiale Antidopage ;
- **facteurs socio-culturels** : la manière dont une société est structurée et se comporte, telle qu'une population vieillissante et une tendance à regarder le sport plutôt qu'à le pratiquer ;
- **facteurs économiques** : tels que la puissance de l'économie et l'attribution de ressources à des projets spécifiques en accord avec les objectifs de la politique gouvernementale ;
- **facteurs juridiques** : les organisations sportives n'évoluent pas en marge du reste de la société, votre organisation sera donc soumise aux règles de droit de votre pays. Par conséquent, vous devez avoir une certaine connaissance des lois qui peuvent avoir un impact sur l'organisation.

Évaluation de l'environnement interne

L'évaluation de l'environnement interne doit se concentrer sur quatre domaines fondamentaux :

1. **ressources physiques** : les éléments réels à la disposition de votre organisation, tels que l'équipement ou les installations, leur ancienneté et leur état, et leur potentiel d'utilisation pour mettre en valeur les services ou les prestations ;
2. **ressources humaines** : les bénévoles et le personnel rémunéré en termes de fonctions requises, les compétences et l'expérience disponibles et l'aptitude des personnes à s'adapter à des changements potentiels ;
3. **ressources financières** : la manière dont l'organisation est financée, la gestion des revenus et des dépenses, et la relation avec les parties prenantes financières clés ;
4. **ressources opérationnelles** : telles que la manière dont vos services opèrent, l'endroit où ils opèrent, les ressources requises par différents services et la manière dont les services sont perçus.

Vous devez, à l'intérieur de ces domaines, examiner et évaluer les performances passées afin d'expliquer les raisons des succès et des échecs passés de votre organisation. Vous devez être en mesure de les expliquer pour pouvoir en tirer des leçons. Vous devez ensuite évaluer les pratiques actuelles au sein de l'organisation. Cette évaluation doit se concentrer sur ce qui se passe réellement et non pas sur ce que les politiques ou les documents stratégiques décrivent. Cela permettra d'assurer qu'elle reflète réellement l'environnement interne existant.

C. OUTILS

Vous devez vous poser régulièrement les questions suivantes afin de vous assurer que votre organisation est gérée de la manière la plus efficace possible. Ces questions vous donneront aussi des informations pour le développement d'une stratégie :

- Quelle importance le gouvernement donne-t-il au sport ?
- Quelle est l'importance de mon organisation pour le sport dans mon pays ?
- Comment la manière dont le sport est structuré dans mon pays influence-t-elle ses prestations ? Qu'est-ce qui pourrait améliorer la situation ?
- Les parties prenantes accordent-elles de la valeur au travail réalisé par mon organisation ?
- La politique en matière d'éducation physique à l'école encourage-t-elle la participation ?
- Mes concitoyens accordent-ils de la valeur au sport ?
- Les parents, en particulier, encouragent-ils leurs enfants à pratiquer un sport ?
- Comment le sport est-il financé dans mon pays ?
- Que dois-je faire pour obtenir des financements ?
- Est-il possible d'augmenter mes financements ou de me les faire retirer ?
- Que dois-je faire pour prouver l'efficacité de mon organisation ?
- Quelles activités éloignent les gens de mon organisation ? Que puis-je faire pour y remédier ?
- Avec quels sports mon activité sportive est-elle en concurrence majeure ? Comment puis-je faire face à cela ?
- Quelles sont les responsabilités légales de l'organisation ?
- Quelles sont les responsabilités légales du Comité exécutif ?
- Quels sont les risques associés à mon sport ? Comment y faire face ?
- Que considère-t-on comme activité négligente au sein du sport dans le système juridique de mon pays ?
- Existe-t-il des problèmes de santé et de sécurité qui touchent mon organisation ?
- Est-il facile de trouver des bénévoles ? Cette situation va-t-elle perdurer ?

D. QUESTIONS

1. Comment votre organisation s'inscrit-elle dans le système sportif du pays ?
2. Quelles sont vos principales parties prenantes ?
3. Quel est leur impact sur votre organisation ?
4. Le travail réalisé avec elles est-il de bonne qualité ?



UNITÉ 34



©CIO/Yo Nagaya

TRAVAIL EN PARTENARIAT

A. Introduction	184
B. Création de partenariats efficaces	184
C. Questions	185

A. INTRODUCTION

La plupart du travail que votre organisation et vous-même réalisez vous obligera à travailler en partenariat avec d'autres organisations. Les partenariats vous permettront d'offrir des services que vous ne seriez pas capable de proposer seul. Un partenariat avec une université, par exemple, peut vous permettre d'offrir à vos athlètes un soutien en sciences du sport que vous ne pourriez pas proposer avec vos propres ressources. Le concept de synergie joue ici un rôle important. L'idée est que deux organisations qui travaillent en partenariat peuvent offrir davantage que ce qu'elles pourraient proposer seules.

B. CRÉATION DE PARTENARIATS EFFICACES

Les partenariats peuvent vous aider dans :

- l'organisation d'un événement ;
- la fourniture d'une expertise et la prestation de services experts ;
- la réalisation d'objectifs gouvernementaux en matière de sport, de santé et d'éducation ;
- l'amélioration de l'accès à des financements et autres ressources ;
- la préparation d'équipes pour les grandes manifestations ;
- la formation d'employés et de bénévoles.

Établir et entretenir des partenariats demande des efforts. Cela implique que vous identifiiez un partenaire prêt à travailler avec vous et que vous soyez ensuite tous deux prêts à vous engager pleinement dans cette collaboration. Les partenariats seront efficaces si :

- les objectifs de la collaboration sont clairs. Dans le cas contraire, les raisons de sa nécessité peuvent être confuses. En effet, si vous ne parvenez pas à établir des objectifs clairs, vous devez alors vous interroger sur la justification du partenariat ;
- les fonctions de chacun sont clairement réparties. Cela permettra de déterminer les tâches à accomplir et les responsabilités de chacun ;
- les indicateurs de performance et les objectifs sont approuvés par les deux parties. Cela permettra d'avancer, de surveiller les performances et de démontrer si la collaboration porte ses fruits ou non ;
- les ressources sont convenues. Les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs du partenariat ne doivent pas forcément être réparties de manière égale, mais doivent être approuvées. Tout ce qui aura été convenu devra alors être mis à disposition ;
- les relations interpersonnelles fortes sont basées sur la confiance et l'honnêteté. Ces relations sont souvent plus importantes que les points abordés ci-dessus. Sans elles, la collaboration ne fonctionnera pas ; et
- une méthode de gestion des conflits est mise en place. Les désaccords autour de la manière dont fonctionne le partenariat, ce qui doit être atteint et grâce à quelles ressources, sont inévitables. Vous devez les anticiper et disposer d'un système pour y faire face.

Lors de la création d'un partenariat, les éléments suivants doivent être pris en considération :

- buts et objectifs :
 - Quel est le but du partenariat ?
 - Quelle valeur ajoutée apportera-t-il ?
 - Cette valeur ajoutée est-elle supérieure au « coût » de la collaboration ?
 - De quelle manière les résultats seront-ils évalués ?

- stratégie et activités :
 - Comment le partenariat va-t-il atteindre ses objectifs ?
- affiliation :
 - Qui doit faire partie du partenariat ?
 - Qui doit être le partenaire principal ?
- gestion du partenariat :
 - De quelle manière les décisions seront-elles prises ?
 - Quels sont les principaux problèmes à traiter et comment seront-ils gérés ?
 - Quelles « règles de base » le partenariat doit-il respecter ?
 - De quelle manière les responsabilités du partenariat seront-elles partagées ?
 - Comment et à quel moment la performance sera-t-elle évaluée ?
 - De quelle manière les conflits seront-ils gérés ?
- ressources :
 - Quelles seront les ressources dont disposera le partenariat ?

À mesure que l'accès aux ressources devient plus difficile et que les attentes des membres par rapport à ce que vous allez leur fournir augmentent, le besoin de travailler en partenariat avec d'autres organisations s'intensifie. Afin de rendre les choses plus faciles, vous pouvez envisager de vous entourer de partenaires « non traditionnels », tels que des organisations de santé, ainsi que de partenaires plus traditionnels comme des écoles. La clé est d'identifier quelles organisations peuvent apporter de la valeur à ce que votre organisation propose.



©Kishimoto

C. QUESTIONS

1. Y a-t-il des domaines pouvant justifier la création de partenariats potentiels dans le travail que réalise votre organisation ?
2. Que devez-vous faire pour créer ces partenariats ?
3. Quel est le degré d'efficacité des partenariats existants ?

UNITÉ 35



©Kishimoto

GOVERNANCE DES ORGANISATIONS SPORTIVES

- A. Qu'est-ce que la gouvernance ? 188
- B. Principes clés de la bonne gouvernance. 189
- C. Principes universels de base de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif. 192
- D. Questions. 198

A. QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE ?

« *Parce que le sport est basé sur l'éthique et une compétition équitable, la gouvernance dans le sport doit répondre aux normes les plus strictes en matière de transparence, de démocratie et de responsabilité* » Jacques Rogge, président du CIO.

« *[La gouvernance est l'ensemble des] systèmes et processus veillant à assurer la direction globale, l'efficacité, la supervision et la responsabilité d'une organisation* » The National Hub of Expertise in Governance (UK).

À mesure que le sport devient de plus en plus dépendant des subventions gouvernementales ainsi que de parrainages d'entreprises privées et d'individus, les personnes responsables du fonctionnement du sport ont le devoir de veiller à ce qu'il soit géré de manière appropriée. Cela pose la question suivante : quelle est la personne responsable en dernier ressort au sein de l'organisation sportive ?

Le Comité exécutif (CE) et la gestion (management) de l'organisation

Les organisations sportives sont dotées de statuts ou d'une constitution qui fixent leurs buts et objectifs, ainsi que la manière dont elles doivent exercer leur activité. Cela comprend l'élection de certains membres, tels que le président et les membres du Comité exécutif, qui ont la responsabilité de veiller au bon déroulement de l'activité de l'organisation.

Les tâches quotidiennes d'une organisation sont réalisées par des bénévoles ou par un directeur général rémunéré. Ces personnes ont la responsabilité de la gestion de l'organisation, tandis que la responsabilité globale de sa gouvernance revient au Comité exécutif.

Devoirs du Comité exécutif (CE)

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a déterminé la manière dont un Comité exécutif doit se comporter et dressé la liste de certains de ses devoirs. Concernant le comportement des membres du CE, elle déclare qu'ils doivent :

- être totalement informés et agir en toute bonne foi et dans les meilleurs intérêts de l'organisation ;
- agir équitablement ;
- se conformer à la loi et agir dans l'intérêt des parties prenantes ;
- exercer un jugement objectif dans les affaires de l'organisation ;
- consacrer suffisamment de temps ; et
- avoir accès à des informations exactes, pertinentes et dans les temps.

Cela donne donc le ton à la conduite, l'intégrité, l'objectivité et aux responsabilités du CE. Cela signifie également que vous jouez, en tant que manager, un rôle critique en permettant au CE de déléguer efficacement, en fournissant des informations appropriées et opportunes sur lesquelles celui-ci fonde ses décisions.

Le CE peut déléguer ses obligations en veillant à ce que l'organisation utilise des techniques de gestion modernes et qu'elle s'en serve pour comprendre et suivre les activités. On peut les résumer de la manière suivante :

- **Valeurs, mission, buts et objectifs de l'organisation** : en collaboration avec le CE, vous devez régulièrement revoir les valeurs, la mission, les buts et objectifs de l'organisation. Un CNO peut par exemple procéder à cette révision au début de l'Olympiade. Ce qui compte c'est que ces éléments soient diffusés à l'ensemble de l'organisation et que chacun s'y conforme.
- **Développement d'une stratégie (unité 40)** : toutes les organisations efficaces disposent d'un plan stratégique clair. Le rôle du CE et des managers est de veiller conjointement au développement et à la mise en œuvre de ce plan. Dans la majorité des organisations, le plan stratégique sera mis au point par les managers, puis soumis au CE pour discussion. Si nécessaire, des amendements

seront apportés avant qu'il ne soit approuvé. Les managers développeront ensuite des plans opérationnels, des budgets et des plans d'activités appropriés. Cependant, la tâche du CE ne s'arrête pas là. En effet, il doit surveiller l'avancée des plans opérationnels en utilisant des indicateurs de performance et s'assurer que les budgets fixés sont respectés.

- **Gestion et contrôle des risques (unité 49) :** le CE doit également assurer une surveillance rapprochée des risques encourus par l'organisation. Pour ce faire, il doit veiller à l'existence d'un processus de gestion des risques solide permettant d'anticiper tous les aléas possibles.
- **Structure de l'équipe de managers :** le CE a la responsabilité de veiller à ce que la structure de l'équipe de managers en place soit efficace et performante. Cela implique la nomination de personnes à des postes clés, qui sont rémunérées en conséquence et dont les performances sont supervisées.
- **Planification du renouvellement :** une politique doit également être en place en prévision du renouvellement, non seulement des cadres dirigeants clés mais aussi du CE lui-même.
- **Conformité :** le CE doit assurer la conformité de l'organisation dans tous les domaines qui l'exigent, tels que la conformité avec :
 - les lois locales et nationales ;
 - la Charte olympique si l'organisation est un CNO, ou les statuts d'une Fédération Internationale s'il s'agit d'une fédération nationale ;
 - la propre constitution de l'organisation ;
 - les meilleures pratiques, telles que celles en rapport avec la conduite du CE et des managers, ou les conflits d'intérêts.
- **Intégrité des systèmes de comptabilité :** le CE doit veiller à l'intégrité du système de comptabilité de l'organisation et à l'établissement de rapports transparents réguliers sur l'état des comptes. La vérification des comptes de l'organisation devra inclure un audit annuel et indépendant. Les recommandations faites par les auditeurs devront être prises en considération, le budget devra être contrôlé de manière stricte, les dépenses effectuées devront être rentables et des pratiques financières claires et transparentes devront être établies pour l'ensemble de l'organisation. Des rapports financiers à jour et clairement présentés devront être établis de manière régulière.
- **Contrôle et évaluation des performances (unité 46) :** le CE doit contrôler ses propres performances sur une base régulière (annuelle ou semestrielle), en passant en revue la manière dont il a géré l'activité sur une période donnée et en instaurant des normes pour les performances à venir.

B. PRINCIPES CLÉS DE LA BONNE GOUVERNANCE

Leadership du Comité exécutif (CE)

Toute organisation doit être dirigée et gouvernée par un Comité exécutif efficace qui assure le respect de ses objectifs, établit sa direction stratégique et soutient ses valeurs. Chaque membre du CE doit appréhender ce que signifie son titre de membre en termes de responsabilité individuelle, notamment sur le plan juridique. Chacun d'entre eux doit comprendre et assumer une part des responsabilités et des obligations légales collectives du CE.

En ce qui concerne la direction stratégique, le CE doit veiller à ne pas s'en écarter au profit d'aspects opérationnels qui relèvent du quotidien. Une distinction claire doit être faite entre les responsabilités du CE et celles qui incombent aux managers. Cependant, il faut noter que, dans certaines organisations de petite taille, il peut être nécessaire que les membres du CE participent aux aspects opérationnels. Dans de tels cas, des efforts doivent être faits pour assurer un certain recul et une distinction claire entre le rôle de surveillance du CE et ses responsabilités opérationnelles.

Le Comité exécutif (CE) aux commandes

Votre Comité exécutif est responsable et doit répondre du bon fonctionnement de l'organisation, de sa solvabilité et de sa conformité à ses obligations. Il doit diriger les activités conformément à ses obligations légales et aux autres conditions de son environnement, par exemple le Mouvement olympique, les priorités gouvernementales, la place des sponsors, ses obligations contractuelles, etc.

Comme mentionné plus haut, la gestion des risques incombe au CE et à ceux qui gèrent l'organisation. Une culture de bonne gestion des risques doit se répandre dans toute l'organisation, tout comme les mécanismes pour faire face aux risques et les atténuer, en temps voulu et de manière appropriée.

Le CE doit avoir des responsabilités et des fonctions claires, être constitué et organisé de manière à pouvoir déléguer efficacement. En outre, les fonctions et les responsabilités individuelles de chaque membre du CE doivent être claires. Les membres doivent bénéficier d'une initiation appropriée, d'une formation et d'un soutien continu (si nécessaire d'agences externes) afin d'exercer pleinement leurs fonctions.

Examen du Comité exécutif et renouvellement

Le Comité exécutif doit régulièrement revoir son efficacité ainsi que celle de l'organisation. L'analyse des performances d'une organisation dans son ensemble, grâce à des indicateurs de performance et des critiques externes, est cruciale dans les organisations efficaces.

Le renouvellement du CE est souvent une opération délicate et compliquée, mais décisive. Le recours à des débats et à des experts facilitateurs sont des méthodes utilisées par bon nombre d'organisations. Il est important que les enseignements tirés soient respectés par l'ensemble des parties.

De nombreuses organisations requièrent, par leurs statuts, des élections au CE. Ainsi, le recrutement de nouveaux membres afin d'assurer un CE basé sur des compétences implique souvent des discussions et la prise de décisions délicates. De plus, les membres du CE peuvent se montrer réticents à abandonner leur fonction au sein du CE. Toutefois, lorsque le manque de compétences des membres du CE se fait sentir au sein de l'organisation, on assiste souvent à la volonté de recruter des personnes qualifiées. Les statuts de nombreuses organisations comportent également une clause permettant au CE de coopter un certain nombre de membres, contournant ainsi, dans une certaine mesure, le processus d'élection. Dans le cas où votre constitution ne vous le permettrait pas, vous pourriez envisager d'introduire cette clause.

Délégation du Comité exécutif

Le Comité exécutif doit déterminer le rôle et la fonction des sous-comités, des membres de l'organisation (président, secrétaire général, vice-président, trésorier), du directeur général et des autres personnels et agents, tout en surveillant leurs performances. Cela doit impliquer :

- la mise en place de rôles clairs et distincts ;
- une délégation efficace et un renforcement des responsabilités ;
- l'attribution de mandats clairs et sans ambiguïté ; et
- le contrôle des performances de l'organisation dans son ensemble, du CE, des membres du personnel et de ses sous-comités.

Intégrité du Comité exécutif et de ses membres

Le Comité exécutif ainsi que ses membres doivent agir en fonction de normes éthiques strictes et faire en sorte que les conflits d'intérêts soient traités de manière appropriée, c'est-à-dire qu'aucun bénéficiaire personnel ne doit être retiré des activités traitées par le CE. Une procédure fixe doit être mise en place pour la gestion des conflits d'intérêts. C'est souvent le président qui s'en charge en demandant aux membres de déclarer un quelconque conflit d'intérêts et, le cas échéant, d'assurer qu'ils ne participent pas au débat sur ce thème particulier ni n'exercent d'influence sur ses conclusions.

Transparence du Comité exécutif

Votre Comité exécutif doit être transparent, réactif et rendre des comptes aux parties prenantes, bénéficiaires, partenaires et autres parties ayant un intérêt dans son travail. Une culture de communication et de consultation doit exister non seulement chez les membres du CE entre les réunions, mais aussi par d'autres moyens avec d'autres parties concernées. Le recours à une technologie moderne peut jouer un rôle majeur pour y parvenir (unité 45).

L'organisation doit être transparente, rendre des comptes, et faire participer les parties prenantes chaque fois qu'elle le peut. De nos jours, par exemple, de plus en plus d'organisations mettent en place des commissions d'athlètes pour veiller à ce que les points de vue de ces parties prenantes importantes soient pris en compte par les décisionnaires. Le CIO encourage la création de telles commissions.

Respect des statuts

L'adage selon lequel « Nul ne peut se perdre sur un chemin droit » est aussi valable pour les statuts d'une organisation. S'ils sont dépassés, une révision s'impose. Une fois approuvés, ils doivent cependant être respectés à la lettre.

Bonnes pratiques de gestion

Le développement de plans stratégiques et opérationnels, d'indicateurs de performance, d'une gestion des risques et financière, de pratiques marketing, d'une gestion des ressources humaines et bien d'autres pratiques de gestion modernes permettent aux organisations efficaces et performantes d'être dirigées par le CE de manière appropriée. De plus, l'alliance entre objectifs stratégiques et opérationnels contribuera sensiblement à de bonnes pratiques organisationnelles.

Culture de bonne gouvernance

Si vous pouvez cocher les cases sur une « liste de bonne gouvernance », il est encore plus important qu'une culture de la bonne gouvernance se répande au sein de l'organisation et que votre Comité exécutif et vous-même adoptiez pleinement ce principe. Une organisation peut prouver son adhésion à ce principe grâce aux éléments suivants :

- l'ordre du jour des réunions. Le fait de suivre des ordres du jour permet à la culture de la gouvernance de se répandre au sein de l'organisation. Ceux-ci ainsi que les documents d'accompagnement sont-ils un reflet fidèle de l'organisation, permettant au Comité exécutif de prendre les bonnes décisions au bon moment ?
- une présentation claire des informations lors de réunions régulièrement organisées ;
- une prise en compte continue des responsabilités du Comité exécutif en matière de gouvernance ;
- une volonté de faire face à ces questions ; et
- une conscience des risques potentiels.

Modèle de partenariat de qualité

Une organisation bien gérée dépend d'une collaboration saine entre le Comité exécutif, dirigé par le président, et l'équipe chargée de son fonctionnement. La relation entre le président et la personne en charge de la gestion de l'organisation, c'est-à-dire le secrétaire général ou le directeur général, est primordiale. Il est essentiel qu'ils communiquent de manière régulière afin d'assurer une transparence totale entre la gouvernance et tout ce qui touche à la gestion de l'organisation. Un leadership solide est obtenu si les deux parties travaillent dur pour parvenir à cette relation de travail saine.

C. PRINCIPES UNIVERSELS DE BASE DE BONNE GOUVERNANCE DU MOUVEMENT OLYMPIQUE ET SPORTIF

En 2008, le CIO a défini les principes universels de base de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif, lesquels ont été ratifiés lors du Congrès olympique de Copenhague en 2009. Ces principes de base figurent ci-dessous.

1. VISION, MISSION ET STRATÉGIE

1.1 Vision

- La vision et les objectifs globaux des organisations doivent être clairement définis et communiqués.

1.2 Mission

- La mission devrait inclure :
 - Le développement et la promotion du sport à travers des organisations à but non lucratif ;
 - La promotion des valeurs du sport ;
 - L'organisation de compétitions ;
 - La garantie de compétitions sportives justes en tout temps ;
 - La protection des membres et en particulier des athlètes ;
 - La solidarité ;
 - Le respect de l'environnement.

1.3 Stratégie

- La stratégie doit être alignée sur la vision et régulièrement adaptée à l'environnement.
- La stratégie des organisations sportives devrait être élaborée au plus haut niveau de l'organisation.

2. STRUCTURES, RÈGLEMENTATIONS ET PROCESSUS DÉMOCRATIQUE

2.1 Structures

- Toutes les organisations sportives dans le Mouvement olympique et sportif devraient être basées sur le concept d'adhésion des membres au sein d'entités établies conformément aux lois applicables.
- Les organisations sportives devraient inclure comme membres des personnes juridiques ou physiques qui constituent l'organisation et contribuent à former la volonté de l'organisation.
- Les parties prenantes à l'organisation englobent tous les membres qui constituent l'organisation ainsi que toutes les entités externes qui sont impliquées et qui ont un lien, une relation ou un intérêt dans l'organisation.

2.2 Règlements claires

- Toutes les réglementations de chaque organisation et organe dirigeant, incluant sans s'y restreindre les statuts et autres règlements de procédures, devraient être claires, transparentes, publiées, accessibles et disponibles à tous.
- Des réglementations claires permettent la compréhension, la prévisibilité et facilitent la bonne gouvernance.
- La procédure pour modifier ou amender les réglementations devrait également être claire et transparente.



©CIO/Hélène Tobler

2.3 Organes dirigeants

- La taille des organes dirigeants devrait être en adéquation avec la taille des organisations sportives.
- Les tâches et les responsabilités des organes dirigeants devraient être clairement définies dans les réglementations applicables et devraient être adaptées et révisées au besoin.
- Les organes dirigeants devraient avoir le pouvoir de créer des commissions temporaires ou ad hoc avec des responsabilités spécifiques, de manière à les assister dans leurs tâches.
- L'organisation devrait établir et adopter des critères fiables et appropriés pour l'élection ou la nomination des membres des organes dirigeants afin d'assurer un haut niveau de compétence et de qualité.

2.4 Organes dirigeants représentatifs

- Les membres de l'organisation devraient être représentés dans les organes dirigeants notamment les femmes et les athlètes.
- Une attention particulière devrait être portée à la protection et la représentation des groupes minoritaires.

2.5 Processus démocratique

- Les processus démocratiques, tels que les élections, devraient être gouvernés par des règles claires, transparentes et justes.

2.6 Attribution des différents organes

- Une répartition claire des responsabilités entre les différents organes, tels que l'assemblée générale, l'organe exécutif, les commissions ou les instances disciplinaires, devrait être établie.
- Il devrait y avoir un équilibre de pouvoir entre les instances responsables de la gestion, de la supervision et du contrôle des organisations sportives.
- Principe de « contrôle et équilibre ».

2.7 Prise de décision

- Tous les membres des organisations sportives devront avoir le droit d'exprimer leurs opinions sur les questions à l'ordre du jour par les voies appropriées.
- Les membres devront avoir le droit de vote et être en mesure d'exercer ce droit de manière appropriée, telle que définie dans les réglementations de l'organe dirigeant.
- Les organes décisionnels devraient être pleinement au courant de toute information pertinente avant de prendre une décision.
- Les organes de l'organisation devraient se réunir de manière régulière en prenant en compte leurs tâches et obligations spécifiques (exemple : la tenue d'une assemblée générale annuelle est recommandée).

2.8 Conflits d'intérêts

- D'une manière générale, les membres de n'importe quel organe décisionnel devraient être indépendants dans leurs décisions.
- Tout individu ayant un intérêt personnel ou professionnel dans une question en cours de discussion ne devrait pas être impliqué dans la décision.
- Des procédures adéquates devraient être établies de manière à éviter tout conflit d'intérêts.

2.9 Durée des mandats

- La durée des mandats devrait être limitée dans le temps afin de permettre un renouvellement régulier des dirigeants.
- L'ouverture à de nouveaux candidats devrait être encouragée.

2.10 Décisions et appels

- Tout membre affecté par une décision de nature disciplinaire prise par une organisation sportive, devrait avoir la possibilité de soumettre un appel devant un organe indépendant au sein des juridictions sportives.
- Lorsque des décisions sont prises contre un membre, une attention particulière devrait être portée afin de garantir un équilibre convenable entre la transparence et la protection de la vie privée.

3. HAUT NIVEAU DE COMPÉTENCE, INTÉGRITÉ ET NORMES ÉTHIQUES

3.1 Compétence des membres de l'organe exécutif

- Les membres de l'organe exécutif devraient être choisis en fonction de leurs capacités, leurs compétences, leur aptitude à diriger, leur intégrité et leur expérience.
- La contribution d'experts externes dans des domaines spécifiques devrait être envisagée lorsque jugée nécessaire.

3.2 Pouvoir de signature

- La bonne gouvernance implique une bonne supervision de la gestion financière.
- Afin d'éviter tout abus de pouvoir de représentation (en particulier le pouvoir de signature), des règles adéquates devraient être établies, approuvées et supervisées au plus haut niveau.
- Des réglementations précises, claires et transparentes devraient être établies et appliquées et des systèmes de contrôle et d'équilibre devraient être mis en place.
- D'une manière générale, la signature individuelle devrait être évitée pour toutes les obligations engageantes d'une organisation.

3.3 Gestion interne, communication et coordination

- Une bonne communication interne renforce l'efficacité des organisations sportives.
- Une bonne circulation de l'information au sein des organisations sportives assure une bonne compréhension, de la part des membres, des activités entreprises et permet aux gestionnaires de prendre des décisions fondées au bon moment.
- De bonnes conditions de travail et une bonne atmosphère ainsi que des politiques de motivation et de récompense sont essentielles au bon fonctionnement de l'organisation.

3.4 Gestion du risque

- Un processus clair et adéquat de gestion du risque devrait être mis en place:
 - Identification des risques potentiels pour les organisations sportives ;
 - Évaluation des risques ;
 - Contrôle des risques ;
 - Gestion des risques ;
 - Publication / transparence.

3.5 Nomination des membres de l'administration

- La direction est au dessus de l'administration.
- La majorité des membres de l'administration devrait être constituée par des professionnels.
- Les candidats devraient posséder des compétences professionnelles ainsi que des antécédents professionnels irréprochables.
- Le processus de sélection devrait être fondé sur des critères objectifs et devrait être clairement établi.

3.6 Code d'éthique et questions éthiques

- Développer, adapter et mettre en oeuvre des règles et principes d'éthique.
- Les règles d'éthique devraient faire référence au Code d'éthique du CIO et s'en inspirer.
- Superviser la mise en oeuvre des règles et principes d'éthique.

4. RESPONSABILITÉ, TRANSPARENCE ET CONTRÔLE

4.1 Responsabilité

- Tous les organes, qu'ils soient élus ou nommés, devront être responsables devant les membres de l'organisation et, dans certains cas, devant les parties prenantes à l'organisation.
- En particulier, l'organe exécutif devra être responsable devant l'assemblée générale de l'organisation.
- L'administration devra être responsable devant l'organe exécutif.
- Tous les employés devront être responsables devant l'administration.

4.2 Processus et mécanismes

- Des normes et des processus de responsabilité adéquats devraient être mis en place et disponibles dans toutes les organisations et appliqués et supervisés de manière appropriée.
- Des buts et des objectifs clairs et mesurables doivent être établis pour l'organisation, ses organes, son administration et ses employés, incluant également des outils d'évaluation appropriés.

4.3 Transparence et communication

- L'information financière devrait être communiquée aux membres, aux parties prenantes à l'organisation et au grand public de manière graduée et dans une forme appropriée.
- La publication de l'information financière devrait être effectuée sur une base annuelle.
- Les états financiers des organisations sportives devraient être présentés clairement de manière à être facilement compréhensibles.

4.4 Questions financières – lois, règles, procédures et normes applicables

- Les comptes devraient être établis conformément aux lois applicables et en vertu du principe de « l'image fidèle des comptes ».
- L'application des normes reconnues internationalement devrait être fortement encouragée dans toutes les organisations sportives et devrait être requise pour une organisation internationale.
- Pour toutes les organisations, les états financiers annuels doivent être audités par des auditeurs indépendants et qualifiés.
- Les rapports financiers et comptables devraient être produits de manière régulière.
- L'information concernant la rémunération et les dispositions financières des membres des organes dirigeants devrait être intégrée aux comptes annuels.
- Des règles claires devraient être appliquées concernant la rémunération des membres des organes dirigeants et de l'administration.
- Les procédures de rémunération devraient être transparentes et prévisibles.

4.5 Système de contrôle interne

- Un contrôle interne des opérations et des processus financiers devrait être établi au sein des organisations sportives.
- L'adoption d'un système de conformité, de conservation des documents et de sécurité de l'information devrait être encouragée.
- La structure du système de contrôle interne devrait dépendre de la taille et de l'importance de l'organisation.
- Des commissions d'audit devraient être mises en place dans toutes les grandes organisations sportives.

4.6 Formation

- Il devrait exister un programme d'intégration pour tous les nouveaux membres du personnel, les volontaires ainsi que les nouveaux membres des organes.
- La formation continue des membres de l'exécutif, des volontaires et des employés devrait faire partie intégrante des opérations.
- La promotion d'une formation régulière ainsi que l'auto-formation au sein des organisations sportives devraient être encouragées.

5. SOLIDARITÉ ET DÉVELOPPEMENT

5.1 Distribution des ressources

- D'une manière générale, les ressources financières provenant du sport devraient être affectées au sport et, en particulier, à son développement après avoir couvert toutes les dépenses nécessaires.
- Les revenus financiers devraient être distribués de manière juste et efficiente.
- Une distribution juste des revenus financiers contribue à maintenir des compétitions équilibrées et attractives.
- Une politique claire et transparente d'allocation des revenus financiers est essentielle.

5.2 Équité

- Les ressources devraient être distribuées de manière équitable.
- L'équité dans le sport devrait être renforcée.
- Le droit de participer aux compétitions devrait être encouragé et garanti pour les athlètes concernés selon leur niveau.
- L'opportunité d'organiser des événements sportifs d'envergure devrait être ouverte.
- Les critères de sélection des sites devraient être justes et transparents.

5.3 Développement

- Le développement de relations de partenariat entre les différentes organisations sportives dans les pays en développement devrait être encouragé.
- Le développement des infrastructures sportives dans les pays en développement devrait être encouragé.

6. IMPLICATION DES ATHLÈTES, PARTICIPATION ET ATTENTION

6.1 Droit de participer et implication des athlètes dans le Mouvement Olympique et sportif et ses organes dirigeants

- Le droit des athlètes de participer dans des compétitions sportives selon leur niveau devrait être protégé.
- Les organisations sportives doivent s'abstenir de toute forme de discrimination.
- La voix des athlètes devrait être entendue dans les organisations sportives.



Jeux Olympiques de Londres 2012 - Village olympique - Espace CIO, "Mon vote, mon avenir"

© 2012 / Comité International Olympique (CIO) / EVANS, Jason

6.2 Protection des athlètes

- Des mesures devraient être prises pour éviter l'exploitation des jeunes athlètes.
- Les athlètes devraient être protégés des agents ou des recruteurs peu scrupuleux.
- La coopération avec les gouvernements des pays concernés devrait être développée.
- Des codes de bonne conduite devraient être signés par toutes les organisations sportives.

6.3 Santé

- Les organisations sportives doivent adopter des règles pour la protection de la santé des athlètes et pour limiter le risque de mise en danger de la santé des athlètes (supervision médicale, nombre de jours de compétition, pollution, etc.).

6.4 Lutte contre le dopage

- Les organisations sportives doivent lutter contre le dopage et posséder une politique antidopage.
- La « tolérance zéro » dans la lutte contre le dopage devrait être encouragée dans toutes les organisations sportives à tous les niveaux.
- Les organisations sportives doivent protéger les athlètes contre le dopage, en particulier par la prévention et l'éducation.

6.5 Assurance

- Une assurance en cas de décès ou de blessure grave doit être recommandée pour tous les athlètes et devrait être obligatoire pour les jeunes athlètes.
- Lorsque la situation le permet, les athlètes devraient être couverts par un régime de sécurité sociale.
- Des politiques d'assurances spéciales devraient être disponibles pour les athlètes professionnels.
- Les organisateurs d'événements sportifs devraient obtenir une couverture d'assurance adéquate.

6.6 Esprit sportif et « fair play »

- L'esprit sportif et le « fair play » sont des éléments de base de la compétition.
- Le « fair play » constitue l'esprit du sport.
- Les valeurs sportives et d'amitié doivent être promues.
- L'influence induite des paris doit être évitée.

6.7 Éducation des athlètes et gestion de carrière

- Les programmes d'éducation développant notamment des dispositifs de type « sport-études » devraient être encouragés.
- Les programmes de gestion de carrière devraient être encouragés.
- La reconversion des athlètes professionnels vers de nouvelles opportunités professionnelles à l'issue de leurs carrières sportives devrait être encouragée.

7. RELATIONS HARMONIEUSES AVEC LES GOUVERNEMENTS TOUT EN PRÉSERVANT L'AUTONOMIE

7.1 Coopération, coordination et consultation

- Les organisations sportives devraient coordonner leurs actions avec les instances gouvernementales.
- La coopération avec les instances gouvernementales est un élément essentiel dans le cadre des activités sportives.
- La coopération, la coordination et la consultation sont le meilleur moyen pour les organisations sportives de préserver leur autonomie.

7.2 Missions complémentaires

- Les gouvernements, les parties constituantes du Mouvement olympique, les autres organisations sportives et les parties prenantes ont une mission complémentaire et devraient travailler ensemble dans la même direction et vers les mêmes objectifs.

7.3 Maintenir et préserver l'autonomie du sport

- Un bon équilibre entre les gouvernements, le Mouvement olympique et les organisations sportives doit être maintenu.

D. QUESTIONS

1. Les rôles et les responsabilités sont-ils clairement répartis entre la gouvernance et le management au sein de votre organisation ?
2. Votre Comité exécutif joue-t-il les rôles mentionnés plus haut ?
3. Quels aspects de la gouvernance devez-vous améliorer ?

UNITÉ 36

RÔLES CLÉS AU SEIN DES ORGANISATIONS SPORTIVES

A. Introduction	200
B. Rôles clés	200
C. Comités clés	202
D. Questions	203



©Fritz Behrendt

A. INTRODUCTION

Les organisations sportives disposent d'un certain nombre de rôles clés qui doivent être remplis, afin d'être gérées et de fonctionner efficacement. Ces rôles sont souvent mentionnés ou établis dans la constitution ou les statuts et ne peuvent donc pas être modifiés sans l'accord des membres de l'organisation. En outre, certains comités (ou commissions) sont communs aux organisations sportives. En général, ils concentrent les principales fonctions de l'organisation, même si elles ne sont pas toutes représentées dans l'ensemble des organisations sportives.

La plupart des organisations sportives sont structurées de manière similaire. Elles disposent d'une Assemblée générale composée de membres dont certains sont élus pour former le Comité exécutif (CE). L'Assemblée générale se réunit régulièrement, habituellement une fois par an, sous la direction du président ou du secrétaire général. L'Assemblée générale est l'organe décisionnaire suprême de la plupart des organisations sportives. Elle débat sur les principales décisions proposées par le CE et les ratifie.

Le CE est généralement formé de représentants élus issus de l'Assemblée générale. Il peut aussi être constitué de membres nommés sur la base de leurs compétences, comme des compétences financières ou juridiques, tant que cela reste conforme aux statuts de l'organisation. Le CE peut aussi comprendre des membres de droit, c'est-à-dire des membres en vertu de leur charge, tels que des membres du CIO siégeant aux Comités exécutifs de CNO. En outre, l'élection d'au moins un représentant des athlètes (à ce titre) au CE est recommandée. Le CE est responsable de la mise en place et du contrôle de la direction stratégique de l'organisation (unité 40).

Enfin, une organisation dispose généralement de managers et personnel administratif en charge du fonctionnement quotidien de ses opérations. Les organisations qui fonctionnent avec du personnel rémunéré disposent généralement d'un directeur général qui est, à son tour, responsable devant le Comité exécutif. L'administration peut aussi être simple et dirigée par des bénévoles, et ne comprendre que quelques employés rémunérés, voire aucun. Dans un tel cas, il est très probable que le personnel administratif soit responsable devant le secrétaire général (un bénévole), qui devra lui-même rendre des comptes au CE. Dans les petites organisations, il est possible que le Comité exécutif existe seul, sans personnel administratif. Dans ce cas, ce sont les membres du CE qui endossent les rôles administratifs.

B. RÔLES CLÉS

Rôle du président

Les principales responsabilités du président peuvent comprendre :

- agir au nom de l'organisation entre les réunions ;
- faire appliquer les décisions prises lors des réunions ;
- faire connaître les points de vue de l'organisation aux groupes, organismes et personnes de l'extérieur ;
- résoudre les conflits ou clarifier les problèmes en vue des réunions ;
- assurer le leadership, la direction, la stratégie de planification et favoriser la réflexion au sein de l'organisation.

Dans bon nombre d'organisations, le président est responsable du déroulement des réunions et doit donc :

- procéder à l'ouverture de la réunion ;
- veiller à ce que tous les points à l'ordre du jour soient examinés ;
- s'assurer que tous les participants ont la possibilité de s'exprimer ;

- veiller à ce que les décisions soient prises et approuvées ;
- diriger le déroulement des votes ; et
- faire respecter les règlements et la constitution.

Il convient de noter que le président doit rester neutre et qu'il est le responsable de la réunion. Pour bien contrôler le déroulement des réunions, le président doit :

- observer une certaine formalité de procédure ;
- choisir les conférenciers avec discernement ;
- veiller à ce que les débats gardent un ton courtois ;
- encourager les conférenciers à s'exprimer de manière concise et directe ; et
- faire en sorte que des décisions claires soient prises et qu'elles soient enregistrées.

Rôle du secrétaire général

En général, le secrétaire général est responsable de l'administration de l'organisation. Il constitue un lien entre la gouvernance, l'administration et le management de l'organisation. Les responsabilités du secrétaire peuvent varier sensiblement selon qu'il travaille à temps partiel ou à temps plein et qu'il est rémunéré ou non.

Rôle du trésorier

Le trésorier tient les comptes et élabore une série de procédures à suivre pour les questions financières (unité 43). Il doit travailler en collaboration avec : le comité de vérification, qui surveille les activités de l'organisation pour veiller aux bonnes pratiques ; le comité des finances, qui vérifie et gère les finances ; les auditeurs, qui vérifient les comptes ; ainsi qu'avec toute personne chargée des contrôles financiers, des procédures ou de la rédaction des rapports. Pour les organisations à taille réduite, le trésorier jouera tous les rôles précités ainsi que celui de comptable (si ses qualifications le permettent). Un trésorier doit :

- faire preuve d'honnêteté ;
- conserver les dossiers et les comptes de manière claire et ordonnée ;
- être capable de gérer des sommes d'argent plus ou moins importantes en fonction de l'activité de l'organisation ;
- avoir des compétences en gestion financière ; et
- respecter les engagements et les objectifs de l'organisation.

Lors des réunions, le trésorier doit :

- présenter les comptes et les rapports financiers ;
- soumettre à l'approbation les estimations des dépenses ;
- donner son avis sur la viabilité financière des projets.

Chaque année, il doit :

- présenter une version préliminaire des comptes annuels au Comité exécutif ;
- transmettre les comptes du Comité exécutif aux auditeurs ; et
- soumettre les comptes vérifiés à l'Assemblée générale annuelle pour approbation.

C. COMITÉS

Les comités (ou commissions) sont nommés par le Comité exécutif en vue d'occuper des fonctions clés au sein de l'organisation. Ils sont responsables de la supervision des opérations dans la limite de leurs attributions, de l'établissement et de la révision des politiques et procédures en la matière, et doivent ensuite en répondre devant le CE. Le mandat et la structure du CE et de chacun de ses comités doivent être clairement identifiés par écrit afin que les membres du CE et les managers comprennent précisément les rôles de chaque comité.

Le comité d'audit et des finances :

- travaille avec le trésorier afin de s'assurer que les audits financiers sont effectués de manière efficace et à un coût raisonnable ;
- supervise les systèmes financiers et les contrôles internes de l'organisation ;
- recommande au CE l'approbation des rapports financiers annuels de l'organisation ;
- recommande la nomination d'un auditeur comptable externe ainsi que le montant de sa rémunération ;
- évalue si les fonds nécessaires sont ou seront disponibles pour régler les dépenses engagées ;
- évalue l'efficacité des procédures en ce qui concerne le budget, le contrôle financier et les rapports financiers ;
- examine tous les contrats proposés ayant reçu l'approbation de l'organisation et fait des recommandations à leur sujet ;
- approuve et examine tous les engagements et dépenses qui dépassent les limites approuvées par le directeur général et le président de ce comité et fait des recommandations à leur sujet ;
- examine et contrôle les rapports financiers et les budgets ;
- recommande des politiques et des procédures afin d'éviter ou de régler les conflits d'intérêts ; s'assure que ces politiques sont bien appliquées ; mène une enquête à la suite de toute allégation de conflit d'intérêts et soumet ses conclusions au CE ;
- soumet régulièrement des rapports au CE sur la situation financière de l'organisation et sur les délibérations du comité.

Le comité des athlètes :

- représente le point de vue des athlètes devant le CE ;
- conseille, soutient et défend les athlètes ;
- encourage l'organisation à améliorer l'encadrement des athlètes ;
- s'entretient avec les athlètes sur des sujets clés.

Le comité femme et sport :

- assure un leadership pour les femmes impliquées dans le sport ;
- représente le point de vue des femmes devant le CE ;
- développe des initiatives pour encourager la participation des femmes et des filles dans l'organisation ;
- aide les athlètes, entraîneurs et officiels féminins à atteindre leurs ambitions dans le sport.

Le comité de marketing :

- examine et approuve la stratégie de marketing et de publicité de l'organisation, ainsi que ses plans promotionnels ;
- examine régulièrement la performance du personnel chargé du marketing de l'organisation ;
- examine tous les contrats de marketing proposés et fait des recommandations ;

- examine les plans et les activités de levées de fonds de l'organisation et fait des recommandations ;
- évalue l'efficacité et la validité des ressources de marketing de l'organisation et fait des recommandations à ce sujet ;
- aide le personnel du marketing de l'organisation dans son travail lorsque cela est nécessaire (présentations, contacts généraux et autres activités).

Le comité de sélection des équipes :

- propose les principes selon lesquels se fera la sélection des équipes ;
- recommande des critères spécifiques pour effectuer la sélection ;
- recommande la procédure à suivre et le calendrier à respecter en ce qui concerne le processus de sélection ;
- établit, en collaboration avec chaque organisation sportive nationale, les critères de sélection spécifiques par discipline sportive et rédige des contrats écrits avec chacune d'entre elles, au moins deux ans avant la tenue des Jeux Olympiques ;
- vérifie que les athlètes nommés par les organisations sportives nationales remplissent les critères fixés ;
- examine les demandes soumises au nom des athlètes qui n'auraient pas satisfait aux critères ;
- recommande la liste des athlètes à sélectionner au CE ;
- donne des conseils ou des renseignements au CE dans le cas où une organisation sportive nationale ferait appel de la recommandation.

Le comité sur l'environnement :

- met en place des politiques afin de réduire ou d'éliminer les dommages sur l'environnement qui pourraient nuire à la santé et la sécurité des athlètes, des spectateurs ou des habitants ;
- améliore la qualité des installations sportives en matière environnementale ;
- s'assure que les stratégies de l'organisation en relation avec l'environnement sont mises en place en consultation avec les groupes concernés et rendues publiques ;
- examine attentivement les activités de l'organisation afin de vérifier qu'elles respectent les normes environnementales.



©Tous droits réservés

Une organisation sportive peut s'entourer de nombreux autres comités pour toutes les questions ayant trait aux nominations, à la culture, à l'éducation, au sport pour tous, aux questions juridiques, etc.

D. QUESTIONS

1. La structure des comités de votre organisation est-elle adaptée à ses activités ?
2. Comment votre structure peut-elle devenir plus efficace ?
3. À quelle fréquence devriez-vous revoir la structure et le fonctionnement de vos comités au sein de votre organisation ?



UNITÉ 37



©CIO/Richard Julliard

CONSTITUTION D'UNE ORGANISATION

A. Introduction	206
B. Outils	206
C. Questions	208

A. INTRODUCTION

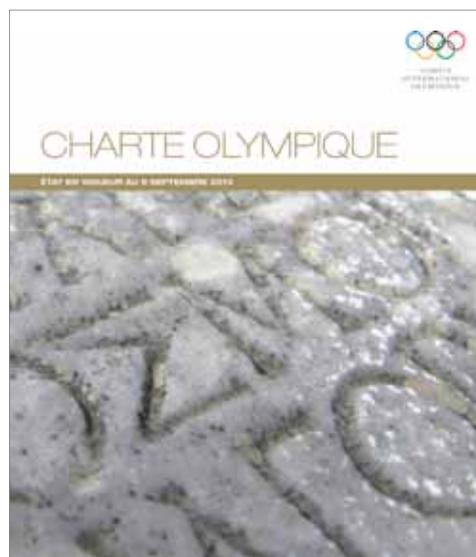
La plupart des organisations sportives reposent sur une constitution qui porte souvent le nom de « règles » ou « statuts ». La constitution sert à formuler les buts et objectifs de l'organisation et les méthodes de fonctionnement qui lui permettront de mener à bien ses activités.

La Charte olympique est le document rassemblant les règles du CIO et du Mouvement olympique. Elle fait de nombreuses références aux CNO (particulièrement au Chapitre 4), telles que la nécessité pour chacun d'eux de posséder leurs propres statuts et leurs liens avec le CIO.

De plus, dans les pays qui disposent d'une loi sur le sport permettant à leur gouvernement de reconnaître et de soutenir le sport, il est important que les CNO et les organisations sportives intègrent cette législation et comprennent bien les conséquences qu'elle peut avoir sur leur travail.

De façon générale, la constitution décrit la manière dont les membres de l'organisation souhaitent que celle-ci fonctionne. Une fois élaborées et admises dans la constitution, les règles ont force de loi. Leur amendement n'est possible que selon les termes prévus par la constitution. La stabilité de l'organisation repose sur l'impossibilité pour quiconque de changer « les règles du jeu pendant la partie ».

N'hésitez pas à demander des renseignements complémentaires à un juriste de votre pays. Les CNO doivent s'assurer que leurs statuts sont conformes à la Charte olympique, tandis que les fédérations nationales doivent se référer à leurs FI ou CNO respectifs, et que les clubs doivent s'en remettre à leur FN correspondante.



©CIO

B. OUTILS

Constitution-type

Vous trouverez ci-dessous la constitution-type d'un organisme sportif national. Les expressions utilisées peuvent être modifiées pour mieux répondre aux circonstances ou à des souhaits particuliers.

CONSTITUTION DE L'ORGANISATION - (sport) - (pays)

Titre

Le nom de l'organisation est l'organisation - (sport) - (pays) - ci-après dénommée (nom).

Objectifs

- encourager le développement du - (sport) - en/au - (pays)
- organiser des championnats aux niveaux national et régional
- participer aux événements internationaux conformément aux décisions prises à cet égard
- organiser des équipes nationales et régionales

Affiliation

Les membres de l'organisation regrouperont tous les clubs admis comme tels lors d'une réunion générale, à condition qu'ils se soient acquittés de l'intégralité des frais d'adhésion. Chaque membre aura droit à une voix lors des votes de l'Assemblée générale annuelle (AGA).

Finances

- Tous les clubs devront renouveler leur adhésion chaque année, en s'acquittant d'un montant déterminé lors de l'AGA.
- L'exercice financier commencera le (date) et se clôturera le (date) suivant.
- L'organisation devra recevoir le paiement des frais d'adhésion au plus tard le (date) de chaque année.

Les responsables

Les membres du Comité exécutif de l'organisation seront élus.

Parmi les responsables de l'organisation figureront :

- le président
- (nombre) vice-présidents
- le secrétaire
- le trésorier
- les autres représentants élus (liste)

Les dirigeants peuvent être membres d'office de tous les comités et bénéficient du droit de vote. Ils seront élus par les membres lors de l'AGA et pourront être candidats à une réélection. Le Comité exécutif est libre de combler, selon ce qu'il juge approprié, un poste libéré, par exemple, à la suite d'un décès, d'un congé maladie ou d'une démission.

Assemblée générale annuelle

Une Assemblée générale annuelle devra se tenir chaque année au moins pour :

- examiner le bilan et les comptes de l'exercice précédent ;
- prendre connaissance du rapport annuel et l'approuver ;
- nommer les sous-comités, selon ce que le Comité exécutif juge approprié et opportun ;
- élire les dirigeants ; et
- nommer les auditeurs.

Tous les clubs seront invités à l'Assemblée générale annuelle et disposeront d'une seule voix chacun lors des votes. Les dirigeants auront droit à une voix. Le président aura le droit de voter une deuxième fois pour départager les voix en cas d'égalité des résultats.

Le Comité exécutif

Le Comité exécutif devra regrouper les dirigeants (ayant droit de vote) et un représentant de chaque région. Il devra se réunir au moins une fois toutes/tous les (nombre) semaines/mois et prendre la responsabilité du fonctionnement quotidien de l'organisation. Il devra définir les politiques et procédures qui assureront une gestion efficace et le développement continu de l'organisation dans toutes ses activités.

Les comités

Le Comité exécutif formera des comités selon les besoins.

Le déroulement des réunions

- La date et le lieu de la réunion suivante de tous les comités seront décidés à chaque réunion.
- Le quorum sera atteint à chaque réunion avec 50 % des membres plus un.
- Les clubs, au nombre de (nombre), peuvent demander par écrit la tenue d'une assemblée générale extraordinaire pour examiner les questions dont fait mention la convocation. Une telle réunion devra se tenir dans un délai de (période) après réception de la demande en question.
- Le secrétaire doit être avisé (nombre) semaines à l'avance des questions à l'ordre du jour de la réunion.
- L'ordre du jour de la réunion devra être publié au moins (nombre) semaines avant.

Amendement de la constitution

L'organisation ne peut ajouter de nouveaux règlements, ni amender ou abroger les anciens, sans donner un préavis d'au moins (nombre) jours aux organismes constitutifs et sans une majorité des deux tiers des membres présents ayant droit de vote. Le vote lors d'une AGA ou d'une assemblée générale extraordinaire n'est possible que si les membres votants sont parfaitement au courant des amendements proposés.

C. QUESTIONS

1. Devez-vous procéder à la révision de votre constitution pour faire en sorte qu'elle reflète les souhaits des membres ?
2. Est-elle adéquate pour permettre au Comité exécutif de faire fonctionner l'organisation de manière efficace ?
3. Votre constitution couvre-t-elle de manière assez détaillée les aspects clés de l'organisation ?



UNITÉ 38



©Tous droits réservés

SANTÉ ET SÉCURITÉ

A. Santé et sécurité	210
B. Outils	211
C. Questions.....	211

A. SANTÉ ET SÉCURITÉ

Le sport comporte des risques intrinsèques. Certains sports sont risqués par nature et d'autres utilisent des équipements qui pourraient s'avérer dangereux. Ils impliquent tous une activité physique qui peut être source de blessures.

Par conséquent, vous avez le devoir de faire attention à la santé et à la sécurité de vos adhérents et membres. Cette obligation fait souvent partie des lois de votre pays, en particulier dans le droit relatif à la responsabilité délictuelle. Le délit civil est un « manquement à une obligation, autre que contractuelle, entraînant une responsabilité envers les dommages occasionnés ». Le manquement à une obligation ou sa négligence pourraient avoir de graves conséquences financières pour votre organisation. C'est dans ces cas que les conseillers juridiques peuvent vous être d'une grande aide.

Les responsables sportifs s'occupent de la gestion des activités, ce qui implique la gestion des risques. Ces aspects juridiques leur donnent une responsabilité considérable et requièrent de leur part un comportement adapté et prudent. La prudence est essentielle pour la santé et la sécurité des athlètes et implique, évidemment, d'éviter tout risque. En effet, toutes les personnes associées au monde du sport ont un « devoir de diligence », notamment les entraîneurs, les officiels, la famille, les dirigeants et les participants.

Les autres responsabilités qui vous incombent en termes de santé et de sécurité sont les suivantes :

- Il est de votre devoir d'offrir aux participants un environnement sûr (les installations et équipement doivent être sécurisés).
- Vous êtes chargé de veiller à ce que les équipements soient régulièrement contrôlés et que la maintenance soit effectuée.
- Pour les sports de contact, deux profils fondamentalement différents, en termes de taille, poids, niveau de compétences et expérience, ne devront pas s'affronter.
- Les participants et officiels doivent être protégés de toute blessure intentionnelle infligée par les adversaires ou les spectateurs, ou causée par des procédures que vous avez instaurées et qui seraient préjudiciables.
- Les officiels sont chargés de veiller à la sécurité des participants à tout moment.
- Tous les spectateurs et toutes les personnes présentes ont droit à la sécurité.



© 2012 / Comité International Olympique (CIO) / EVANS, Jason

Afin de gérer la santé et la sécurité, vous devez procéder à :

- une évaluation des risques que comporte chaque nouvelle activité. Ces risques doivent ensuite être évalués régulièrement tout au long de l'année ;
- un audit de sécurité qui évalue les opérations de l'organisation allant à l'encontre de la législation en vigueur ;
- une révision régulière de vos politiques et activités pour veiller à ce qu'elles reflètent les préoccupations actuelles en termes de santé et de sécurité ;
- une formation régulière de l'ensemble du personnel et des bénévoles afin de s'assurer que leur travail et la manière dont ils effectuent les tâches ne représentent aucune menace pour leur sécurité ; et
- la tenue régulière de registres visant à démontrer les bonnes pratiques mises en œuvre.

Il est capital que les personnes qui se répartissent les tâches de votre organisation soient conscientes de leurs responsabilités dans ce domaine. Nul n'est censé ignorer la loi !

B. OUTILS

À l'heure d'analyser les mesures prises en matière de santé et de sécurité par votre organisation, posez-vous les questions suivantes :

- Le sport est-il mené de manière ordonnée et structurée ? Est-il correctement supervisé ?
- Les instructeurs, éducateurs, entraîneurs et autres personnes chargées d'enseigner et de superviser les activités sportives ont-ils les qualifications requises pour la tâche qui leur est confiée ?
- Les installations et les équipements sont-ils sécurisés ? Qu'en est-il des infrastructures annexes, telles que les vestiaires ?
- Les gens sont-ils avertis des dangers et du bon comportement à adopter ?
- Leur consentement est-il obtenu en toute connaissance de cause ? Les participants sont-ils pleinement conscients des risques que comporte une activité sportive ? Cela s'applique, par exemple, aux parents qui permettent à leur enfant de pratiquer certains sports, tels que l'escalade, le rugby, le football ou le ski.
- Les blessures sont-elles gérées de manière appropriée ? Des précautions médicales suffisantes sont-elles prises lors des événements ?
- Notre dispositif de transport est-il sans danger ?
- Quelles sont nos responsabilités dans le cas où un supporter ferait preuve de violence contre des athlètes, des officiels ou si une bagarre éclatait ?



©CIO/John Huet

C. QUESTIONS

1. Qui est en charge de l'ensemble des mesures en lien avec la santé et la sécurité au sein de l'organisation ?
2. De quelle manière faites-vous en sorte de rester à jour avec les changements législatifs ?
3. Quelles modifications devez-vous apporter à vos pratiques en matière de santé et de sécurité ?

UNITÉ 39



©CIO/John Huet

PROTECTION

A. Introduction	214
B. Indemnisation et abandons de recours	214
C. Assurance	214
D. Questions	216

A. INTRODUCTION

Comme nous l'avons dit plus haut, le sport comporte des risques allant du simple conflit juridique au décès. Une bonne gestion doit accepter ces risques et prendre des mesures de prudence pour y faire face.

B. INDEMNISATION ET DÉCHARGE DE REponsabilité

Une clause d'indemnisation couvre une partie contre les comportements imprudents ou illégaux d'un tiers, tels que des membres ou des fournisseurs avec lesquels cette partie entretient un lien juridique. Ce type de clause est une solution judicieuse pour minimiser le risque qu'encourt votre organisation en cas d'action en justice. Chaque contrat signé doit prévoir l'indemnisation de votre organisation en cas de comportement illégal de l'un de vos prestataires de service contractuels.

Les décharges de responsabilité sont souvent utilisées pour réduire la possibilité d'action en justice en cas de blessure ou de décès résultant de la participation à l'une des activités de l'organisation. En règle générale, une décharge de responsabilité demande au membre de reconnaître le risque de blessure et de décès et dégage l'organisation de toute responsabilité juridique le cas échéant. La signature d'une décharge de responsabilité est souvent une condition préalable à la participation d'un athlète à un événement.

C. ASSURANCE

Les informations suivantes sont extraites du travail effectué par l'*Australian Society of Sport Administrators* pour la préparation de formations en administration sportive.

Être doté de la personnalité morale et disposer d'une constitution formelle sont souvent des prérequis fortement recommandés pour la bonne gestion d'un club qui protège ses membres contre les plaintes internes et les poursuites judiciaires externes. Cependant, le club doit lui aussi se protéger contre toute plainte formulée par des tiers. Il est donc capital que le club se protège à l'aide d'une bonne police d'assurance.

Tous les membres d'un club, qu'ils soient dirigeants, entraîneurs, joueurs ou organisateurs, doivent être couverts par une police d'assurance appropriée. De nombreuses organisations sportives proposent à leurs membres une police d'assurance responsabilité civile, une assurance qui leur permet également de toucher des indemnités professionnelles et/ou d'être protégés en cas d'accident personnel. Les membres d'une organisation doivent vérifier que celle-ci leur fournit une protection adéquate, et dans le cas contraire, souscrire une assurance individuelle par l'intermédiaire de leur club.

Dans le domaine du sport, plusieurs facteurs rendent les assurances nécessaires. Tout d'abord, le risque évident de blessures des assurés, lesquels incluent les soigneurs, arbitres, entraîneurs, officiels et spectateurs.

Deuxièmement, les blessures pouvant être infligées à un tiers. L'assuré peut être un joueur tenu responsable de blessures infligées à un autre joueur ou à un spectateur. L'assuré peut aussi être tenu responsable des actions d'un joueur. Les assurés doivent de plus en plus répondre de la sécurité des joueurs, des autres participants ou des spectateurs, au niveau de la mise à disposition des installations sportives, du contrôle du site ou du déroulement de l'événement sportif, que ce soit de manière générale ou lors d'occasions spécifiques.

Le sport est aussi une question d'argent. Une assurance contre les intempéries peut sauver un promoteur d'événement sportif du désastre, et toute organisation sportive exposée à des interruptions d'activité à cause de dommages matériels devrait être couverte. Des responsabilités pour perte financière peuvent être encourues dans le cadre d'activités sportives.

De nos jours, les assureurs portent un réel intérêt à la manière dont les sports sont pratiqués et organisés et sont attachés à ce que :

- des règlements soient en place pour réduire les risques de blessures et de poursuites ;
- les participants utilisent des équipements offrant une sécurité maximale ; et
- les installations sportives soient construites et contrôlées de manière à réduire les risques de blessure pour les joueurs, les participants et les spectateurs.

Les types d'assurances ci-dessous doivent être examinés, en fonction de la situation.

Assurance responsabilité professionnelle

L'assurance responsabilité professionnelle assure les individus contre les responsabilités juridiques là où une erreur, une omission ou une négligence a été commise par un employé ou un individu dans l'exercice de ses fonctions. Une erreur ou une négligence pouvant entraîner une poursuite en dommages et intérêts, l'assurance responsabilité professionnelle protège la personne qui l'a commise contre des poursuites pour négligence. Cette assurance peut inclure des dommages et intérêts pour des cas de diffamation et de calomnie. Dans le domaine du sport, les erreurs involontaires ou les négligences commises lors de l'entraînement par des entraîneurs, des dirigeants, des physiothérapeutes et des médecins doivent être impérativement couvertes.

Il est recommandé qu'une organisation sportive souscrive une assurance responsabilité professionnelle pour ses entraîneurs, son personnel médical et ses soigneurs, ou pour toute autre personne dont le rôle est de donner une formation ou des conseils professionnels.

Assurance responsabilité civile

Les propriétaires et les locataires d'installations sportives ont la responsabilité de les maintenir en bon état, de manière à ce que ceux qui y pénètrent n'encourent aucun risque de blessures. Les organisations sportives doivent aussi raisonnablement veiller à ce que les personnes qui pénétreraient sur le site ou s'en approcheraient ne puissent pas se blesser suite à une négligence du propriétaire ou du participant.

L'assurance responsabilité civile est importante. En effet, elle protège les bénévoles, les employés et les membres de l'organisation. Cette assurance vise à couvrir l'organisation contre toute poursuite en dommages et intérêts qui résulterait d'une blessure accidentelle (y compris mortelle) et de dommages accidentels causés sur des biens. Elle protège contre les poursuites qui résulteraient de la négligence de la part de l'organisation ou de l'un de ses employés ou des conditions matérielles du site. Elle permet également le remboursement des frais juridiques occasionnés lors de telles poursuites. Cette police d'assurance doit être souscrite spécifiquement par l'organisation qui doit être protégée contre toute poursuite de ce type. Il est prudent d'inclure dans la liste des assurés tous les membres de l'organisation. Cette police d'assurance peut également être étendue aux biens vendus ou fournis aux clients, et aux poursuites émanant d'un membre de l'organisation contre un autre de ses membres. Vous pouvez obtenir de plus amples renseignements sur l'extension de la couverture auprès de votre agent d'assurances.

Assurance accidents

L'assurance pour les participants aux sports est désormais reconnue comme prioritaire. C'est une obligation à la fois morale et administrative pour l'organisation de fournir aux joueurs une protection contre les blessures qui se produiraient dans le cadre de leur participation à un événement sportif, que ce soit au cours des entraînements ou lors des déplacements. Il existe une grande variété d'assurances, telles que :

- **assurance contre les catastrophes** : basée sur un montant fixe avec une échelle de dédommagements sur la base de perte de jouissance en cas de handicaps permanents ;
- **assurance contre les pertes de revenus** : destinée à compenser les revenus perdus par les participants dans le cas où une blessure les empêcherait d'exercer leurs occupations professionnelles normales ;

- **assurance d'aide aux étudiants** : destinée à rembourser les coûts de tutorat ou d'aide à domicile ;
- **assurance de dédommagement pour les parents** : destinée à rembourser les frais engendrés pour rendre visite à un enfant qui a été blessé dans le cadre d'un événement sportif ; et
- **assurance pour frais médicaux non remboursés** : destinée à couvrir les frais médicaux non remboursés par l'assurance maladie.

Assurance responsabilité des dirigeants

Ce type d'assurance est destiné à protéger les membres exécutifs et les directeurs de clubs et d'organisations contre les actions en justice que leur propre organisation entamerait contre eux en cas de négligence. Dans ce cas, on les accuserait d'avoir manqué à leur devoir de diligence envers leur organisation. Ce type d'assurance est particulièrement important pour les organisations qui ont de grandes quantités d'argent en circulation ou qui sont soumises à de lourdes charges fiscales.

Assurance immobilière

Les polices d'assurance que nous avons décrites jusqu'à présent sont destinées à protéger l'organisation et ses membres contre des poursuites judiciaires. Cependant, les organisations doivent également souscrire des polices d'assurance afin de protéger leurs biens contre des risques tels que :

- **l'incendie** : une police d'assurance contre l'incendie est conseillée lorsque l'organisation est propriétaire d'immeubles ou d'équipements inflammables ;
- **le vol** : assurance contre le vol d'équipements sportifs et d'autres biens marchands ;
- **l'argent** : les grosses sommes d'argent n'étant généralement pas couvertes par les polices d'assurance contre le vol (objets), une police d'assurance spécifique pour l'argent est souvent nécessaire ;
- **les pertes importantes** : cette assurance couvre les pertes de revenu encourues par une organisation commerciale en cas d'incendie dans ses locaux. Elle dédommage également pour l'augmentation des coûts d'exploitation résultant d'un incendie ;
- **les intempéries** : cette assurance couvre généralement l'annulation d'événements sportifs en cas d'intempéries ;
- **les détournements de fonds** : cette assurance couvre les risques de détournement de fonds par des membres de l'organisation ;
- **les accidents automobiles** : tout véhicule appartenant à l'organisation ou utilisé par celle-ci doit être assuré, afin de protéger à la fois sa valeur et celle des véhicules de tiers en cas d'accident ; et
- **les fonds en transit** : toutes les recettes provenant des guichets lors des événements (sportifs ou autres), organisés par l'organisation, peuvent également faire l'objet d'une police d'assurance. Bien souvent, il n'est pas possible de déposer en banque les recettes provenant d'événements qui ont eu lieu au cours du week-end avant le lundi suivant. Dans ce cas, une assurance spéciale fonds en transit protège l'organisation contre toute perte ou vol de ces sommes, avant leur remise en banque.

Les assureurs peuvent influencer la manière dont votre sport est pratiqué. Personne ne trouverait probablement à redire si un assureur refusait d'assurer un stade, tant que les mesures de protection contre les incendies ne sont pas aux normes dans les tribunes, ou tant que les poteaux de buts ne sont pas matelassés. Néanmoins, qu'en serait-il si une compagnie d'assurance refusait d'assurer les élèves d'une école tant que celle-ci refuserait de remplacer son programme de rugby par du football ? C'est en cela que les compagnies d'assurance influent sur la manière dont notre sport est pratiqué.

D. QUESTIONS

1. Votre organisation est-elle bien protégée contre les risques et les accidents ?
2. Procédez-vous à une révision régulière de vos politiques en matière de protection ?
3. Êtes-vous assuré de manière appropriée pour l'ensemble de vos activités ?



THÈME 3 – GESTION DES RESSOURCES

Une ressource est une forme d'aide ou de soutien sur laquelle vous pouvez vous appuyer pour mener quelque chose à bien.

Unité 40 Planification stratégique	219
Unité 41 Gestion des ressources humaines	223
Unité 42 Estimation des besoins en formation du personnel et des bénévoles	229
Unité 43 Élaboration de budgets et gestion financière	233
Unité 44 Sources de fonds	239
Unité 45 Technologies de l'information	243
Unité 46 Gestion de la performance et évaluation.	249

UNITÉ 40



©Tous droits réservés

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

A. Introduction	220
B. Éléments constitutifs d'un plan stratégique	220
C. Élaboration d'un plan stratégique	221
D. Questions	222

A. INTRODUCTION

Afin d'utiliser vos ressources le plus efficacement possible, vous aurez besoin de vous appuyer sur un plan stratégique pertinent et à jour donnant une direction à votre organisation.

« Établir un plan est l'élément central qui, en nous libérant des habitudes, permet d'envisager les changements et de s'y adapter avec flexibilité. Cette étape de préparation nous donne les outils permettant de faire face aux conditions du changement, telles que rapidité, incertitude, complexité et diversité, pour les tourner à notre avantage, personnellement et collectivement. Un plan nous permet d'identifier où nous en sommes et où nous désirons et devons aller. C'est donc une sorte de feuille de route nous permettant d'atteindre une destination. Il indique un objectif, une direction et un échéancier, en répondant aux questions « pourquoi », « où » et « quand ». Il doit identifier les choses à accomplir, définir qui doit les effectuer et, en reliant valeurs et vision, la manière d'y parvenir. » Frank Dick, ancien entraîneur national britannique d'athlétisme.

En théorie, le développement d'un plan ou d'une stratégie est un processus relativement simple, qui repose sur cinq éléments :

1. Analyse des environnements opérationnels internes et externes pour évaluer les forces et faiblesses de l'organisation, et déterminer les opportunités et les menaces existantes qui peuvent jouer sur votre capacité à atteindre vos objectifs.
2. Détermination de ce que votre organisation doit atteindre (ses objectifs).
3. Développement de stratégies prenant en compte votre analyse et vous permettant d'atteindre vos objectifs.
4. Mise en application de ces stratégies.
5. Évaluation des stratégies en fonction des objectifs fixés et prise de recul par rapport au développement de stratégies futures.

Plusieurs facteurs motivent le développement d'une stratégie pour votre organisation :

- Une stratégie constitue un cadre pour la prise de décisions en identifiant les priorités de l'organisation.
- La formulation d'objectifs vous forcera à vous poser des questions importantes, telles que la nature des opportunités futures de l'organisation, et à y répondre.
- Le processus d'audit environnemental vous fera prendre conscience des problèmes clés, des forces et faiblesses internes ainsi que des opportunités et des menaces extérieures.
- Une stratégie vous aidera à clarifier les rôles du personnel, permettra l'attribution de ressources et encouragera les consultations avec les personnes qui travaillent pour l'organisation.

Dans bon nombre d'organisations, ce processus conduira vers le développement de deux types de plans :

- **Un plan stratégique** : définit la mission, la vision, les valeurs et les objectifs, ainsi que les stratégies qui permettront d'atteindre ces derniers et de les évaluer. En général, le plan stratégique n'est développé qu'une fois tous les quatre ans.
- **Un plan opérationnel ou plan d'affaires** : détermine la manière d'aller de l'avant, les risques et défis, les programmes et actions spécifiques à entreprendre ainsi que leur coût, les calendriers, et les diverses responsabilités. Le plan opérationnel ou plan d'affaires doit être revu annuellement.

B. ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UN PLAN STRATÉGIQUE

Vision et valeurs : la vision et l'énoncé des valeurs reflètent vos aspirations pour l'organisation. La vision correspond à ce à quoi vous voulez que votre organisation ressemble à long terme, par exemple : « Notre club doit devenir le meilleur club de natation du pays ». Les valeurs sont les croyances fondamentales que votre organisation veut promouvoir, comme le respect, la solidarité, l'équité et l'excellence.

Énoncé de mission : l'énoncé de mission définit ce que vous devez faire pour atteindre votre vision. Il répond aux questions suivantes : « Pourquoi l'organisation existe-t-elle ? », « Qu'apporte-t-elle ? » et « Qui en sont les bénéficiaires ? ». Par exemple, « Notre CNO soutient la promotion du sport dans notre pays et le Mouvement international olympique en créant des opportunités de développement en matière de sport pour les entraîneurs, les athlètes et les organisations sportives nationales ».

Objectifs stratégiques : les objectifs stratégiques déterminent la manière dont la vision, les valeurs et la mission peuvent être atteintes. Ils représentent ce à quoi votre organisation doit parvenir pour être compétitive et assurer sa viabilité à long terme. Par exemple : « Nous assurerons la force de notre club de natation en recrutant les meilleurs entraîneurs pour diriger un programme d'entraînement quotidien intensif ».

Plans d'action : il s'agit des moyens de s'assurer que votre vision et mission, vos valeurs et objectifs puissent être atteints. Les plans d'action couvrent les principaux produits et services de l'organisation, tels que les structures d'entraînement, le soutien aux athlètes, les missions aux Jeux et la Journée olympique. Ils décrivent la manière dont votre organisation va utiliser ses ressources pour atteindre ses objectifs. Chaque plan d'action doit décrire :

- ce qui va se passer ;
- comment cela va se passer ;
- la personne qui va s'en occuper ;
- la date avant laquelle ce doit être mis en œuvre ; et
- les ressources nécessaires.

Par exemple : « Afin de célébrer la Journée olympique le 23 juin, notre CNO réunira des bénévoles dans les écoles d'ici le 15 mai et sollicitera la participation d'étudiants ».

Indicateurs de performance clés (IPC) : les indicateurs de performance clés sont les mesures quantifiables permettant d'évaluer si vos objectifs ont été atteints. Les indicateurs peuvent, par exemple, être des résultats obtenus par les athlètes, le nombre d'athlètes à sélectionner, le développement des programmes de soutien envers les athlètes et les entraîneurs, ou l'augmentation du nombre de membres. Un indicateur de performance peut être le fait d'avoir dix athlètes médaillés lors d'un championnat national.

C. ÉLABORATION D'UN PLAN STRATÉGIQUE

Le développement d'une stratégie revêt deux aspects qui auront une incidence sur la réussite de ce que vous voulez atteindre : l'analyse de l'environnement opérationnel et la formulation d'objectifs clairs.

Évaluation de l'environnement

Le développement d'une stratégie efficace dépend d'une bonne connaissance et appréhension des environnements opérationnels qui touchent votre organisation. Grâce aux indications données dans l'unité 33, vous devriez être en mesure de récolter des informations utiles au développement de la stratégie. Le processus d'évaluations internes et externes vous permettra de :

- comprendre le positionnement de votre organisation au sein de son environnement spécifique ;
- vous informer sur les caractéristiques de vos membres et celles de tous les concurrents ; et
- vous rendre compte des forces pouvant être utilisées pour mettre à profit les opportunités ainsi que des faiblesses nécessitant une protection contre les menaces externes.

L'exactitude de l'analyse et la stratégie qui en découlera dépendront des informations sur lesquelles elle s'est basée. Il est donc important que vous puissiez accéder à des informations à jour et pertinentes sur les tendances et les changements, aussi bien dans l'environnement interne qu'externe. L'obtention d'informations sur l'environnement interne ne devrait pas poser de difficultés majeures, les données internes devant être facilement accessibles. L'environnement externe est plus complexe et vous devrez identifier les sources d'information s'y référant. Le point clé à retenir est que l'information doit être recherchée de manière active. Ne partez jamais du principe que vous savez tout ce qui se passe autour de vous.

Formulation d'objectifs clairs

Les objectifs guident les opérations de l'organisation en déterminant ce qui doit être atteint. Par conséquent, il est capital qu'ils soient clairs et que chaque personne travaillant au sein de l'organisation en ait connaissance et les ait assimilés. Les objectifs doivent être exprimés par des termes dont on peut se souvenir à l'aide de l'acronyme SMART :

- **spécifique** : s'applique directement au service concerné, tel que les rentrées d'argent issues des adhésions ;
- **mesurable** : il doit être possible de mesurer si l'objectif a été atteint ;
- **accessible** : l'organisation doit être en mesure d'atteindre l'objectif avec les ressources dont elle dispose ;
- **rangé par ordre de priorité** : les objectifs doivent être classés par ordre de priorité. Bien que vous espériez atteindre tous les objectifs que vous vous êtes fixés, cela peut s'avérer impossible dans certains cas et vous devez décider des actions prioritaires ; et
- **temporel** : la réalisation de l'objectif doit être délimitée dans le temps.

Une fois un objectif fixé, vous pouvez y associer des cibles à viser qui vous aideront à vous concentrer sur la stratégie qui en résulte. Un objectif SMART accompagné d'une cible à viser peut, par exemple, être « une augmentation de 5 % de l'ensemble des adhésions à votre organisation d'ici deux ans ». Cela permet d'avoir un but précis et une cible à viser pour le développement de stratégies.

Développement d'un plan stratégique

Vous devez mener le processus de planification en collaboration avec le Comité exécutif et d'autres parties prenantes, telles que les organismes de financement, le gouvernement et les sponsors. Vous serez en charge de l'élaboration des plans permettant de répondre aux attentes et aux désirs de vos parties prenantes. Le processus suivant peut vous guider :

- Fixez les dates d'échéance du plan.
- Demandez aux parties prenantes ce que doit faire l'organisation, selon elles, et ce qu'elles en attendent.
- Rédigez un énoncé de vision, de valeurs et de mission en tenant compte des éléments cités.
- Procédez à des analyses de l'environnement.
- Dressez un profil d'organisation en identifiant les problèmes stratégiques et en répondant aux questions suivantes :
 - Qui sommes-nous ?
 - Où en sommes-nous ?
 - Que sommes-nous en train de faire ?
 - Pourquoi le faisons-nous ?
 - Où voulons-nous être ?
 - Pourquoi voulons-nous y être ?
 - Comment y accédons-nous, et quand ?
 - Que devons-nous changer et qui doit s'en charger ?
 - Qu'est-ce que cela impliquera ?
 - Quelles sont les prochaines étapes ?
- Établissez des objectifs stratégiques.
- Rédigez une version préliminaire du plan stratégique initial (vision et valeurs, mission, objectifs) et proposez des priorités pour les actions futures.
- Consultez à nouveau les parties prenantes et déterminez leur contribution à vos priorités, l'attribution des ressources et les critères d'évaluation.
- Rédigez un plan stratégique final.
- Instaurer un plan opérationnel sur un à deux ans, qui vous permettra de mettre en œuvre le plan stratégique.
- Soumettez les plans stratégique et opérationnel au Comité exécutif pour ratification.

D. QUESTIONS

1. Comment vous assurez-vous de savoir ce qui se passe dans votre environnement externe ?
2. Votre plan opérationnel contribue-t-il de manière efficace à vos objectifs stratégiques ?
3. Comment votre processus de planification peut-il être amélioré ?



UNITÉ 41



©CIO/John Gichigi

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

A. Introduction	224
B. Gestion des ressources humaines.	224
C. Outils	228
D. Questions.	228

A. INTRODUCTION

Il ne fait aucun doute que les personnes travaillant pour votre organisation (employés et bénévoles) constituent votre ressource la plus importante. C'est souvent la ressource la moins bien gérée, ce qui peut conduire au gaspillage de l'expertise, du temps et de l'enthousiasme que les personnes investissent dans le sport.

Afin de vous assurer que vous gérez cette ressource de manière appropriée, respectez les conseils suivants :

- Recrutez les meilleurs éléments possibles en utilisant une variété de sources provenant aussi bien du monde du sport que de l'extérieur. Ce recrutement peut se faire par voie de publicité, par le bouche-à-oreille ou en faisant appel à des « chasseurs de têtes ».
- Confiez à ces personnes des rôles leur permettant d'exploiter au mieux leurs compétences et expertise. Cela implique que vous devez avoir clairement identifié ce que le travail demande, et les compétences et aptitudes que possèdent les personnes recrutées.
- Prévoyez-leur des formations pour combler d'éventuelles lacunes (unité 42).
- Faites en sorte qu'elles restent intéressées, enthousiastes et, par dessus tout, motivées. Pour ce faire, vous devrez comprendre les raisons qui les ont poussées à travailler pour l'organisation, ce qui les intéresse, et trouver un moyen de les récompenser de façon appropriée.

Si vous gérez les ressources humaines convenablement, votre organisation aura plus de chances d'atteindre ses objectifs. En effet, des employés bien encadrés fournissent des services de haute qualité, commettent moins d'erreurs et permettent donc d'économiser l'argent de l'organisation.

B. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Gestion des experts

La présence d'experts peut apporter une valeur ajoutée significative à votre organisation, en particulier s'ils sont encadrés efficacement et si vous êtes ouvert à ce qu'ils ont à dire. Le recours à des experts est fréquent dans les organisations sportives. En général, on distingue deux catégories : le personnel technique expert, comme les entraîneurs, et les autres consultants.

Les tâches qu'un expert peut avoir à effectuer sont les suivantes :

- fournir des conseils spécialisés en matière de nutrition ou de préparation physique ;
- travailler avec les athlètes pour prévenir les blessures ;
- travailler des techniques particulières avec les athlètes ;
- contribuer à la mise au point d'un plan stratégique, marketing ou financier ;
- aider à lever des fonds ;
- améliorer et gérer votre système informatique.

En outre, vous pouvez aussi avoir recours à des experts lorsque :

- le projet est à court terme ou qu'il s'agit d'un problème unique ;
- personne d'autre n'a le temps de prendre en charge le projet ;
- vous souhaitez avoir une perspective extérieure du problème ;
- un bailleur de fonds vous demande de solliciter un expert dans le cadre d'un projet qu'il finance.

Les experts étant souvent coûteux, il est important que vous profitiez au mieux de leur expertise et du temps qu'ils ont à consacrer à votre organisation. Les éléments suivants vous aideront dans cette démarche :

- Soyez parfaitement conscient des raisons qui vous poussent à recruter un expert et des objectifs que vous attendez de lui.
- Créez un cadre de travail clair spécifique au projet et servez-vous en pour recruter votre expert.
- Recherchez l'aide la plus efficace possible. Demandez autour de vous des renseignements sur les personnes déjà engagées auparavant ou demandez conseil aux organismes de financement pour savoir s'ils ont quelqu'un à recommander.
- Déterminez votre processus de recrutement : passerez-vous par un processus d'appel à candidatures ou contacterez-vous directement quelqu'un sur la base des informations que vous aurez obtenues ?
- Envisagez de mettre au point une relation contractuelle avec l'expert que vous avez choisi. Ceci est essentiel si vous devez le rémunérer.
- Faites en sorte que le budget alloué au projet soit fixé et approuvé et qu'il soit communiqué à votre expert.
- Mettez-vous d'accord sur les résultats à obtenir et la forme qu'ils doivent prendre ; par exemple, un plan marketing ou une série de sessions d'entraînement pour des athlètes en particulier.
- Incitez votre expert à respecter les échéances et assurez-vous de lui fournir toutes les informations et ressources convenues.

Gestion des bénévoles

Le besoin de bénévoles pour aider les organisations sportives est en constante augmentation. En effet, leur présence est bénéfique pour l'entraînement, la gestion d'équipes, la direction des clubs et des ligues, l'organisation d'événements, la gouvernance et la politique. Dans le même temps, il est cependant de plus en plus difficile de trouver des bénévoles étant donné les contraintes de temps et de revenus. Par conséquent, les bénévoles doivent être encadrés de manière aussi efficace que les employés rémunérés. Bien que les bénévoles soient une ressource relativement peu onéreuse, ils engendrent néanmoins un coût pour l'organisation.

Recrutez les meilleurs bénévoles possibles

Les raisons qui poussent une personne à s'engager dans une activité bénévole peuvent être :

- se mettre au service des autres : s'investir dans le sport ;
- se forger une expérience ;
- engagement familial ;
- raisons sociales ;
- prestige ;
- influencer la politique.

Vous devez identifier ces motivations, les comparer aux besoins de vos programmes et mettre les bénévoles dans une situation bénéfique à la fois pour eux-mêmes et pour vos programmes. Il est important de questionner les bénévoles sur les raisons de leur participation afin de déterminer si leurs attentes sont bien respectées.

Prenez en compte les besoins de vos bénévoles sur une base régulière, en considérant ce qui doit être réalisé au sein de votre organisation, notamment au niveau des futurs événements ou activités. Votre organisation doit établir un plan annuel de recrutement et d'emploi de bénévoles. Avant de procéder à ce recrutement, vous devez identifier dans quels secteurs vous avez besoin d'aide. Pour ce faire, il peut être utile de classer les bénévoles en trois catégories :

1. **Leadership au niveau administratif :** les bénévoles peuvent remplir les fonctions de membre du Comité exécutif, secrétaire, trésorier, ou membre des comités. Les bénévoles que vous engagez à ces postes doivent être capables de faire le travail qui leur est attribué et disposer du temps nécessaire. En fonction de la constitution de votre organisation, il est possible qu'il faille organiser une élection et respecter le ratio des organisations membres.
2. **Leadership au niveau technique :** les entraîneurs, les officiels, le personnel médical et les spécialistes de l'entraînement doivent posséder des connaissances et des qualifications approfondies dans les activités qu'ils seront chargés de diriger à titre bénévole. Les bénévoles qui réunissent ces caractéristiques générales comprennent les anciens athlètes et entraîneurs expérimentés, les étudiants en éducation physique ou les personnes en cours de formation professionnelle.
3. **Services de base :** les organismes sportifs ont constamment besoin de bénévoles pour remplir diverses tâches, telles que s'occuper des inscriptions, aider à la collecte de fonds ou participer au transport. Vous pouvez assigner à ces tâches les bénévoles sans qualification technique particulière ou ceux qui ne veulent pas s'engager à long terme.

Essayez d'attribuer aux bénévoles des fonctions qui conviennent à la nature de leur engagement. Voici quelques éléments à prendre en considération :

- **Engagement à court terme ou à long terme ?** Quelle est la durée d'engagement requise de vos bénévoles ?
- **Engagement intensif ou limité ?** La nature du travail permet-elle au bénévole de suivre un rythme tranquille ou doit-il prendre des décisions difficiles, respecter des délais serrés ou faire preuve d'une attention constante ?
- **Engagement avec responsabilités ou sans responsabilités ?** La nature du travail exige-t-elle d'engager une personne hautement responsable (à l'égard des autres personnes ou des programmes) sur qui vous pouvez totalement compter, ou le travail n'engage-t-il aucune responsabilité ?

Quelles que soient les fonctions que vous attribuerez aux bénévoles, ils doivent tous comprendre les objectifs des programmes et contribuer à leur réalisation. Vous devez donc faire des efforts particuliers pour bien les informer des objectifs des programmes avant qu'ils ne s'y engagent.

Où trouver des bénévoles ?

Voici quelques pistes pour vous aider à trouver des bénévoles :

- personnes qui ont déjà bénéficié de vos programmes, telles que d'anciens athlètes, participants ou entraîneurs ;
- étudiants ;
- parents et familles ;
- spectateurs ;
- fonctionnaires ou personnel militaire.

Afin de recruter des bénévoles :

- adressez-vous à des centres de recrutement de travailleurs bénévoles ou à d'autres organismes de ce genre pour voir s'ils peuvent vous proposer des bénévoles ;
- arrangez-vous pour rencontrer des groupes spécifiques et parlez-leur de vos projets pour éveiller leur intérêt ;
- encouragez les journalistes et les diffuseurs à faire connaître les buts et objectifs de votre organisation ainsi que les possibilités de bénévolat offertes ;
- distribuez des prospectus, affiches, dépliants, brochures et autres imprimés pour informer les gens des possibilités que vous offrez aux bénévoles ;

- faites des interventions dans les écoles et universités ; et
- publiez des annonces sur votre site Internet ou tout autre site pertinent.

Une fois que vous avez identifié les endroits où vous pouvez recruter des bénévoles, la meilleure approche consiste à les contacter directement. Vous aurez ainsi l'occasion de leur expliquer les besoins, de susciter leur intérêt et de leur parler des buts et objectifs de votre organisation ainsi que des principes sur lesquels elle repose. Il est important de s'entretenir avec les candidats afin de déterminer leurs intérêts et capacités, et d'analyser les raisons qui motivent leur engagement. Vérifiez leurs références morales. Prenez du temps pour vérifier qu'ils sont prêts à être supervisés ou à assumer des responsabilités.

Donnez aux bénévoles les meilleurs rôles possibles

Pour que votre programme de bénévoles se poursuive et s'étoffe, nous vous conseillons de suivre les étapes indiquées ci-dessous :

- Préparez une description claire des tâches. Indiquez ce que vous attendez des bénévoles, les objectifs de vos programmes et les principes généraux sur lesquels repose l'organisation. Décrivez les ressources dont vous disposez à l'heure actuelle pour aider les bénévoles dans leur travail, ainsi que les méthodes à suivre.
- Formez vos bénévoles et laissez-leur le temps d'apprendre leur travail avant de les mettre vraiment à l'œuvre.
- Encouragez-les à s'épanouir dans leur travail, à essayer de nouvelles procédures tout en continuant à atteindre les objectifs des programmes.
- Donnez-leur l'opportunité de suggérer de nouvelles idées ou méthodes.
- Encouragez leur participation par des mesures incitatives. Sachez reconnaître la valeur de leur travail et récompensez-les, si possible, de façon tangible.
- Dès que vous serez assuré de leur motivation, encouragez leur développement personnel afin de les motiver davantage, pour leur bien et celui de l'organisation.

Gestion des relations avec les bénévoles

Lorsqu'une organisation emploie du personnel rémunéré, certaines difficultés peuvent surgir dans les relations entre ces personnes et les bénévoles. Des conflits peuvent survenir si l'autorité et les responsabilités ne sont pas bien établies. Ces conflits peuvent éclater pour cause d'incompatibilité de caractère ou d'opinions divergentes quant aux buts et aux stratégies. Un Comité exécutif, qui ne se réunit que quelques fois par an, peut avoir l'impression que les employés à temps plein dirigent l'organisation comme bon leur semble, plutôt que de suivre ses directives.

Pour toutes les organisations qui dépendent de l'aide de bénévoles, il est donc essentiel que les employés, les bénévoles et le Comité exécutif aient tous une idée précise de leurs rôles et responsabilités respectifs, ainsi que de l'autorité à laquelle ils sont soumis. Plus important encore, l'engagement de chacun à travailler en équipe pour le bien du sport en général, à se soutenir et s'encourager mutuellement, et à reconnaître la contribution de chacun est essentiel au succès de l'organisation. Vous jouez donc ici un rôle clé pour veiller à ce que ces conditions soient remplies.



©CIO/Hélène Tobler

C. OUTILS

Évaluation de votre stratégie de bénévolat

À l'heure d'évaluer votre manière de travailler avec les bénévoles, passez en revue les questions suivantes :

- Quelles sont les tâches effectuées par les bénévoles ?
- Existe-t-il un coordinateur à qui les bénévoles peuvent se référer et qui est en charge d'eux ?
- Les buts, objectifs et politiques concernant l'engagement des bénévoles sont-ils inscrits par écrit (par exemple, des descriptions de postes) ?
- Le programme des bénévoles est-il régulièrement et suffisamment planifié, organisé et revu en collaboration avec le Comité exécutif, le personnel, les bénéficiaires et les groupes concernés ?
- Les bénévoles assistent-ils à une présentation formelle de l'organisation et de leur propre rôle en tant que bénévole ?
- Sur la base de quels critères les bénévoles sont-ils recrutés et nommés à leur poste ?
- Quelle formation est dispensée aux bénévoles ?
- L'organisation conserve-t-elle des dossiers sur chaque bénévole ?
- Quelles dépenses l'organisation couvre-t-elle pour les bénévoles (par exemple : transport, garde d'enfants) ?
- Les bénévoles reçoivent-ils des évaluations de performances individuelles ? De la part de qui et à quel moment ?
- Les bénévoles bénéficient-ils d'un soutien administratif ? Ont-ils accès à des bureaux ou à des équipements réservés ?

D. QUESTIONS

1. Le processus de recrutement de votre organisation est-il de bonne qualité ?
2. Savez-vous si le travail effectué par les différentes personnes est le plus adapté à leurs compétences ?
3. Comment pouvez-vous améliorer la gestion de vos ressources humaines ?

UNITÉ 42



© 2012 / Comité International Olympique (CIO) / JUILLIART, Richard

ESTIMATION DES BESOINS EN FORMATION DU PERSONNEL ET DES BÉNÉVOLES

A. Introduction	230
B. Analyse des besoins en formation.	230
C. Plan de formation.	231
D. Questions.	231

A. INTRODUCTION

Il est important d'évaluer les besoins en formation afin d'aider le personnel ainsi que les bénévoles à être performants dans leur travail. Cette évaluation doit être réalisée lorsque les personnes recrutées (personnel rémunéré ou bénévoles) commencent à travailler pour votre organisation, lorsque leurs tâches ou les technologies changent, ou enfin lorsque votre organisation modifie l'ordre de ses priorités.

Les problèmes qui surviennent au sein de l'organisation peuvent venir d'un manque de compétences. Votre équipe peut, par exemple, manquer une qualification pour la finale d'une compétition parce que l'entraîneur en chef ne l'a pas préparée correctement. Par conséquent, lorsque vous essayez de résoudre les problèmes liés à la performance, posez-vous les questions suivantes :

- Le problème est-il lié à un manque de compétences ?
- Quelles sont les raisons expliquant ce manque de compétences ?
- Cette défaillance peut-elle être comblée par des formations ?

B. ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION

L'analyse des besoins en formation comporte les étapes suivantes :

- division des activités requises pour le travail en une série de tâches ;
- description des connaissances et compétences nécessaires à la réalisation de chaque tâche ;
- évaluation des connaissances et compétences possédées par une personne par rapport aux prérequis identifiés ;
- entretien avec la personne en poste pour connaître sa perception sur les prérequis ;
- prise en compte des besoins de développement personnel.

Ceci vous permettra de récolter les informations dont vous avez besoin pour mettre en place un plan de formations visant à combler les lacunes que les personnes concernées et vous-même avez identifiées et qui posent problème au sein de l'organisation.

Il est important que vous « vendiez » les mérites de la formation. En général, vous pouvez vous assurer que le personnel rémunéré suit bien les formations dont il a besoin, mais cela devient beaucoup compliqué quand ce besoin de formation concerne les bénévoles. En effet, ils peuvent ne pas avoir de temps à consacrer à une formation ou penser que leurs compétences sont suffisamment approfondies. Vous serez donc amené à promouvoir les avantages des formations, telles que celles liées au développement personnel.



©CIO/John Huet

C. PLAN DE FORMATION

Une formation peut être formelle, comme une session organisée et animée par un expert, ou informelle, comme une formation s'appuyant sur des expériences pratiques, telles que des expériences professionnelles. Nous avons souvent tendance à croire qu'une formation formelle a plus de valeur parce qu'elle est dispensée par un « expert ». Toutefois, ce type de formation fournit en général des quantités d'informations, mais ne transmet pas de compétences pratiques. Afin de profiter au mieux de la formation, essayez de faire en sorte qu'elle soit la plus pratique possible. Une organisation peut, par exemple, organiser des sessions d'information abordant des sujets divers, qui seront animées par différentes personnes travaillant pour l'organisation.

La préparation d'un plan de formation doit comprendre les éléments suivants :

- **les objectifs de la formation** : ce qu'il faut atteindre, tel que l'apprentissage de nouvelles aptitudes en informatique ;
- **le type de personnes à former** : qui doit participer, par exemple le Comité exécutif ;
- **le choix des méthodes de formation** : comment la formation va être dispensée, par exemple sous forme de cours ;
- **la manière dont le succès de la formation va être mesuré** ; et
- **l'évaluation de la formation.**



©Tous droits réservés

Évaluation du plan de formation

Le plan de formation doit être évalué en fonction des objectifs fixés. Sans cette évaluation, l'efficacité de la formation ne peut pas être vérifiée. L'évaluation peut être effectuée à trois niveaux :

1. **Compétences et connaissances acquises** : les compétences requises ont-elles été assimilées ?
2. **Application pratique** : les compétences ont-elles été mises en pratique ?
3. **Impact sur l'organisation** : les compétences acquises ont-elles permis à l'organisation de fonctionner de manière plus efficace ?

Une formation qui a porté ses fruits doit montrer des améliorations de performances tant chez l'individu qu'au sein de l'organisation.

D. QUESTIONS

1. Comment identifiez-vous un manque de compétences dans votre organisation ?
2. Quelles sont les possibilités de formation informelle au sein de votre organisation ?
3. Que devez-vous faire pour améliorer la situation ?

UNITÉ 43



©CIO/Yo Nagaya

ÉLABORATION DE BUDGETS ET GESTION FINANCIÈRE

A. Introduction	234
B. Gestion financière	234
C. Budget	237
D. Outils	238
E. Questions	238

A. INTRODUCTION

La gestion financière consiste à suivre de près et à communiquer la situation financière de votre organisation conformément aux pratiques comptables et aux lois en vigueur. La gestion transparente des fonds, de manière efficace et performante, est essentielle pour favoriser le projet de croissance et de rentrée d'argent continues de votre organisation.

L'ensemble des membres du Comité exécutif et du personnel de votre organisation est responsable de sa gestion financière. Depuis la salle du Comité exécutif jusqu'à une équipe sur le terrain, tout le monde doit faire preuve d'éthique et de responsabilité dans son utilisation des fonds. Peu de personnes sont plus importantes dans le processus que la personne en charge de la gestion des finances. Cette personne est souvent connue sous le nom de trésorier ou de directeur financier. Elle joue un rôle crucial dans l'élaboration de budgets réalistes et leur maintien sous contrôle. Leur contrôle est absolument vital pour assurer une bonne gestion financière. Vous devez connaître le montant que vous avez à dépenser, ce pour quoi il sera dépensé, puis reporter dans les registres et les comptes la manière dont il a été dépensé. Sans ce contrôle, vous risquez de mal gérer vos finances.

Bien que le Comité exécutif et le personnel doivent collaborer pour faire fonctionner l'organisation efficacement, un bon trésorier veillera à ce que celle-ci reste solvable, fera croître l'actif et gèrera son flux de trésorerie annuel de manière efficace. Même si la gestion financière incombe à l'ensemble de l'organisation, le trésorier et le personnel financier associé en sont responsables en dernier ressort.

B. GESTION FINANCIÈRE

Définitions clés

Certaines des définitions ci-dessous n'auront plus de secret pour vous. Cependant, l'une des principales étapes vers une gestion financière de qualité est que chacun comprenne bien ce qui est en jeu au moment d'examiner les finances. Il est donc primordial que chaque personne ayant une responsabilité financière ait assimilé les termes suivants :

- **Actif** : tous les biens de valeur que votre organisation possède ou utilise. Il peut s'agir soit d'actif circulant, possédé pendant une courte période, tel que les liquidités ; soit d'actif fixe ou immobilisations corporelles, comme un bâtiment.
- **Passif** : dette envers un tiers ; les éléments de passif constituent les dettes de l'organisation. Là encore, il peut s'agir soit de passif à court terme, qui doit être payé dans un temps relativement court, tel que l'argent dû à des agences de voyage ; soit de passif à long terme, tel que l'argent à rembourser à la banque pour l'emprunt hypothécaire souscrit pour le siège de l'organisation.
- **Coût d'exploitation** : coûts nécessaires pour le fonctionnement quotidien. Ils comprennent notamment le coût du chauffage, de l'électricité et du personnel.
- **Excédent** : excédent des recettes sur les dépenses.
- **Déficit** : excédent des dépenses sur les recettes.
- **Liquidités** : somme d'argent à laquelle vous pouvez accéder immédiatement pour payer vos engagements à court terme.
- **Réserve** : montant des fonds non dépensés à un moment donné.
- **Bilan** : liste de tous les actifs et passifs de l'organisation à une date donnée.
- **Compte de résultat** : état financier où figurent les profits générés ainsi que les dépenses effectuées sur une période donnée. Ce compte détermine si vous êtes en excédent ou en déficit.
- **Dépense d'investissement** : dépense occasionnée par l'acquisition ou l'amélioration d'actif immobilisé, tel qu'un bâtiment.
- **Dépense d'exploitation** : dépense occasionnée pour le fonctionnement de l'organisation ou le maintien de la capacité de gain d'un actif immobilisé, comme la maintenance d'un bâtiment.



Tenue des comptes

La comptabilité est le processus consistant à suivre et à faire l'inventaire de toutes les recettes et dépenses. C'est aussi un outil fondamental pour le contrôle financier. Le trésorier ou la personne en charge des finances doit être capable de tenir des registres et des comptes de manière claire. La plupart des organisations ont recours à un trésorier pour les questions financières. Dans les organisations plus importantes, un comité des finances contribue à la gestion financière. Les comptes que vous tiendrez devront faire état des transactions journalières ainsi que donner un aperçu des procédures financières de l'organisation. Les comptes doivent présenter les recettes et les dépenses ainsi qu'un suivi de l'actif et du passif.

La comptabilité représentant une part importante des opérations de votre organisation, demandez de l'aide, si nécessaire, pour la mise en place d'un système de comptabilité financière. Les petites organisations peuvent utiliser divers logiciels de comptabilité en vente sur le marché, qui simplifient considérablement la gestion financière.

Le Comité exécutif d'une organisation peut aussi fixer des limites de dépense pour chaque membre autorisé, afin que son accord soit nécessaire pour effectuer toute dépense au-delà de ces limites. De plus, pour assurer un contrôle supplémentaire, il est judicieux d'exiger la signature de deux responsables pour tous les paiements effectués. Vous devrez éventuellement faire appel à un comptable agréé pour vérifier et analyser vos registres.

Petite caisse

La plupart des organisations ont besoin d'argent disponible à un moment ou un autre. Le contrôle des liquidités est une question vitale. Vous devez disposer de procédures claires vous permettant d'obtenir des liquidités et de les comptabiliser. Afin de comptabiliser l'argent disponible conservé par l'organisation, un compte de petite caisse est ouvert et gardé séparément. Vous devez garder la trace de vos dépenses consciencieusement à l'aide d'un journal de caisse et conserver tous les justificatifs correspondants. La petite caisse doit être conservée en lieu sûr. En outre, faites régulièrement le bilan de vos liquidités.

Etats financiers

Les deux principaux documents à présenter aux membres de l'organisation sont le bilan et le compte de résultats (ou compte de profits et pertes). De plus, des documents complémentaires peuvent être nécessaires, en fonction des lois spécifiques en vigueur dans chaque pays. Ces documents permettent aux membres d'apprécier la stabilité financière de l'organisation et, comme mentionné plus haut, servent d'outils pour le contrôle financier.

Bilan

Le bilan fait la liste de tous les actifs et passifs de votre organisation à un moment donné. C'est lui qui reflète le mieux l'état financier de votre organisation à un moment précis. La lecture, l'interprétation et l'explication d'un bilan incombe donc à chaque personne jouant un rôle dans la gouvernance et la gestion de votre organisation. Le but d'un bilan est de déterminer la valeur nette d'une organisation. Pour cela, il faut faire l'inventaire des biens de valeur (actif) appartenant à l'organisation, tels que les bâtiments et les liquidités, et des éléments que l'organisation doit à d'autres personnes (passif), comme les emprunts. La différence entre ces deux chiffres constitue la valeur nette, ou capitaux propres, de l'organisation. Le bilan doit comporter les postes suivants :

- bilan final de l'exercice financier précédent ;
- ventilation du capital utilisé ;
- détails des biens propres ou détenus en leasing ;
- valeur des brevets et des marques ;
- évaluation des actifs immobilisés et leur méthode de calcul ;
- détails de tous les investissements et de leur valeur ;
- emprunts ;
- liquidités et dettes ;
- stock et base de son estimation ; et
- total des emprunts et découverts bancaires.

Compte de résultats

Ce compte est l'analyse de la manière dont le capital ou la valeur nette de votre organisation a changé sur une période donnée. C'est un registre sur lequel figurent les recettes générées ainsi que les dépenses occasionnées durant cette période. Bien qu'il soit précieux en faisant état des évolutions en valeur, il est important de noter que le compte de résultats ne montre pas les liquidités et ne reflète pas une image intégrale des performances financières de l'organisation. C'est le bilan qui remplit ces fonctions. Un compte de résultats doit comporter les postes suivants :

- chiffre d'affaires : valeur totale des recettes perçues par votre organisation sur une période donnée ;
- recettes générées par les loyers et les placements ;
- coûts de la location de matériel ;
- charges d'amortissements et leur méthode de calcul ;
- intérêts sur les emprunts ;
- charges fiscales (le cas échéant) ;
- mouvements vers et depuis la réserve ; et
- tout ajustement comptable exceptionnel.

Chaque organisation ayant des besoins différents, les pratiques financières varient de l'une à l'autre. Toutefois, il est important que les finances soient contrôlées attentivement et que les comptes utilisés démontrent l'existence d'un tel contrôle. Des problèmes peuvent survenir lorsqu'il y a une trop grande variation dans les rapports financiers et qu'il devient impossible de comparer des performances passées à des performances actuelles. De telles variations peuvent suggérer un manque de contrôle ainsi qu'une mauvaise utilisation ou des abus. C'est la raison pour laquelle les états financiers doivent être vérifiés par un organisme extérieur.

C. BUDGET

Un budget correspond au plan de vos programmes exprimé en termes financiers. C'est une estimation des recettes et dépenses, en général pour une période d'un an. La plupart des organisations mettent au point des budgets annuels, pour les plans à court terme, ainsi que des budgets sur quatre ans, pour les plans quadriennaux ou stratégiques.

Élaboration du budget

Afin d'élaborer votre budget, vous devez connaître la quantité d'argent qui entre, les sommes que vous dépensez et celles que vous êtes censé dépenser. Pour cela, vous devez identifier les éléments suivants :

- sources de revenu, soit la quantité d'argent qui va entrer, notamment les contributions en nature ;
- coûts des services offerts par votre organisation ;
- frais généraux, y compris les salaires, le loyer et l'électricité ;
- tous les autres coûts, tels que les investissements en matériel, l'entretien, les valeurs en nature, les indemnités des bénévoles et les charges sociales.

Une fois ces informations collectées, vous pouvez élaborer un budget définissant ce sur quoi les revenus seront dépensés. Au moment de calculer les dépenses, n'oubliez pas de prendre en compte l'inflation ou l'augmentation des coûts, comme l'augmentation des prix du carburant ou les augmentations de salaire annuelles. Faites attention à ne pas surestimer les recettes et sous-estimer les dépenses. La dernière étape consiste à faire approuver votre budget. Dans bon nombre d'organisations, cette tâche revient au Comité exécutif, tout comme l'approbation ultérieure pour des demandes de modifications. Évitez de :

- dépenser des ressources sans disposer d'un budget ;
- lancer des initiatives pour lesquelles aucun budget n'a été alloué dans l'année civile concernée ;
- réaffecter des ressources budgétaires d'un poste à un autre car cela témoigne d'un manque de contrôle financier ;
- demander des ressources supplémentaires aux organismes de financement suite à une mauvaise estimation de votre budget ;
- multiplier les charges pour obtenir des revenus supplémentaires en sollicitant plusieurs sources de financement pour couvrir les dépenses, par exemple en facturant les frais de déplacement à la fois au club et à la fédération ;
- classer de grosses dépenses dans les postes « divers/autres » ; et
- élaborer des budgets généraux trop importants, notamment avec des salaires élevés ou des loyers trop onéreux.

Contrôlez les dépenses du budget en dressant des rapports réguliers permettant de comparer les résultats réels avec ceux des prévisions budgétaires. Les différences obtenues sont généralement appelées « écarts budgétaires » et sont rangées dans deux catégories : favorable ou défavorable. Cette analyse vous aide à :

- déterminer rapidement si tout se déroule comme prévu ;
- identifier les points nécessitant des mesures correctives ;
- revoir les plans, les politiques et les décisions en fonction des performances ;
- revoir les budgets si nécessaire ;
- planifier et coordonner l'utilisation des ressources ; et
- anticiper les problèmes potentiels.

Un budget et son contrôle sont des outils de gestion indispensables. La clé de leur efficacité réside dans la participation au processus de chaque personne ayant des responsabilités financières et dans la présentation d'informations en quantité suffisante, assez détaillées, et en temps requis.

D. OUTILS

Les questions suivantes peuvent vous aider à vous rendre compte si la gestion des finances de votre organisation est prudente et judicieuse :

- Où votre organisation garde-t-elle son argent ?
- Quels intérêts vous rapporte-t-il ?
- S'agit-il du meilleur placement possible pour votre argent ?
- Quelle personne est autorisée à faire des retraits, pour quel montant et pour quelles raisons ?
- Quelles sont les directives établies pour contrôler le montant et l'objet des dépenses ?
- Comment comptabilisez-vous les dépenses ?
- Qui s'occupe de la tenue des registres ?
- Qui contrôle les registres ? Qui vérifie votre comptabilité ?
- Quels sont les contrôles financiers en place au sein de votre organisation ?
- Comment économisez-vous sur les dépenses prévues ? Par exemple :
 - *déplacements* : essayez d'obtenir des réductions, des tarifs de groupe;
 - *hébergement* : essayez d'obtenir des réductions sur la quantité, négociez des tarifs en échange de l'assurance que vous utiliserez les services du même hôtel lors de tous vos déplacements;
 - *recherchez des dons de ressources* : par ex., surface de bureaux, matériel de bureau, véhicules, carburant, assurances et tenues vestimentaires. En voyez-vous d'autres ?
- Les résultats de vos pratiques de gestion financière se sont-ils avérés positifs par le passé ?
- Que devez-vous améliorer ?

E. QUESTIONS

1. Quelle est votre méthode pour élaborer un budget pour votre organisation ?
2. Que devez-vous améliorer ?
3. Les personnes qui vous entourent comprennent-elles la nécessité de s'en tenir au budget prévu ?
4. Comment évaluez-vous votre système de gestion financière global ?
5. Disposez-vous de procédures de contrôle adéquates ?
6. Produisez-vous de manière systématique les documents financiers nécessaires ?



UNITÉ 44



©Tous droits réservés

SOURCES DE FONDS

A. Introduction	240
B. Sources de fonds	240
C. Questions	242

A. INTRODUCTION

L'une des activités les plus importantes d'une organisation sportive est la collecte de fonds. Générer vos propres revenus est nécessaire à votre développement, à une planification efficace et au maintien de votre indépendance. Cependant, peu d'organisations sont aussi performantes qu'elles le souhaiteraient. La collecte de fonds est souvent difficile et prend du temps et, de ce fait, doit être bien conçue et mise en œuvre. Cette collecte de fonds est une nécessité continue et vos stratégies en la matière doivent être développées de manière à couvrir chaque période quadriennale.

B. SOURCES DE FONDS

Vous devrez sûrement solliciter des fonds auprès de plusieurs sources afin d'avoir toutes les ressources dont vous avez besoin pour les services et programmes que vous voulez faire fonctionner. Vous devez prendre en compte toutes les possibilités qui s'offrent à vous, puis mettre en place un plan vous permettant d'en profiter. Vous pouvez obtenir des fonds de plusieurs manières :

- **adhésions** : certaines organisations sportives demandent à leurs membres de s'acquitter de frais d'adhésion. Des revenus supplémentaires peuvent être obtenus en augmentant soit le prix de l'adhésion, soit le nombre de membres ;
- **organismes de financement** : dans bon nombre de pays, les programmes sportifs sont soutenus par des organismes de financements externes tels que le gouvernement, le CNO, les écoles ou les fédérations sportives nationales. Il est important que vous sachiez exactement ce à quoi vous pouvez vous attendre et ce que vous devez faire pour augmenter les fonds provenant de ces organismes ;
- **activités de collecte de fonds** : voir ci-dessous ;
- **subventions** : voir ci-dessous ;
- **sponsoring (parrainage) (unité 48)** : vous pourriez avoir besoin de l'assistance d'un expert ;
- **licences** : en tant que détenteur de certaines propriétés, vous pouvez octroyer à un tiers le droit d'utiliser l'une d'entre elles en lien avec un produit pour une période donnée. Ceci n'est valable que si vous possédez les droits d'une chose pour laquelle une société accepte de payer, telle que l'emblème de votre organisation, les images de vos athlètes ou de votre sport. Il s'agit d'un processus commercial qui requiert, tout comme le sponsoring, une aide experte.

Activités de collecte de fonds

De nombreuses activités peuvent permettre à votre organisation de lever des fonds :

- la vente d'un produit ;
- l'organisation de rencontres sociales (soirées dansantes, pique-niques, banquets, réceptions) ;
- l'organisation de ventes de charité, de ventes aux enchères et la vente de produits artisanaux ;
- l'organisation de jeux (bingos, loteries, soirées casino) ;
- l'organisation de spectacles avec la présence de célébrités (concerts) ;
- l'organisation d'événements sportifs (courses, tournois de tennis) ;
- l'offre de services (jardinage, lavage de voitures).

À l'heure d'examiner les pistes à exploiter, les éléments suivants doivent être pris en considération :

- **Engagement du collecteur de fonds** : les activités ne peuvent être fructueuses que si les personnes qui s'en chargent font preuve d'engagement et de motivation. Il n'est par exemple pas très judicieux d'organiser une tombola du club si ses membres ne veulent pas vendre de billets ;
- **La nouveauté de l'activité** : en règle générale, plus l'activité est novatrice, plus elle suscitera d'intérêt ;
- **Le bénéfice net estimé** : certaines activités permettent de lever des fonds. Toutefois, si le coût de leur organisation est supérieur aux recettes qu'elles peuvent engendrer, ces activités n'ont pas d'intérêt. Par exemple, le coût de l'organisation d'un dîner officiel peut être si élevé et les recettes si faibles que cela n'en vaut pas la peine ;
- **Ressources nécessaires** : vous devez être sûr d'avoir l'équipement, les installations et, plus important encore, le personnel nécessaire au bon déroulement de votre activité. Dans le cas contraire, vous risqueriez d'avoir à payer pour ces services, ce qui diminue votre bénéfice ;
- **Choix du moment de l'activité** : vous devez disposer de suffisamment de temps pour organiser correctement un événement et pour que l'activité ait lieu au moment où elle aura le moins de concurrence. Vendre des billets de tombola au prix fort juste avant les fêtes est peu opportun puisque les gens n'ont souvent plus d'argent à dépenser ;
- **Évaluation des risques et obligations légales (unité 49)** : vous devez anticiper ce qui pourrait mal se passer et voir comment vous allez y faire face. Vous devez aussi savoir quels permis ou licences vous devez posséder.



©Kishimoto

Soyez vigilant sur le choix de « l'événement adéquat » : un événement qui suscite l'intérêt du public et qui l'incite à participer. La liste suivante vous guidera dans votre décision :

- Votre cause est noble et recueillera un soutien ;
- Le responsable du projet est identifié ;
- Les bénévoles potentiels sont recensés ;
- Les comités ainsi que leur président sont identifiés (le cas échéant) ;
- Les plans de publicité initiaux sont formulés ;
- Vous avez un objectif financier pour le projet ;
- Vous connaissez la manière dont les fonds vont être utilisés ;
- Vos ressources financières et humaines sont déterminées ;
- Un budget pour le projet a été élaboré ;

- Votre marché cible est établi ;
- L'événement spécial qui va être organisé a fait l'objet d'une décision ;
- Le moment où l'événement va se dérouler est arrêté ;
- Un plan visant à reconnaître les individus ayant contribué au succès de votre événement est en place ;
- Une réunion est prévue pour évaluer l'événement destiné à la collecte de fonds ;
- Une fête pour remercier les collaborateurs des efforts fournis est prévue après l'événement.

Quelle que soit la manière dont vous allez lever des fonds, il est primordial que l'activité soit bien gérée afin que les ressources et la bonne volonté des participants soient exploitées au mieux. Cela permettra de maximiser la somme des fonds récoltés.

Subventions

Les organismes de subventions sont souvent négligés parmi les sources de fonds disponibles. Dans beaucoup de pays, la situation économique ne favorise pas la collecte de fonds locale provenant de sociétés ou d'individus. Dans ce cas, il peut s'avérer judicieux d'explorer les options disponibles par l'intermédiaire des fondations internationales ou des organismes de financement des gouvernements étrangers. Ces organismes disposent d'éléments pour vous guider dans le processus de demande. En outre, Internet regorge d'informations et de guides sur la manière de rédiger des demandes de subventions qui sauront porter leurs fruits. Faites une simple requête sur un moteur de recherche en utilisant des termes clés tels que « sport », « financement », « subventions » et « développement ».

C. QUESTIONS

1. D'où proviennent la plupart des fonds que vous recevez ?
2. Recherchez-vous régulièrement d'autres sources de fonds ?
3. Votre organisation dispose-t-elle d'une stratégie en matière de collecte de fonds ?



UNITÉ 45



©CIO/John Gichigi

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

A. Introduction	244
B. Utilisation des technologies de l'information	244
C. Réseaux d'information	245
D. Glossaire	246
E. Questions	247

A. INTRODUCTION

L'information est vitale pour les responsables d'organisations sportives. Elle vous permet de gérer vos ressources de manière efficace et de communiquer avec les parties prenantes. Il est particulièrement important que vous partagiez l'information avec ceux qui sont directement impliqués dans la fourniture de services, c'est-à-dire le personnel rémunéré ainsi que les bénévoles, à tous les niveaux de l'organisation. Cette information provient de plus en plus de sources électroniques. Le danger est que vous receviez trop d'informations, certaines d'entre elles pouvant avoir une valeur douteuse. Les informations de qualité ont les caractéristiques suivantes :

- **exhaustivité** : plus l'information est complète, mieux c'est. Vous devez collecter des informations provenant de diverses sources lors des prises de décisions ;
- **pertinence** : l'information doit avoir un rapport avec le problème ou la décision à l'étude. Sinon, votre attention peut être détournée du problème ou vous risquez de prendre de mauvaises décisions ;
- **opportunité** : l'information ne peut être utile que si elle est disponible au moment opportun. Vous devez savoir que l'information peut aussi bien être produite trop souvent, que pas assez ;
- **précision** : c'est la caractéristique la plus importante d'une information de qualité. L'information doit être aussi précise que possible pour les objectifs qu'elle s'est fixée ;
- **clarté** : une information facile à comprendre est utile car vous n'avez souvent pas le temps d'essayer de l'interpréter. Par conséquent, une information impliquant des connaissances préalables, que les utilisateurs pourraient ne pas posséder, ou qui contient des termes trop techniques, n'est d'aucune aide dans la prise de décisions.

B. UTILISATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

La gestion des organisations sportives devient plus complexe et les technologies de l'information sont de plus en plus utilisées pour la faciliter. Il existe plusieurs formes de technologies de l'information, que vous pouvez utiliser au sein de votre organisation :

- **téléphones** : fixes, portables, VoIP
- **ordinateurs** : de bureau, portables, serveurs de fichiers
- **appareils mobiles** : Blackberries, iPhones
- **appareils photos** : numérique, téléphone, webcam
- **vidéo** : bande-vidéo, vidéo numérique, vidéo en continu
- **Internet** : satellite, câble, sans fil, accès commuté/dial-up (par ligne téléphonique)
- **télévision** : câble, satellite, Internet
- **dispositifs de stockage** : disques, CD, DVD, clés USB
- **réseaux** : câble à fibre optique, sans fil, Bluetooth

Votre organisation aura sûrement des besoins variés en matière de technologies de l'information. L'utilisation intégrée de plusieurs formes de technologies de l'information permet de satisfaire ces différents besoins de manière efficace et rentable. Vous devez réfléchir à la manière de les utiliser au mieux au sein de votre organisation. Vous pouvez, par exemple, décider de créer un site Internet afin de transmettre des informations sur l'organisation aux personnes qui y travaillent ainsi qu'aux gens de l'extérieur. Il est cependant capital que votre site ait un but précis et que vous disposiez des ressources nécessaires pour le mettre à jour.

Vous pouvez aussi utiliser les technologies de l'information pour offrir différents services à vos membres, tels que des lettres d'information, des blogs, des clubs sur Facebook ainsi que des applications en ligne pour la vente de produits dérivés ou de billets pour les compétitions. Par exemple, l'association continentale des CNO d'Océanie a mis en place *Oceania Sport*, un système d'information interactif sur le Web qui permet de faire le lien entre tous les Comités Nationaux Olympiques du territoire.

Oceania Sport contient un logiciel de gestion des compétitions, qui facilite l'organisation des compétitions sportives, permet d'imprimer les résultats et statistiques, et donne accès à un système de base de données des membres.

Vous pouvez améliorer la qualité des réunions du Comité exécutif et du personnel en mettant à disposition l'ordre du jour, les comptes-rendus et les sujets de discussion sous forme électronique. Vous pouvez également communiquer en interne ou vers l'extérieur par courriel. Internet étant devenu une interface planétaire, elle vous permet de télécharger des registres de membres et des archives d'information sur le Web afin que les parties prenantes puissent y accéder partout et à tout moment.



©Getty/KeviorK Djansezian

C. RÉSEAUX D'INFORMATION

Plusieurs réseaux peuvent vous aider dans la gestion de votre organisation :

- **Internet** est devenu un moyen de communication et un référentiel d'information donnant accès à des millions de ressources dans le monde entier. Internet héberge à lui seul des milliers de références sportives ainsi que des centaines de sites Web de différentes organisations, telles que le CIO, les Fédérations Internationales et de nombreux Comités Nationaux Olympiques.
- **Intranet** est un réseau de communication électronique interne, accessible uniquement aux personnes travaillant au sein d'une organisation particulière. La mise en place d'un réseau intranet accélérera le transfert des connaissances et augmentera l'efficacité de la communication au sein de l'organisation. Par exemple, si des documents relatifs à la politique de l'organisation et des procédures de fonctionnement sont publiés sur l'intranet, les personnes qui travaillent pour l'organisation pourront y accéder à tout moment.
- **Extranet** est un réseau pouvant être créé par une organisation qui en sécurise l'accès grâce à un mot de passe. Il sert d'outil de communication privé pour vos membres, clubs, parties prenantes principales et même fournisseurs. De plus, il est possible de personnaliser l'accès pour chaque groupe cible, notamment les individus, permettant ainsi de limiter l'accès à certaines parties de votre réseau pour certains groupes. Rendre accessible les comptes-rendus, les exigences techniques, les progrès des athlètes et les consignes des entraîneurs via l'extranet stimule le transfert des connaissances entre les parties prenantes.

Il ne fait aucun doute que les réseaux ainsi que les technologies informatiques vous seront d'une aide précieuse dans la gestion de votre organisation. Cependant, vous devez prendre en compte un certain nombre de facteurs avant d'investir massivement dans ces technologies :

- **culture organisationnelle, attitude et expertise** : tous ces éléments ont un impact sur l'efficacité des technologies de l'information et leur utilisation. Il existe de nombreux exemples de mauvaise utilisation des technologies, non parce qu'elles sont mal conçues ou que leurs fonctionnalités sont médiocres, mais parce que certaines personnes de l'organisation ne les ont pas adoptées ;
- **formation** : les nouvelles technologies de l'information nécessitent une formation et la transmission de connaissances spécifiques ;
- **facteurs externes** : ils comprennent notamment des facteurs tels que l'accès à Internet et la disponibilité de la large bande dans un pays. Le développement d'un système auquel personne ne pourrait accéder ou qui est trop lent pour fonctionner efficacement n'aurait aucun intérêt.

D. GLOSSAIRE

- **Adresse IP** : adresse numérique assignée à un ordinateur, utilisée pour communiquer avec d'autres ordinateurs via leur propre adresse IP.
- **Courriel** : le courrier électronique permet d'échanger des textes et des images dans des messages. Parmi les logiciels de messagerie électronique, on trouve des applications comme Outlook ainsi que divers services de messagerie sur Internet tels que Gmail de Google et Hotmail de Microsoft.
- **FTP** : protocole de transfert de fichiers ; il permet le transfert de fichiers entre deux ordinateurs connectés à Internet. Le protocole FTP est utilisé pour télécharger des fichiers très lourds.
- **Internet Explorer** : célèbre navigateur créé par Microsoft Corporation.
- **LAN (local area network/réseau local d'entreprise)** : structure de communication de données qui permet aux utilisateurs d'une zone géographique donnée de partager des logiciels, des données et des ressources telles que des imprimantes.
- **Modem** : outil qui permet de relier votre ordinateur à un ordinateur à distance, souvent par Internet, à l'aide d'une ligne téléphonique. Cette méthode est plus souvent employée pour se connecter à Internet à domicile.
- **Moteur de recherche** : permet aux utilisateurs de rechercher un index de sites Internet. Google et Yahoo en sont deux exemples.
- **Navigateur** : logiciel utilisé pour accéder et naviguer sur le World Wide Web, tel que MS Internet Explorer et Mozilla Firefox.
- **Page d'accueil** : page principale ou première page visitée par les utilisateurs qui entrent sur un site Internet.
- **Protocole Internet (IP)** : protocole utilisé pour le transfert de données sur Internet.
- **Serveur de fichiers** : il s'agit d'un serveur en réseau disposant d'un vaste espace de stockage et permettant de stocker des données qui peuvent être utilisées par d'autres personnes au sein de l'organisation.
- **Service de messages multimédias (MMS)** : tout comme le SMS, le MMS permet d'envoyer un message d'un téléphone portable à un autre. La différence est que le MMS peut contenir, en plus du texte, du son, des images et de la vidéo.
- **Service de minimessages (SMS)/Message texte** : forme d'envoi de messages textes depuis un téléphone portable.
- **URL (adresse URL)** : adresse spécifique des ressources disponibles sur Internet, composée de trois parties : un protocole://nom du serveur/et un chemin optionnel vers le fichier. Par exemple, l'adresse URL de la page d'accueil du CIO est : <http://www.olympic.org>.
- **Virus** : code informatique fabriqué par un humain qui s'attache de manière permanente à un fichier. Ce code se multiplie ensuite dans les mémoires des ordinateurs et se propage, infectant ainsi les fichiers d'autres utilisateurs. Le transfert de fichiers entre ordinateurs peut donner lieu à une contamination par transmission du virus.
- **Voix sur IP (VoIP)** : conversations téléphoniques ou transmissions vocales sur Internet, ex. : Skype.
- **WWW (World Wide Web)** : système mondial de recherche d'informations de format hypermédia. Le « www » est un gigantesque réseau d'ordinateurs sur Internet, tous reliés par des liens hypertextes.

Applications logicielles

La liste suivante fait l'inventaire des logiciels pouvant être utiles à votre organisation. Votre choix de logiciels dépend des personnes de l'organisation qui ont les aptitudes nécessaires à leur utilisation et de vos ressources financières.

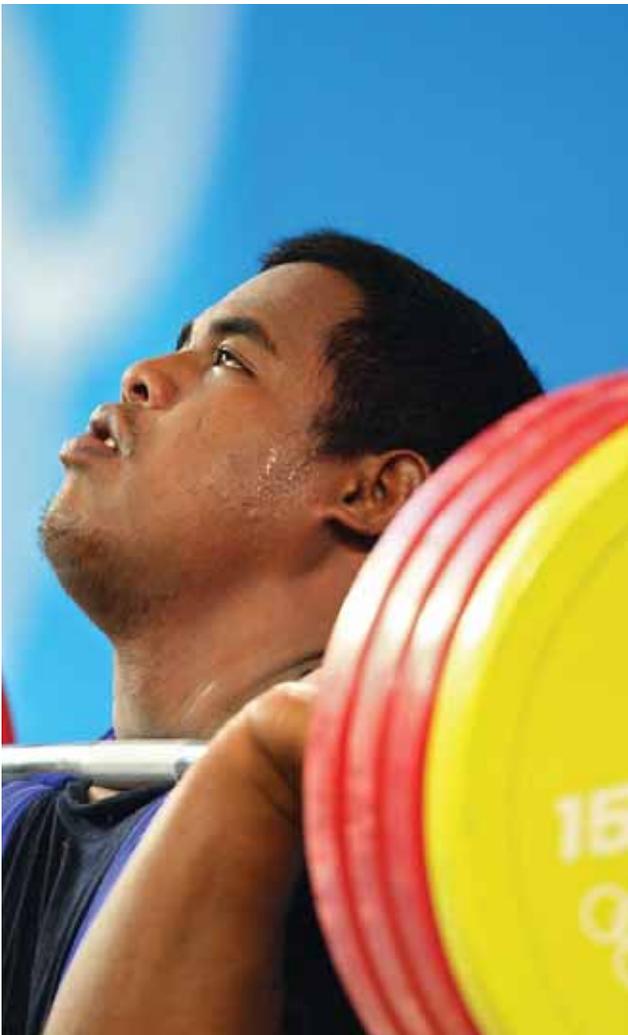
- **Logiciel de traitement de texte** : les logiciels de traitement de texte vous permettent de créer des documents, de les sauvegarder au format électronique, de les afficher sur un écran, de les modifier en entrant des commandes et des caractères grâce au clavier, et de les imprimer grâce à une imprimante. Le système de traitement de texte le plus utilisé est Microsoft Word. Les logiciels Adobe Acrobat et Reader sont également très répandus. Ces applications sont largement utilisées pour présenter l'information avec une mise en page fixe, similaire à une publication sur papier.
- **Tableur électronique** : le programme Microsoft Excel est une application logicielle permettant de créer des feuilles de calcul. Ces feuilles sont composées de multiples cellules constituant un tableau de lignes et de colonnes. Du texte ou des valeurs numériques peuvent être saisis dans chaque cellule. La caractéristique la plus importante est qu'une cellule peut contenir une formule qui définit la manière dont son contenu doit être calculé par rapport au contenu d'une autre cellule (ou d'une combinaison de cellules) à chaque fois que l'une d'entre elles est mise à jour. Cela explique pourquoi les feuilles de calcul sont particulièrement utiles pour les informations d'ordre financier.
- **Logiciel de présentations** : il existe plusieurs logiciels permettant de créer des présentations électroniques. Le plus connu est Microsoft PowerPoint, qui permet la création, l'impression et l'affichage de présentations sur un ordinateur. La personne qui fait la présentation peut naviguer dans ses diapositives à l'aide de diverses commandes. Pour des présentations devant un large public, l'affichage informatique est souvent projeté à l'aide d'un vidéoprojecteur.
- **Logiciel de base de données** : une base de données est la compilation de registres ou fichiers informatiques organisés de manière à faciliter leur accès, leur gestion et leur mise à jour. Ceci est possible grâce à un logiciel permettant de faciliter le stockage des données, leur recherche et leur mise à jour. Cette méthode est particulièrement utile pour la gestion des registres d'adhésion. Microsoft Access est un exemple de logiciel de base de données.
- **Logiciel de gestion financière/comptabilité** : ce logiciel est un outil efficace pour suivre les finances de l'organisation. Il vous permet de passer les écritures comptables, de tenir une comptabilité claire et précise, et de produire les états financiers de manière automatisée.
- **Logiciel antivirus** : ce logiciel est utilisé pour bloquer, déceler et supprimer les « maliciels », notamment les virus informatiques, les vers, et les chevaux de Troie. De tels logiciels peuvent également bloquer les « publiciels », les « logiciels espions », ou autres formes de « maliciels » et les supprimer de votre ordinateur. Si vous êtes connectés à Internet et que vous partagez des informations avec d'autres ordinateurs, assurez-vous que l'antivirus de votre système informatique est activé.
- **Logiciel de communication (VoIP et messagerie instantanée)** : un logiciel VoIP est utilisé pour des conversations similaires à des conversations téléphoniques par Internet et vous permet d'avoir des conversations à moindre coût ou gratuitement (dans le cas de Skype) via votre ordinateur. La messagerie instantanée est une forme de communication en temps réel à l'aide de texte, entre deux personnes ou plus. Le texte est transmis par l'intermédiaire de dispositifs connectés en réseau, comme le réseau Internet. Skype, Microsoft Messenger et iChat sont des exemples de logiciels de communication.

E. QUESTIONS

1. À quelle fréquence passez-vous en revue les technologies de l'information dont votre organisation dispose ?
2. À quelle fréquence faites-vous les mises à jour nécessaires ?
3. Comment votre utilisation des technologies de l'information pourrait-elle être améliorée ?



UNITÉ 46



©Getty/Julian Finney

GESTION DE LA PERFORMANCE ET ÉVALUATION

- A. Gestion de la performance et évaluation 250
- B. Questions 252

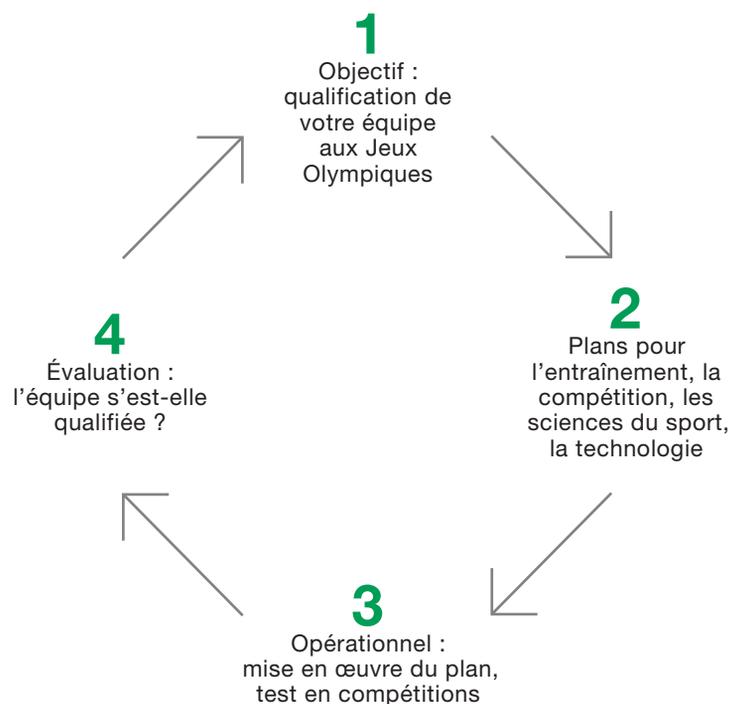
A. GESTION DE LA PERFORMANCE ET ÉVALUATION

La gestion de la performance peut être définie comme la gestion et le contrôle des activités de l'organisation afin de les rendre aussi efficaces que possible. Ce processus fait appel aux systèmes et procédures en place dans votre organisation, afin de répondre aux attentes des parties prenantes et d'atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique.

Le processus de gestion de la performance est simple et accompagne la mise en œuvre des plans opérationnels. Commencez par les objectifs de votre plan opérationnel, en vous assurant que la manière dont ils sont exprimés correspond à la méthode SMART (unité 40), et les plans mis en place pour les atteindre. Les plans déterminent les activités à réaliser, la manière dont elles vont être effectuées ainsi que les ressources nécessaires, telles que le temps, les équipements, les athlètes et les entraîneurs.

Ces plans sont ensuite mis en pratique pour constituer les services offerts aux membres et aux autres parties prenantes. La phase de mise en pratique requiert une gestion rigoureuse ainsi que des ressources appropriées, bien planifiées, bien placées et fournies de manière adéquate. Vous devez ensuite procéder à une évaluation de cette phase à l'aide d'indicateurs de performance clés que vous avez établis lors du processus de développement de votre stratégie. Cette évaluation peut conduire à des changements dans le plan ou sa mise en pratique ou, en dernier recours, à la révision des objectifs fixés.

Cette phase d'évaluation doit être réalisée à intervalles réguliers pour faire en sorte d'atteindre le but final. Par exemple, dans le schéma ci-dessous, qui illustre un processus de gestion de performance pour la qualification d'une équipe aux Jeux Olympiques, l'évaluation des plans devrait être effectuée après chaque compétition à laquelle l'équipe participe, afin de vérifier si la qualification aux Jeux est en bonne voie.



Avantages de la gestion de la performance

La gestion de la performance peut aider les responsables de différentes manières :

- Elle est utile pour la planification, car :
 - elle fixe un cadre pour le contrôle de la mise en œuvre des plans visant à atteindre les objectifs ;
 - elle donne des informations sur la manière dont l'organisation opère en fonction des objectifs visés ; et
 - elle fournit des informations qui pourront être intégrées aux futures planifications.
- Elle vous permet d'évaluer, puis de communiquer la réussite de l'organisation dans la mise en place des stratégies. Elle permettra à votre organisation de fonctionner de manière plus transparente et plus responsable.
- Elle vous aide à répondre aux attentes des parties prenantes. Si vous fixez des objectifs de performance approuvés par les parties prenantes, vous pouvez alors faire en sorte que le service soit effectué de manière à atteindre ces objectifs.
- Elle vous aidera à vous concentrer sur les aspects clés du service, tels que la participation ou les performances de haut niveau, puisque l'information issue de ce processus vous permet d'évaluer votre rendement à la lumière des objectifs fixés dans les secteurs ciblés.



©CIO/John Huet

Obstacles à la gestion de la performance

Bien que les avantages du processus de gestion de la performance soient évidents, il rencontre également des obstacles à son efficacité.

- Vous devez accepter la nécessité de la gestion de la performance et vous en servir comme outil de gestion clé. Si vous adoptez une attitude négative face au processus, l'utilisation que vous en ferez ne sera pas efficace.
- Des procédures et processus doivent être en place au sein de l'organisation. Cela inclut la détermination des objectifs, les procédures de collecte et d'analyse de l'information et de comparaison avec les buts initiaux. L'absence de tels processus constituera un obstacle.
- L'utilisation de ces techniques vous demande certaines compétences sans lesquelles la gestion de la performance ne sera pas efficace. En effet, si vous ne saisissez pas complètement le processus impliqué et ce que ses composants signifient, vous risquez de commettre des erreurs et de compromettre le bon fonctionnement de votre organisation.

Évaluation de la performance

L'évaluation implique en général une comparaison entre ce qui « est » et ce qui « devrait être ». Vous avez fixé les buts et objectifs de votre organisation, discuté de ses priorités et de la place que vous souhaiteriez voir occupée par le sport dans votre pays. L'évaluation s'attache à la manière dont vous avez suivi ces plans ; elle évalue si le travail que vous avez réalisé a l'effet escompté.

Pour évaluer la performance, celle-ci doit être mesurée. Tous les aspects des opérations doivent être évalués afin d'orienter la gestion. Comme mentionné dans l'unité 40, l'évaluation de la performance est souvent réalisée à l'aide d'indicateurs de performance clés (IPC). Afin que les IPC soient plus utiles à la gestion, on les associe souvent à un objectif que les managers doivent atteindre. À titre d'exemple, un objectif financier peut concerner la mise en place d'un système de rapport financier mensuel, pour lequel les IPC correspondent à sa réalisation à une date donnée.

Plusieurs facteurs doivent être pris en considération afin que les indicateurs de performance (IPC) puissent servir à l'évaluation :

- Les données sur lesquelles sont basées les IPC doivent être fiables, surtout dans le cas où elles sont utilisées pour une comparaison externe. À titre d'exemple, si vous mesurez votre performance financière, vos documents financiers doivent être exacts.
- Les données utilisées pour former les IPC doivent être issues des mêmes sources et de la même manière. Cela permettra de faire en sorte que la performance soit évaluée avec exactitude et qu'elle soit propice aux comparaisons. Par exemple, si vous vous référez au succès d'un événement visant à encourager la participation des enfants dans votre sport, vous devez décider si le nombre de personnes participant à l'événement ou le nombre d'adhésions aux clubs constituera votre témoin de réussite.
- Les IPC doivent mesurer ce à quoi ils sont destinés. Dans le cas contraire, ils peuvent vous induire en erreur dans la prise de décisions. Par exemple, le nombre de membres ne reflète pas toujours de manière exacte le taux de participation dans un sport. Les chiffres relatifs aux adhésions ne prennent pas en compte les personnes non affiliées qui pratiquent ce sport et comptabilisent souvent les personnes qui ne sont plus actives.
- Les IPC doivent uniquement vous servir de guide. En effet, ils ne permettent pas d'expliquer la performance. Un IPC peut, par exemple, montrer que vos athlètes ont réussi à se qualifier pour la finale, mais ne vous expliquera pas pourquoi ils n'ont pas remporté de médaille. C'est au Comité exécutif et à vous-même que revient la tâche de trouver les explications à cette performance.
- Les indicateurs de performance n'ont pas d'intérêt s'ils ne sont pas évalués par rapport aux objectifs. Vous pouvez, par exemple, avoir réussi à faire grimper le nombre de membres, mais que cela résulte d'une offre d'adhésions gratuites. Dans ce cas, vous aurez été efficace sur le plan des adhésions, mais inefficace sur le plan financier. L'évaluation de votre performance réelle doit prendre en compte le contexte de ce à quoi vous voulez parvenir.

B. QUESTIONS

1. Quels processus et procédures sont en place pour vous aider dans la gestion de la performance de votre organisation ?
2. De quelles informations supplémentaires avez-vous besoin ?
3. Comment allez-vous les obtenir ?



SECTION

THÈME 4 – GESTION DES ACTIVITÉS

En tant que manager, il existe plusieurs activités que vous devrez envisager ou mettre en œuvre afin que votre organisation fonctionne bien.

Unité 47 Gestion de projets	255
Unité 48 Promotion et sponsoring.	259
Unité 49 Gestion des risques	265
Unité 50 Organisation d'un déplacement sportif	269
Unité 51 Organisation d'un événement	279
Unité 52 Gestion et fonctionnement des installations	285

UNITÉ 47



©CIO/John Huet

GESTION DE PROJETS

A. Introduction	256
B. Gérer un projet	256
C. Outils	258
D. Questions	258

A. INTRODUCTION

Un projet est un ensemble d'activités interdépendantes qui sont planifiées et mises en œuvre dans un certain ordre afin de permettre la réalisation d'un service unique, dans un délai d'exécution donné. L'organisation d'un événement est un exemple de projet. La gestion de projets est nécessaire afin de parvenir au résultat escompté à une date précise, avec un niveau de qualité déterminé et une quantité de ressources donnée. Les caractéristiques d'un projet sont :

- des résultats identifiables et mesurables, comme un événement par exemple ;
- une date de début et de fin ;
- un équilibre entre le temps, le coût et la qualité : un événement doit être le plus réussi possible en tenant compte de ces contraintes ;
- une structure de gouvernance, telle qu'un comité d'organisation ;
- une équipe projet multidisciplinaire bien définie, dotée des compétences nécessaires à la réussite de l'événement ;
- la participation des parties prenantes, telles que les athlètes et les sponsors ; et
- des critères servant à mesurer la performance du projet, tels que la satisfaction des athlètes et des officiels, ou l'argent récolté.

B. GÉRER UN PROJET

La gestion d'un projet implique les éléments suivants :

Planification et définition de la portée du projet

Quelle que soit sa taille, vous devez consacrer du temps à définir clairement l'étendue du projet. La portée d'un projet va au delà du travail impliqué et comprend :

- **les résultats** : le projet en lui-même, l'événement ;
- **les parties prenantes** : les individus ou groupes ayant un intérêt particulier dans le projet ;
- **le travail requis** ; et
- **les ressources** : argent, temps, bénévoles.

Gouvernance

La structure de gestion d'un projet est appelée gouvernance du projet. Elle identifie les acteurs spécifiques, leurs rôles, leurs responsabilités et la manière dont ils interagissent, c'est-à-dire qui fait quoi.

Gestion des parties prenantes

Les parties prenantes correspondent aux personnes ou aux organisations qui ont un intérêt dans le processus du projet, son rendement ou ses résultats, et qui contribueront à garantir la réussite du projet. Leur participation doit être sollicitée dès le début, planifiée et gérée minutieusement. En outre, elles doivent être informées de manière régulière.

Gestion des risques

La gestion des risques requiert une identification et une analyse des menaces potentielles du projet ainsi que la préparation d'une réponse pour y faire face. Vous devez savoir :

- quels sont les risques encourus, tels que la blessure d'un spectateur ou le retrait d'un sponsor ;
- le taux de probabilité que cela se produise ;
- ce qui peut être mis en place pour prévenir un tel risque ; et
- ce qui pourrait être fait pour revenir à la normale dans le cas où le risque deviendrait réalité.

Gestion des problèmes

Des problèmes et préoccupations surviendront tout au long de la vie d'un projet, comme la difficulté de lever des fonds. Ces problèmes se poseront aussi bien pour les responsables de la réalisation du projet que pour les parties prenantes. Une approche structurée pour faire face à ces questions doit être établie, en prenant en compte les éléments suivants :

- la taille du problème ;
- le degré d'importance du problème ; et
- qui l'a soulevé.

Gestion des ressources

Cela cache une réalité beaucoup plus complexe que la simple gestion de l'argent. Cela implique :

- la gestion des tâches que doit effectuer chaque personne ;
- la planification de leurs tâches et la manière dont elles doivent être effectuées ;
- la gestion des informations entre parties prenantes ;
- le respect du budget fixé ; et
- le respect des délais.

Gestion de la qualité

Il est important de s'accorder sur le niveau de qualité attendu par l'auteur du projet, tel qu'un CNO, car cela aura une influence sur le budget. La qualité peut être gérée en :

- recrutant du personnel et des bénévoles dotés des compétences appropriées ;
- respectant le programme du projet ;
- résolvant les problèmes au plus vite pour satisfaire au mieux les parties prenantes ;
- surveillant l'état d'avancement en fonction du calendrier établi ;
- réalisant un projet conforme aux exigences ;
- menant le projet à terme sans dépassement budgétaire et dans les temps.

Rapports de situation

Des rapports de situation doivent être remis régulièrement et inclure des détails sur :

- **les étapes importantes** : activités et tâches majeures qui ont été réalisées pour mener à bien le projet ;
- **le budget** : performance par rapport au budget établi, surtout concernant les dépassements ;
- **les problèmes** : problèmes qui ont surgi et ont été traités ou doivent l'être ; et
- **les risques** : risques qui sont apparus et ont été traités ou doivent l'être.

Évaluation

Tous les projets doivent être évalués par rapport à des critères bien définis afin de démontrer votre niveau de réussite. L'évaluation permettra de déterminer :

- si le projet est dans les temps, en bonne voie et dans la limite budgétaire ;
- le respect des plans et des normes ; et
- le degré de réalisation des résultats.

Clôture

La formalité du processus de clôture sera déterminée par la nature du projet. Cela peut impliquer :

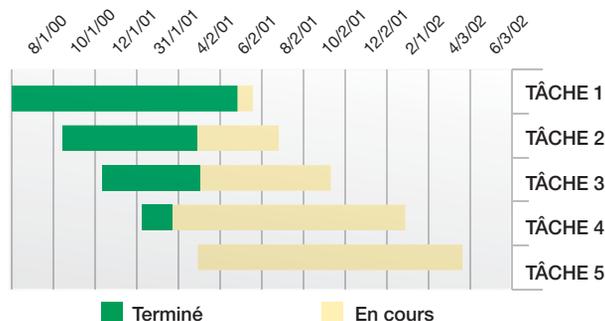
- le passage en revue des résultats et aboutissements du projet par rapport au plan ;
- l'aboutissement ou la réaffectation des tâches inachevées ;
- la finalisation des dossiers et de la documentation ;
- la prise de décisions quant au futur du personnel et des bénévoles qui ont travaillé sur le projet ; et
- les « affaires en suspens », c'est-à-dire les petites choses qui restent à régler.

C. OUTILS

Outils de planification de projet

Le concept essentiel qui se cache derrière la planification de projet est le principe selon lequel certaines activités dépendent de la réalisation préalable d'autres activités. Par exemple, il n'est pas recommandé de commencer la construction d'un stade avant d'en avoir conçu les plans ! Ces activités interdépendantes doivent être réalisées dans l'ordre. En revanche, certaines activités ne dépendent pas de la réalisation d'autres tâches. Elles peuvent donc être réalisées à tout moment, avant ou après avoir atteint un certain stade.

Il existe plusieurs outils de planification de projet qui peuvent vous aider à le réaliser dans les temps et avec une qualité maximale. L'outil le plus utile est le diagramme de Gantt, qui vous permet de planifier et de surveiller tous les aspects de votre projet. Ce diagramme peut être représenté à l'aide de simples notes/post-it ou d'un tableau blanc. Vous pouvez également utiliser de simples logiciels de traitement de texte permettant la création de tableaux. Si le projet que vous allez gérer est à moyenne ou grande échelle, prenez l'habitude de créer et d'utiliser un diagramme de Gantt, comme l'illustre l'exemple de base ci-contre.



Critères d'évaluation de nouveaux projets

Vous trouverez ci-dessous la liste des critères grâce auxquels les nouveaux projets, programmes et activités peuvent être évalués afin d'attester de leur qualité et, le cas échéant, de faciliter la répartition de ressources limitées :

- Est-ce cohérent par rapport à la mission, aux buts et aux objectifs de l'organisation ?
- Est-ce cohérent par rapport aux règles et à la constitution de l'organisation ?
- Est-ce cohérent par rapport à la politique et aux principes de l'organisation ?
- Des ressources matérielles et humaines suffisantes sont-elles actuellement disponibles, seront-elles sûrement ou potentiellement disponibles ?
- L'activité ou le projet que vous gérez est-il traité ou organisé (ou susceptibles de l'être) par une autre organisation ?
- Cela nécessite-t-il la participation ou le soutien d'agences extérieures (comme la création de partenariats ou de collaborations) ?
- Cela répond-il à des intérêts nationaux ou régionaux ?
- Cela contribue-t-il à la satisfaction des besoins de l'organisation ? (financements futurs, programmes en cours, opportunités)
- Cela s'inscrit-il dans le cadre d'une activité existante ?
- Des recherches ou évaluations antérieures montrent-elles que le projet ou l'activité est susceptible d'avoir un impact significatif ?
- Les résultats du projet ou de l'activité pourront-ils être mesurés ?
- Quelles seront les conséquences (positives/négatives), le cas échéant, de la réalisation du projet ou de l'activité ?
- Quel rapport coût-efficacité peut-on envisager ?

D. QUESTIONS

1. Actuellement, comment gérez-vous les projets majeurs dans votre organisation ?
2. Quelles améliorations pourriez-vous apporter à votre manière de procéder ?



UNITÉ 48



©CIO/John Gichigi

PROMOTION ET SPONSORING

A. Promotion	260
B. Sponsoring.....	261
C. Outils	264
D. Questions.....	264

A. PROMOTION

La promotion est une technique marketing utilisée pour faire connaître ce que font nos organisations. Le but de la promotion est de « vendre » les caractéristiques et avantages de nos organisations à ceux qui peuvent être intéressés. La promotion a trois objectifs principaux :

1. Faire connaître l'existence d'un sport, d'une équipe ou de joueurs, et présenter les services offerts. Vous pouvez, par exemple, vouloir faire connaître votre sport afin d'augmenter la participation.
2. Encourager une attitude favorable pour susciter un soutien. Il peut, par exemple, s'agir de la promotion des bienfaits du sport sur la santé auprès des sponsors et des agences de financement.
3. Renforcer le soutien et fidéliser, par exemple promouvoir les avantages d'une adhésion auprès des membres et des sponsors existants.

Les activités promotionnelles comprennent :

- **La publicité** : lorsque vous payez pour promouvoir votre sport ou votre organisation. Les canaux de publicité comprennent les médias écrits et électroniques tels que le cinéma, la radio, les panneaux d'affichage ainsi que les brochures. Ceci représente souvent un coût important et d'autres moyens de promotion doivent donc être d'abord envisagés.
- **Les produits dérivés** : des produits tels que des t-shirts, des porte-clés, des clés USB et des casquettes peuvent être utilisés pour véhiculer votre message. Le nom ou logo de votre organisation figure sur les produits, qui sont soit vendus soit distribués gratuitement pour promouvoir votre organisation, sport ou événement.
- **Les événements** : l'organisation d'événements peut être l'occasion de renforcer ou de construire des relations avec les parties prenantes. Ils peuvent aussi être organisés pour attirer l'attention du public et des médias.
- **Les relations publiques** : voir ci-dessous.
- **Le publipostage** : il s'agit de l'envoi de matériel promotionnel à des destinataires, par voie postale ou électronique. Cela peut prendre la forme d'une lettre sur la valeur de votre sport ou d'une brochure à propos d'un événement. L'envoi peut être adressé à des personnes en particulier ou de manière groupée à toutes les parties prenantes d'une base de données. Cette opération est également souvent coûteuse, surtout lorsqu'elle se fait par voie postale. Vous devez aussi être au courant des lois relatives à la protection des données en vigueur dans votre pays.



Relations publiques

Les relations publiques englobent un certain nombre de méthodes que vous pouvez utiliser pour communiquer sur les services que vous proposez ou sur l'image globale de votre organisation. Les relations publiques ne concernent pas uniquement la publicité, elles ont comme but premier de véhiculer une bonne image de l'organisation et, si nécessaire, de faire taire les informations négatives.

Au cours de vos activités marketing, vous devez développer une stratégie de relations publiques afin d'améliorer ou de promouvoir l'image de votre organisation aux yeux de vos parties prenantes clés. L'objectif des relations publiques est de créer une opinion publique favorable envers votre organisation et

son activité. Cela nécessite une communication bilatérale entre vos parties prenantes et votre organisation afin de comprendre leur comportement et attitudes envers vous.

Les relations publiques ont trois objectifs principaux :

1. créer, maintenir et protéger la réputation de l'organisation, promouvoir son prestige et véhiculer une image positive ;
2. susciter une attitude favorable envers l'organisation ;
3. faire connaître l'organisation à certains groupes cibles.

Organisation d'une campagne de relations publiques

Une campagne de relations publiques efficace comporte six étapes :

1. Elle commence avec une analyse et une étude visant à identifier tous les aspects pertinents de la situation afin de comprendre les parties prenantes et les facteurs clés qui influencent leur point de vue sur l'organisation.
2. Une politique globale concernant les besoins de la campagne doit être établie afin de la développer et de l'évaluer par la suite. Pour ce faire, il convient de définir les buts et résultats escomptés, ainsi que les contraintes, telles que les ressources financières grâce auxquelles la campagne va pouvoir fonctionner.
3. Vous devez ensuite mettre au point des stratégies et des tactiques en matière de relations publiques. Celles-ci doivent être adaptées à des groupes de parties prenantes spécifiques. Les outils de relations publiques couramment utilisés sont les médias sociaux en ligne, les communiqués de presse (unité 26), les conférences de presse (unité 26), les discours et les programmes de services à la communauté.
4. La campagne de relations publiques est alors en place et la communication avec les parties prenantes identifiées s'engage.
5. Une fois la campagne terminée, vous devez étudier la réaction des personnes ciblées. Comment ont-elles réagi à cette campagne de relations publiques ? Y a-t-il eu des développements inattendus ?
6. L'étape finale consiste à faire l'évaluation du programme ainsi que tous les ajustements nécessaires.

B. SPONSORING

Le sponsoring (parrainage) est une activité qui crée une association directe entre votre organisation et ce qu'elle a à offrir, et une autre organisation. Pour que le sponsoring fonctionne, il doit présenter des avantages pour les deux parties. Les sponsors peuvent fournir de l'argent, des biens ou des services dont la valeur en nature est reconnue, ou une combinaison de tous ces éléments.

Qu'avez-vous à offrir ?

Le sponsoring n'est envisageable que si votre organisation a quelque chose à promouvoir à un sponsor et si les avantages qu'il peut en retirer peuvent être démontrés. Les avantages suivants sont propices au développement de parrainages. Étudiez chacun d'entre eux attentivement en termes de valeur pour un sponsor et de coût pour vous.

- **Utilisation de l'emblème** : un sponsor peut-il utiliser l'emblème de votre organisation ou événement ? Vous devrez vous assurer que vous détenez le droit légal pour le proposer.
- **Statut des sponsors officiels** : peut-on leur donner le titre de sponsor officiel ?
- **Exclusivité** : le nombre de sponsors sera-t-il limité afin de les rendre plus exclusifs ? Peut-on leur assigner une catégorie de produits exclusive ?

- **Publications** : avez-vous des publications dans lesquelles les sponsors peuvent faire de la publicité ? Peuvent-ils placer leur logo à un endroit visible ?
- **Télévision** : avez-vous la possibilité de négocier des tarifs de publicité télévisée intéressants ? Disposez-vous de programmes télévisés dans lesquels ils peuvent faire des apparitions ?
- **Athlètes** : les athlètes sont toujours intéressants pour les sponsors. En effet, ces derniers apprécient leur présence à des réceptions d'entreprise ou lors d'événements que l'entreprise organise. En règle générale, il faut garantir un certain nombre d'apparitions par an.
- **Personnalités** : connaissez-vous des personnalités ou personnes de renom ? Seraient-elles prêtes à organiser un dîner ou à faire une apparition lors d'événements organisés par vos sponsors ?
- **Internet** : disposez-vous de votre propre site Internet ? Pouvez-vous permettre à vos sponsors d'apparaître sur votre site ?
- **Billets pour les événements** : les sponsors ont-ils la possibilité d'acheter des billets pour les Jeux Olympiques ou autres événements régionaux ou nationaux d'importance ? Leur offrirez-vous des billets à titre gratuit ?
- **Hospitalité** : organisez-vous des événements dans votre pays pour lesquels vous pouvez offrir des services d'hospitalité ?
- **Autres activités** : faites attention à toutes les activités que vous organisez, surtout les événements d'importance, tels que les célébrations de la Journée olympique. L'un des événements peut-il être une opportunité pour un sponsor ?

Les éléments ci-dessus devraient vous donner quelques idées à partir desquelles vous pouvez offrir des avantages et des opportunités. Ces idées doivent se concrétiser en une proposition écrite mettant l'accent sur chaque avantage et la manière dont il peut être utilisé. Cette proposition sert ensuite de base à tout contrat signé.

Méthode d'approche des sponsors potentiels

Une fois établis les possibles avantages et opportunités, il faut ensuite identifier les sociétés clés à approcher. Un critère pour décider des personnes à contacter peut être le rapprochement entre ce que vous avez à offrir et ce que le sponsor peut vouloir, et l'acceptation de cette correspondance de la part des deux parties. Le sponsoring de votre organisation par une entreprise de fabrication de tabac peut, par exemple, ne pas être une solution envisageable.

Recherchez des sociétés qui partagent les mêmes valeurs que le Mouvement olympique et choisissez-les soigneusement. Les institutions financières, fabricants de voitures, compagnies aériennes et de télécommunications sont des cibles de choix, parmi tant d'autres. À titre d'exemple, en Angleterre, l'Amateur Swimming Association (Association de natation amateur) a bénéficié du précieux parrainage de British Gas, une entreprise publique.

Franchir le pas

Il s'agit de la partie la plus difficile. Un entretien en tête à tête est le meilleur moyen, le but étant de rencontrer les décideurs clés pour leur soumettre directement votre proposition. Si cet entretien n'est pas possible, essayez d'envoyer une lettre sollicitant une rencontre. Sa rédaction doit être soignée afin qu'elle soit attrayante et suscite la curiosité du destinataire pour qu'il ait envie d'en savoir plus. Assurez-vous d'adresser la lettre à la bonne personne et faites une relance en la joignant par téléphone. Lors de l'approche d'entreprises susceptibles de vous sponsoriser, procédez de la manière suivante :

- Assurez-vous que vos marques et symboles sont déposés et protégés légalement afin de pouvoir contrôler leur utilisation.
- Identifiez le produit (emblème, indications telles que « sponsor officiel de l'équipe ») ou les programmes (par ex., compétitions, athlètes, entraîneurs, événements particuliers).

- Dressez une liste complète des produits ou programmes « disponibles ». Les sponsors doivent être sûrs de ce qu'ils peuvent acheter.
- Déterminez la valeur marchande de chaque catégorie de produits ou de chaque programme.
- Assignez vos droits (ex. : votre emblème) à une seule entreprise pour une catégorie de produits particulière (ex. : compagnie aérienne, banque, société fabriquant des chaussures de sport) afin d'avoir une exclusivité maximale. Un sponsor de votre organisation doit être certain qu'aucun concurrent ne viendra faire d'ombre à sa promotion en acquérant le même symbole.
- Rassemblez les produits et programmes que vous proposez afin de satisfaire les besoins supposés des sponsors potentiels. Demandez-vous pourquoi une entreprise serait intéressée par ce projet en particulier.
- Assurez la publicité, la promotion et la vente de vos produits aux entreprises en mettant l'accent sur le fait que :
 - le sport est universel et accessible à tous ;
 - le sport attire l'attention des médias et augmente l'exposition ; et
 - le sport regroupe de jeunes de talent qui, en plus de faire la fierté de votre pays, sont dignes d'un soutien mérité.
- Organisez une rencontre avec un client potentiel pour lui faire une présentation.
- Veillez à ce que les contrats de sponsoring vous garantissent une somme d'argent donnée, quel que soit le succès de la promotion faite par l'entreprise.

Une fois qu'un sponsor a exprimé son intérêt, le plus dur est de l'amener à signer un contrat avec vous. Le contrat doit être juridiquement contraignant pour les deux parties et rédigé par des conseillers juridiques. En tant qu'organisation, ne vous engagez pas à faire quelque chose que vous ne pourrez pas réaliser.



©CIO/John Gichigi

Combien ?

Le coût du sponsoring varie beaucoup d'un pays à l'autre. Il peut être judicieux de demander à des sociétés que vous connaissez bien ce qu'elles pensent des conditions de sponsoring. Essayez de trouver le coût d'autres parrainages dans votre pays et renseignez-vous sur ce que vos concurrents proposent aux sponsors.

Lors de la négociation de la valeur du parrainage, vous devez prendre en compte les sommes d'argent que vous pouvez percevoir ainsi que le montant des contributions en nature. Bien que l'argent soit toujours utile, il est souvent plus facile pour les sponsors de fournir des services et équipements, tels que les tenues vestimentaires d'une équipe et ses déplacements. Gardez aussi en tête le coût réel que peut représenter

la gestion de chaque parrainage. Vous pourrez être amené à acheter des billets ou des accréditations à des événements que vous remettrez aux sponsors, ou recruter un agent qui s'occupera uniquement du sponsoring et qui touchera une commission sur chaque rentrée d'argent.

Fidéliser un sponsor

Une fois que vous êtes engagé avec un sponsor, vous devez avoir pour objectif de construire une relation avec lui sur le long terme. Ce « traitement de faveur » réservé au sponsor est primordial et son absence est souvent la principale raison de l'échec de nombreux parrainages. Entretenez la communication avec les sponsors et offrez-leur de nouvelles initiatives et opportunités à exploiter dans le cadre de vos parrainages. Tenez-les régulièrement informés de vos activités et mentionnez-les dès que vous en avez l'occasion. Montrez aux sponsors combien le sponsoring leur est bénéfique. Vous pouvez, par exemple, leur montrer que de nombreux exemplaires du magazine contenant leur publicité ont été vendus ou leur indiquer la part d'audience réalisée par votre programme TV dans lequel ils étaient mentionnés.

C. OUTILS

Faire une présentation aux sponsors

Une fois les avantages et opportunités définis, il est essentiel de vous préparer à les présenter aux sponsors. Comment allez-vous présenter ces avantages à une entreprise ? Le ferez-vous vous-même ou par l'intermédiaire d'une agence ? Cette question doit être étudiée de près car une agence vous demandera une commission ou des honoraires pour cette prestation. Lisez toujours les petits caractères et ne renoncez jamais à vos droits. De nombreuses options s'offrent à vous pour votre présentation, telles que :

- une proposition écrite ;
- une présentation par vidéoprojecteur ;
- une présentation à l'aide d'un tableau de conférence ; et
- une présentation informatique (multimédia).

Tout dépendra du budget dont vous disposez. Toutefois, quelle que soit la voie que vous empruntez, vous devez toujours veiller à bien préparer votre présentation et de manière professionnelle. Faites des répétitions. Rédigez un discours et testez-le sur les entreprises avec lesquelles vous avez déjà traité par le passé. Votre présentation doit être concise et ne pas excéder 30 minutes afin que vos auditeurs restent captivés. Le contenu d'une présentation destinée aux sponsors doit inclure les éléments suivants :

- **présentation de votre organisation** : son rôle et le travail qu'elle fait ;
- **les conditions du parrainage** : les avantages et opportunités disponibles ;
- **les avantages pour les sponsors** : ce qu'ils vont en retirer ;
- **un résumé** : il met à nouveau l'accent sur les points clés et les avantages. Abordez ensuite la question de « l'investissement », c'est-à-dire la somme d'argent nécessaire. Mettez en avant l'idée de partenariat et le fait de faire partie d'une équipe.

D. QUESTIONS

1. Pourquoi votre organisation doit-elle être attrayante pour les sponsors ?
2. Votre approche des sponsors est-elle efficace ?
3. Quelles améliorations pourriez-vous y apporter ?



UNITÉ 49

GESTION DES RISQUES

A. Introduction	266
B. Évaluation des risques pour l'organisation	266
C. Gestion des risques	267
D. Questions	268



©Getty/Harry How

A. INTRODUCTION

La gestion des risques fait partie de la bonne gestion de votre organisation. Il incombe à chaque personne engagée dans l'organisation de prendre des risques considérés et mesurés pour la développer. Le Comité exécutif assumant l'ultime responsabilité des performances de l'organisation, il doit également prendre la responsabilité de la gestion des risques. Dans certains pays, sa responsabilité juridique est engagée lors d'accidents de spectateurs, d'échecs financiers ou de publicité négative pour les sponsors.

La gestion des risques est un processus relativement simple qui consiste en :

- une évaluation des risques pour votre organisation et une identification de ceux qui sont les plus menaçants ;
- la création d'une stratégie pour faire face aux risques ; et
- l'évaluation régulière de la stratégie.

B. ÉVALUATION DES RISQUES POUR L'ORGANISATION

Bien que chaque organisation soit unique, certains risques sont communs à la plupart des organisations sportives. Lors de votre évaluation des risques, les éléments suivants doivent être pris en considération :

- **Efficacité du Comité exécutif (CE)** : le CE donnant la direction stratégique de l'organisation et étant l'arbitre final des actions réalisées par celle-ci, il est important qu'il fonctionne efficacement. Posez-vous les questions suivantes. Le CE possède-t-il les compétences nécessaires et suffisantes pour permettre à l'organisation de travailler de manière efficace ? Les membres sont-ils pleinement conscients de leurs responsabilités et obligations ? Existe-t-il un processus de planification du renouvellement faisant en sorte que l'ensemble des membres ne se présentent pas à l'élection en même temps ?
- **Climat financier** : l'importance des finances pour une organisation sportive ne peut pas être sous-estimée. Afin d'évaluer les risques associés à votre environnement financier, prenez en compte ce qui suit. L'organisation dépend-elle d'une unique source de financement ? Avec quelle facilité pourrait-elle être remplacée par une autre source de financement ? Que se passerait-il si la principale source de financement venait à retirer son soutien ?
- **Politique et stratégie** : les risques qui surviennent dans ce domaine proviennent aussi bien de l'intérieur de votre organisation que de l'extérieur. L'organisation peut avoir elle-même mis en place une politique pouvant lui nuire, comme une mauvaise communication avec les parties prenantes. Les politiques du gouvernement en matière d'éducation physique dans les écoles, ou sa vision du rôle du sport dans la société peuvent également entraîner des risques. Lors de l'évaluation des risques dans ce domaine, demandez-vous si vous avez les stratégies appropriées pour les ressources que vous contrôlez et les services que vous proposez.
- **Facteurs externes** : comme mentionné plus haut, le contexte extérieur peut avoir un impact majeur sur les organisations sportives. Vous pouvez utiliser les questions suggérées dans l'unité 33 pour évaluer les risques de l'environnement extérieur.
- **Fonctionnement efficace et performant** : la manière dont votre organisation fonctionne peut comporter des risques, tels que le retrait d'un sponsor, la perte d'adhérents, la mauvaise utilisation des ressources ou le recrutement d'employés et de bénévoles inappropriés. Les deux questions majeures auxquelles il faut répondre pour évaluer les risques dans ce domaine sont les suivantes : L'organisation dispose-t-elle d'une stratégie claire et appropriée pour atteindre ses objectifs ? Cette stratégie est-elle renforcée par des principes opérationnels appropriés ?
- **Prudence et probité financières** : l'utilisation efficace des finances pour les fins auxquelles elles sont destinées est une responsabilité éthique qui incombe à toutes les organisations sportives. Lors de l'évaluation des risques dans ce domaine, vous devez vous poser les questions suivantes : Votre organisation dispose-t-elle de procédures comptables claires et transparentes ? Des contrôles financiers sont-ils en place au sein de l'organisation ? Y a-t-il un risque que ces contrôles puissent être contournés par les personnes qui détiennent l'autorité ? L'organisation peut-elle justifier de l'ensemble de ses revenus et dépenses ? L'organisation permet-elle aux parties prenantes d'accéder à ses comptes vérifiés ?

- **Risques juridiques** : la manière dont votre organisation est constituée déterminera le niveau de responsabilité qui lui revient en tant qu'entité juridique indépendante, ainsi que le niveau de responsabilité de ses membres, faisant partie ou non du Comité exécutif, à titre personnel. En outre, il est nécessaire de veiller à ce que tous les contrats que vous signez soient revus par un conseiller juridique afin de garantir que les risques juridiques encourus sont bien identifiés. Tous les contrats, y compris ceux de faible valeur, peuvent comporter des risques juridiques potentiels importants. Par conséquent, il n'est pas suffisant d'adopter des critères approximatifs, une évaluation appropriée des risques doit être conduite. Évidemment, vous devez aussi veiller à ce que l'organisation respecte le droit applicable, tel que le droit du travail, les lois relatives à la protection des données ainsi que celles liées à la santé et à la sécurité. Vous devez vous poser les questions suivantes : L'organisation est-elle une association sans personnalité morale dans laquelle chaque membre engage sa responsabilité à titre personnel, ou s'agit-il d'un partenariat ou d'une corporation à responsabilité limitée par garantie ? Les membres du Comité exécutif sont-ils conscients de l'étendue de leur responsabilité juridique personnelle ? Les contrats sont-ils passés en revue pour identifier les risques juridiques encourus ? Les biens de l'organisation sont-ils correctement protégés par la loi (ceci est particulièrement important en matière de protection de la propriété intellectuelle pour votre marque et vos produits dérivés ou vos droits de sponsoring) ?
- **Tout autre risque identifiable** : ces risques peuvent être inhérents à la nature du sport ; le judo, par exemple, est certainement plus risqué (en termes de blessures) que le badminton. Les activités de votre organisation peuvent également comporter des risques, tels que des responsabilités financières lors des événements importants. Enfin, certains systèmes dont dépend l'organisation, comme les systèmes informatiques, peuvent être défaillants et entraîner des difficultés majeures. Faites-vous suffisamment de sauvegardes de vos données et disposez-vous d'un plan de récupération de données si besoin ? Quel est le niveau de votre service de maintenance et d'assistance informatiques ?

Afin d'identifier les risques potentiels, vous devez vous servir du passé de l'organisation. Cela permettra de mettre en lumière les choses qui se sont ou auraient pu mal se passer si elles n'avaient pas été identifiées comme situations à risques. Les expériences d'autres organisations similaires peuvent aussi vous aider à identifier vos propres zones de risques potentielles. Si vous savez, par exemple, que des organisations sportives se sont vues retirer leurs fonds pour cause d'échec aux Jeux Olympiques, vous pouvez être presque certain que la vôtre est menacée si les performances de vos athlètes ne sont pas satisfaisantes. Enfin, des sessions de remue-méninges avec le Comité exécutif et les managers, ainsi que le recours à des consultants et auditeurs externes vous permettront également d'établir un schéma détaillé des risques potentiels.

C. GESTION DES RISQUES

Afin de déterminer le degré de risques, vous pouvez utiliser l'équation suivante :

Risque = probabilité qu'un incident se produise x impact.

Une fois que l'évaluation des risques (voir ci-dessus) a été menée, chaque risque doit être quantifié. La gestion des risques implique donc la sélection d'outils parmi l'arsenal existant, afin d'empêcher ou de minimiser les risques en réduisant la probabilité de leur concrétisation ou leur impact. Les assurances sont un des outils permettant de réduire l'impact d'un risque. Vous avez évidemment la possibilité d'accepter les risques, mais cette décision doit toujours être prise après une évaluation minutieuse de ces derniers et des éventuelles conséquences que cela peut avoir.

Bien que la gestion des risques incombe au Comité exécutif, vous devez nommer une personne en charge des risques pour prendre la tête de leur gestion. Cette personne est chargée de préparer et de mettre à jour un registre des risques selon la méthode indiquée ci-dessous. Celui-ci constituera la base de la stratégie de gestion des risques, nécessaire à la bonne gouvernance.



©CIO/Lothar Rübelt

Tableau : registre des risques

Risque	Probabilité du risque	Impact potentiel	Procédure de contrôle	Processus de surveillance	Prise en charge	Action supplémentaire	Date de la révision
Réduction des financements du gouvernement	Faible	Élevé	Établir et atteindre les performances requises	Utilisation d'indicateurs de performance	Vous, le CE	Rapport de performances soumis au CE tous les mois	Tous les 3 mois
Perte de bénévoles dotés d'une expertise spécifique	Élevée	Faible	Communication régulière avec les bénévoles pour renforcer leur engagement. Planification du renouvellement pour faire en sorte de ne pas perdre de compétences	Présence de dirigeants chargés de surveiller les processus	Responsable des bénévoles	Revoir les plans de renouvellement dans 6 mois	12 mois après le début de la procédure

Il existe plusieurs manières de réduire les risques qui menacent une organisation :

- Le processus de gestion des risques permet en lui-même d'en éviter certains et de gérer les autres de manière appropriée.
- Des changements dans la manière dont l'organisation est dirigée peuvent aussi atténuer des risques potentiels. Si l'organisation est dirigée de manière transparente et responsable, de nombreux risques liés à l'image auprès du public et à la satisfaction des organismes de financement ainsi que des parties prenantes peuvent être évités.
- Si nécessaire, modifiez la direction stratégique de l'organisation. Si, par exemple, les politiques gouvernementales sont plus tournées vers les sports de haut niveau plutôt que vers les pratiques sportives de base, alors que votre organisation soutient ces dernières, vous devrez peut-être penser à revoir vos objectifs. Vous devez au minimum réfléchir à la manière de gérer les risques associés au changement de politique.
- Réduisez ou étoffez les services proposés et changez leur mode de fonctionnement pour atténuer les risques. Par exemple, la mise en place de procédures de contrôle et d'évaluation évoquées dans l'unité 46 vous aidera en matière de gestion des risques.
- Si le sport est risqué par nature, ou si des risques significatifs menacent l'organisation, il est possible de souscrire des assurances pour les couvrir. La plupart des officiels sont, par exemple, assurés contre les blessures des athlètes qui sont sous leur responsabilité.

En ce qui concerne tous les aspects de la gouvernance, le processus de gestion des risques doit être transparent et diffusé dans toute l'organisation. Le rapport annuel doit offrir un aperçu des responsabilités du Comité exécutif, du processus suivi, ainsi qu'une confirmation des systèmes en place pour contrôler les secteurs les plus risqués. Cela permet aux parties prenantes de ne pas se faire de soucis quant à la gestion des risques de l'organisation.

D. QUESTIONS

1. Votre organisation dispose-t-elle d'un processus de gestion des risques ? Sinon, devrait-il y en avoir un ?
2. L'évaluation des risques qui menacent votre organisation est-elle fiable ?
3. Le Comité exécutif est-il en charge de la gestion des risques ?
4. Comment pouvez-vous améliorer votre stratégie de gestion des risques ?



UNITÉ 50



©CIO/Richard Juilliart

ORGANISATION D'UN DÉPLACEMENT SPORTIF

A. Introduction	270
B. Planification	270
C. Organisation des voyages	271
D. Ce qu'il faut prendre en plus	272
E. Le voyage	274
F. Outils	275
G. Questions	277

A. INTRODUCTION

Les déplacements constituent des expériences exaltantes, agréables et éducatives. Cependant, les compétitions à l'extérieur peuvent aussi être des expériences déroutantes si ceux qui voyagent ne sont pas préparés à tous les ajustements auxquels ils doivent faire face. Il est donc important de planifier à l'avance afin d'anticiper au mieux les problèmes pouvant survenir et de les éliminer pour gêner le moins possible la performance des athlètes.

La plupart des aspects d'un déplacement sportif peuvent être organisés et planifiés à l'avance, surtout si vous vous y prenez tôt. Toutefois, il y aura toujours des événements inattendus et de nombreuses choses que vous apprendrez avec l'expérience. Il est crucial qu'en cas de problème sérieux vous gardiez votre calme, utilisiez vos ressources et, par dessus tout, gardiez le sens de l'humour.

B. PLANIFICATION

La préparation d'un déplacement fera souvent la différence entre un voyage sans problèmes et un autre semé d'embûches et de difficultés.

Directeur d'équipe ou chef de mission

Lors de la première planification d'un déplacement, vous devez nommer un directeur d'équipe ou chef de mission en charge de son organisation et de sa direction. Vous devez veiller à ce que la personne sélectionnée dispose de l'expérience et des compétences nécessaires en matière de leadership et d'organisation. Les devoirs du directeur d'équipe ou chef de mission sont les suivants :

- superviser la coordination des tenues, des équipements, des finances, du transport et du planning ;
- coordonner tous les efforts pour satisfaire les besoins et désirs des athlètes, du personnel d'entraînement et des soigneurs et minimiser les problèmes (au moins dans la tête des athlètes !) ;
- servir d'intermédiaire entre le comité d'organisation et l'équipe sportive ; et
- diriger la délégation et remplir les fonctions protocolaires pendant le déplacement.

Comme le dit un directeur d'équipe : « les entraîneurs entraînent, les joueurs jouent et les managers font tout le reste ».

Sachez à quoi vous attendre

Il est très peu probable que la destination vers laquelle vous vous dirigez n'ait jamais été visitée auparavant. Consultez donc les sources disponibles pour savoir à quoi vous attendre. Les sources que vous pouvez consulter sont :

- d'autres équipes ou individus ayant voyagé à l'étranger ou s'étant rendus dans votre pays de destination ;
- Internet ;
- le Ministère des Affaires étrangères de votre pays ; et
- les ouvrages et ressources disponibles en bibliothèque.

Si la compétition que vous allez disputer est très importante et que le pays dans lequel vous vous rendez implique des changements culturels et climatiques importants, la performance de vos athlètes en sera affectée. Vous devrez probablement envoyer une personne en reconnaissance pour évaluer la situation. Vous pouvez également souhaiter établir un contact avec une personne de confiance résidant dans ce pays pour vous donner tous les renseignements dont vous avez besoin. Le rôle de l'attaché olympique a été créé pour répondre à de tels besoins.

Vous devez être au courant de tout ce qui peut influencer sur votre déplacement, comme la nourriture, l'hébergement, les infrastructures, le transport, les calendriers et installations d'entraînement et de compétition, certaines coutumes et lois en vigueur dans le pays, la géographie, la langue, le taux de change, les services bancaires et médicaux. Soyez certain de savoir où se situe votre ambassade la plus proche et qui sont les personnes à contacter, et prévenez-les de votre arrivée avant votre départ.

C. ORGANISATION DES VOYAGES

Selon les destinations, le voyage représente souvent la partie la plus importante du budget alloué au déplacement. Il est important de le préparer au mieux.

Voyage

Contactez une agence de voyage fiable ou traitez directement avec l'organisation en charge du transport, telle qu'une compagnie aérienne internationale. Il vous faut trouver la meilleure combinaison de voyage pour répondre à vos besoins et au meilleur prix. Vous devez donc connaître :

- la taille de votre groupe (athlètes, entraîneurs, soigneurs, personnel médical et managers) ;
- le budget de votre voyage ;
- les dates de départ et de retour (n'oubliez pas de prendre en compte le temps d'acclimatation ainsi que le décalage horaire si nécessaire) et l'endroit où se trouve l'aéroport, la gare ou le terminal de bus le plus proche du lieu où vous allez séjourner ;
- toutes les limites de bagages, notamment le nombre de bagages autorisés par personne ;
- toutes les restrictions de poids et pénalités pour les bagages supplémentaires ; et
- les conditions spéciales pour les équipements devant être acheminés séparément :
 - le temps que cela prendra ;
 - le coût représenté ;
 - la manière dont ils seront transportés ;
 - où et quand les récupérer ;
 - les démarches à entreprendre auprès des douanes.

Documents

Il existe un certain nombre de documents que vous devez emporter et toujours garder avec vous :

- **Passeport** : pour entrer dans la plupart des pays, chaque personne qui voyage devra posséder un passeport en cours de validité. Contactez votre agent de voyage, Ministère des Affaires étrangères ou bureau des passeports pour connaître les modalités de demande et prévoyez suffisamment de temps pour l'autorisation du passeport. Vérifiez les dates d'expiration car la période de validité des passeports peut devoir être de six mois après le départ du pays étranger. Le responsable doit noter tous les numéros de passeport et les noms, et les garder dans un endroit séparé. Pensez à en apporter trois ou quatre copies avec vous car ils peuvent vous être utiles pour les hôtels. En cas de vol ou de perte de passeport, contactez immédiatement votre ambassade et signalez-le à la police.
- **Visa d'entrée** : certains pays nécessitent un visa d'entrée. Renseignez-vous auprès de votre agent de voyage, de votre Ministère des Affaires étrangères ou de l'ambassade du pays en question pour voir si c'est une obligation. Internet constitue aussi une bonne source d'informations. Renseignez-vous sur la durée de validité du visa, et pour savoir s'il vous permettra d'emporter les médicaments et les équipements spéciaux dont votre équipe a besoin. Assurez-vous de faire les demandes de visa assez longtemps à l'avance pour éviter les problèmes de dernière minute. Évitez le risque d'avoir à annuler un voyage à cause de l'arrivée tardive d'un visa.

- **Assurance** : souscrivez toujours une assurance voyage suffisante pour couvrir tous les éventuels besoins médicaux et remplacer toutes les affaires égarées ou volées. Si vous prenez l'avion, regardez ce que la police d'assurance de la compagnie aérienne couvre. Il est néanmoins probable que vous ayez à souscrire une couverture supplémentaire afin que votre assurance couvre vos athlètes, vos équipements et vous-même.
- **Documents pour la compétition** : emportez tous les documents nécessaires pour concourir, tels que les listes d'inscription des équipes, les formulaires indiquant toutes les personnes sous prescriptions médicales et des copies des justificatifs d'inscription.

Vaccinations

Des vaccins peuvent être requis pour entrer ou sortir de votre pays de destination. Renseignez-vous sur ce qui est nécessaire et recommandé (prenez en compte les effets sur vos athlètes) et prévoyez de faire vacciner toutes les personnes qui voyagent, en leur laissant assez de temps pour s'adapter et récupérer.

Réglementations douanières

Le pays où vous vous rendez peut limiter ce que vous y faites entrer. Renseignez-vous sur les restrictions existantes. Informez-vous également sur les restrictions concernant les éléments que vous pouvez ramener au retour. N'apporter pas de lettres ni de cadeaux dont vous ne connaîtrez pas le contenu à des personnes situées dans le pays où vous vous rendez. Vous serez tenu pour responsable de ce qu'ils contiennent et, s'ils sont illégaux dans ce pays, vous serez punis conformément à ses réglementations. En outre, veillez à noter les numéros de série de tous vos équipements et biens, tels que les appareils photo, auprès de votre bureau des douanes avant ou lors du départ afin que, lors du retour, vous disposiez de la preuve que vous les aviez bien à l'aller. Renseignez-vous sur les réglementations spécifiques à l'import d'équipements sportifs, tels que les armes à feu, dans le pays étranger.

Coutumes et culture locales

Le pays dans lequel vous vous rendez peut être très différent du vôtre. Assurez-vous de connaître la situation locale en matière de :

- normes vestimentaires ;
- climat ;
- nourriture, notamment les possibilités pour les végétariens ou les personnes ayant un régime spécial ;
- heures des repas ;
- attitude en public ;
- moments consacrés aux prières religieuses ou au repos ; et
- pourboires.

D. CE QU'IL FAUT PRENDRE EN PLUS

Vous pouvez emporter d'autres affaires avec vous pour vous faciliter la vie.

Documents

- coordonnées de tous vos athlètes. La section « Outils » vous donne un modèle que vous pourrez utiliser pour vous assurer de disposer de toutes les informations nécessaires ;
- tous les documents nécessaires pour la compétition ;
- itinéraire de voyage complet ;
- calendriers complets des événements et du séjour ;
- justificatifs d'assurance et numéros à contacter en cas de besoin ;
- prescriptions médicales :

- prenez la quantité nécessaire à utiliser pendant le voyage ;
- emportez avec vous une liste de tous les noms génériques dans leur intégralité ;
- emportez avec vous un certificat du médecin indiquant les médicaments à prendre, leur but et leur posologie ;
- enregistrez la prescription auprès des officiels responsables de la compétition ;
- obtenez un certificat médical pour pouvoir emporter les médicaments dans le pays, si nécessaire.

Tenue et équipement

Les éléments suivants doivent être inclus :

- trousse à pharmacie complète ;
- tenues de l'équipe ;
- tenues d'entraînement, adaptées à des conditions météorologiques extrêmes ;
- tenues pour le temps libre et tenues formelles, respectueuses des normes vestimentaires du pays hôte ;
- articles de toilette et effets personnels pour toute la durée du voyage ;
- équipement spécial pour usage personnel : ne supposez pas qu'il vous sera fourni ;
- équipement vidéo pour enregistrer les performances de l'équipe ;
- téléphones portables en cas d'urgence ;
- paire de lunettes supplémentaire pour ceux qui en portent.

Pensez également aux éléments ci-dessous :

- papier à en-tête officiel, bloc-notes et stylos ;
- blanc correcteur et marqueurs ;
- adaptateur international ;
- réveil ;
- rallonge électrique ;
- cadeaux pour les hôtes et les autres équipes ;
- drapeau de votre pays et enregistrements de votre hymne national ;
- permis de conduire international ;
- plans de la ville et des environs ;
- denrées non périssables supplémentaires.



© 2010 / Kishimoto/CIO / NAGAYA, Yo

Finances

Essayez de régler les frais de voyages aussi tôt que possible. Cela vous permettra de réduire la somme d'argent que vous emportez avec vous. En outre, les éléments suivants peuvent vous être utiles :

- Renseignez-vous sur le taux de change et sur les réglementations en matière de change, telles que les sommes limites qu'il est possible d'échanger et à quel endroit.
- Emportez un peu d'argent en devise locale pour couvrir les frais à votre arrivée tels que les taxis et les pourboires.
- Munissez-vous d'une carte de crédit internationale à utiliser en cas d'urgence. Vous pouvez en général retirer de l'argent des distributeurs, moyennant un coût.
- Sachez que certains États ne vous autorisent pas à acheter leur devise avant d'arriver dans leur pays, ni à la sortir de leur pays. L'échange de devises avec de simples citoyens est passible d'arrestation.

E. LE VOYAGE

Afin que le voyage se passe dans les meilleures conditions possibles, observez les consignes suivantes :

Séance d'information

Organisez une séance d'information avec les athlètes et entraîneurs avant votre départ. Donnez-leur tous les renseignements concernant :

- ***l'itinéraire*** : donnez-leur un aperçu journalier de ce qui les attend ;
- ***l'hébergement et les repas*** : communiquez les détails sur l'hébergement afin que l'entourage des membres sache où les contacter. En outre, faites en sorte que chacun connaisse le numéro de portable officiel ;
- ***les coutumes du pays hôte*** : renseignez-vous sur le contexte religieux, politique et économique ;
- ***les ajustements*** : fuseau horaire, climat, altitude, nourriture et eau, insectes, animaux, santé ;
- ***le code de conduite attendu*** : sportivité, amitié, gentillesse et votre rôle en tant qu'ambassadeur de votre pays ;
- ***la sécurité*** : identifiez les précautions à prendre en matière de sécurité, y compris la surveillance de vos effets personnels ;
- ***les règles de l'équipe*** : expliquez toutes les règles auxquelles doit obéir l'équipe, notamment les règles de couvre-feu. Expliquez comment seront appliquées les règles de discipline ;
- ***les relations publiques*** : apprenez à dire quelques phrases dans la langue étrangère ; habillez-vous de manière élégante ; respectez les lois et coutumes du pays hôte ; soyez discret lorsque vous abordez des sujets politiques, économiques ou religieux sur lesquels vous donnez votre opinion ;
- ***les interviews avec les médias*** : anticipez les questions qui pourront vous être posées par les médias et préparez-vous à y répondre ; et
- ***les autres aspects*** : repérez les questions techniques concernant l'entraînement et la compétition que vous devez connaître avant votre arrivée.

Organisez l'équipement et les bagages

- Les bagages doivent comporter une grande étiquette distinctive de couleur pour faciliter leur collecte.
- Retenez le nombre de bagages que vous avez enregistrés.
- Tous les équipements peuvent être étiquetés avec un marquage indélébile.
- Assurez-vous que tout est prêt pour le transport de l'équipe ainsi que de ses bagages.
- Vérifiez toujours que vous n'oubliez rien en partant ; laissez à l'hôtel une adresse où l'on peut vous contacter.

Gérez les finances

- Assurez-vous de connaître le montant que vous pouvez dépenser lorsque vous êtes en déplacement.
- Gardez tous les justificatifs d'achat et notez à quoi ils correspondent.
- Gardez les reçus de paiement par carte bancaire.
- Gardez la trace de toutes vos dépenses et faites le bilan à la fin de chaque journée à l'aide des justificatifs que vous avez.
- Calculez le montant total à la fin du voyage et rendez l'argent non dépensé ou demandez le remboursement de celui que vous avez avancé.

Coopérez avec les médias

- Donnez aux médias l'opportunité de s'entretenir avec les membres de l'équipe avant le départ.
- Préparez un guide de l'équipe destiné aux médias comportant les données et photos de chaque athlète.
- Préparez les communiqués de presse nécessaires.
- Conservez les coordonnées téléphoniques et adresses e-mail des médias pour pouvoir leur transmettre les résultats.

Suivez le protocole nécessaire

- Assistez à l'ensemble des réunions, réceptions et cérémonies organisées en votre honneur.
- Gardez à l'esprit que vous représentez votre pays.

Conseils utiles

- Attendez-vous à faire preuve d'autonomie et agissez en conséquence.
- Les autres pays peuvent avoir un rythme de vie plus rapide ou plus lent que le vôtre.
- Gardez le sens de l'humour, anticipez les événements et essayez de vous adapter.
- Veillez à défendre les droits de vos athlètes si vous pensez qu'ils sont bafoués.
- Les relations et le respect des objectifs sont essentiels : souvenez-vous que tout le monde est là pour aider les athlètes.
- Ayez des buts communs afin de pouvoir vous concentrer sur les objectifs du voyage plutôt que sur les éléments perturbateurs.
- Établissez des routines avant la compétition afin que les athlètes se sentent à l'aise et en sécurité, même dans un pays étranger. Vous aurez peut-être besoin d'un interprète, même si sa présence ne pourra pas être permanente. Essayez de retenir quelques phrases clés. Les habitants du pays hôte seront probablement plus avenants si vous montrez que vous faites des efforts.

Au retour

- Préparez un communiqué de presse ou organisez une séance d'interviews avec les médias pour leur raconter votre voyage.
- Envoyez des lettres et des courriels de remerciements à toutes les personnes qui vous ont aidé ; pensez à leur demander leur adresse avant de rentrer chez vous.
- Demandez à vos entraîneurs, managers et éventuellement aux athlètes de faire une évaluation du voyage.
- Rédigez les rapports nécessaires pour l'organisation responsable de votre sport.
- Élaborez un rapport financier.

F. OUTILS

Les questions suivantes vous aideront à planifier votre voyage. Interrogez-vous sur les éléments suivants :

Nourriture :

- Quel sera le type de nourriture proposé (étrangère, locale, etc.) ?
- Comment sera-t-elle servie ? Salle à manger principale, cafétéria, buffet, repas assis ?
- La nourriture disponible est-elle appropriée ?
- Les heures de repas sont-elles compatibles avec l'entraînement et la compétition ?
- Les repas sont-ils servis à un seul endroit (par ex., à l'hôtel) ?
- Est-il possible de prendre des repas à emporter ?
- Peut-on trouver des encas ? De quel type ? Où pouvez-vous les trouver ?
- Des repas spéciaux sont-ils proposés, par ex. pour les diabétiques ou les végétariens ?
- Quels types de boisson pouvez-vous trouver : eau, jus de fruits, boissons gazeuses, thé ? Les boissons présentent-elles un risque ? Où pouvez-vous les trouver dans les chambres, les installations des hôtels et les sites de compétition ? À quel moment les boissons sont-elles disponibles ?
- Comment s'organise le règlement des repas ? Qu'est-ce qui est compris dans le prix ou en supplément ?

Hébergement :

- Où est-il situé ?
- Qui héberge-t-il : athlètes, soigneurs, entraîneurs, managers ?
- Combien y a-t-il de personnes par chambre ?
- Les chambres sont-elles toutes rassemblées dans un même lieu ?
- Une salle de réunion commune est-elle disponible ?
- Les toilettes et les douches sont-elles communes ou privées ?
- Un espace de bureau et des équipements sont-ils disponibles ?
- Disposez-vous d'espaces réservés aux consultations médicales et à la physiothérapie ? Des médecins et physiothérapeutes pourront-ils rendre visite à vos équipes ? À quel prix ?
- Y a-t-il des espaces de rangement pour l'équipement ? À quel endroit ? Pouvez-vous les fermer à clé ?
- Quels sont les aménagements vous permettant d'envoyer et de recevoir du courrier ?
- Qui paye quoi ?
- La famille et les amis peuvent-ils être hébergés ?

Installations d'entraînement et de compétition :

- Où se situent les installations d'entraînement par rapport au lieu d'hébergement ?
- Cela pose-t-il des problèmes de sécurité ?
- Des installations d'entraînement sont-elles disponibles ? À quel endroit ? À quel moment ? Comment peut-on s'y rendre ?
- Existe-t-il des moyens de transport pour se rendre sur le site de compétition ? À quel moment ? Comment s'adaptent-ils à vos besoins spécifiques ?
- Y a-t-il des vestiaires pour chaque équipe ou sont-ils communs ?
- Des services médicaux sont-ils disponibles ? Qu'est-ce que cela comprend ?
- Y a-t-il des salles de presse ?
- De quel type sont les surfaces de jeu ?
- Quelles sont la nourriture et les boissons disponibles dans les installations d'entraînement et de compétition ?

Transport :

- Quels sont les moyens de transport disponibles : autobus, navettes personnelles, taxis, voitures de location ?
- Comment l'équipe se rendra-t-elle de l'aéroport à son lieu d'hébergement ? L'équipe sera-t-elle accueillie par une personne du comité d'organisation ?
- Comment l'équipe se rendra-t-elle de son lieu d'hébergement aux sites d'entraînement et de compétition ?
- Y a-t-il des moyens de transport réservés aux activités de loisirs : autobus, voitures, métros, taxis ?
- Quel sera le coût du transport ?

Compétition :

- Quels sont les calendriers et sites de compétition ?
- Une réunion d'organisation est-elle prévue pour informer toutes les équipes sur la manière dont se déroulera la compétition ?
- Comment le comité d'organisation communiquera-t-il avec chaque équipe ?

Géographie :

- Quel sera le type de climat ? À quelle période de l'année ont lieu les saisons sèche et humide ? Quels seront les températures et le niveau d'humidité ?
- L'altitude pose-t-elle un problème ?
- Le fuseau horaire demande-t-il des ajustements ?

Langue :

- Quelles sont les langues parlées ?
- En quelle(s) langue(s) se déroulera l'événement ?
- Un interprète sera-t-il fourni ou faut-il faire les démarches pour en avoir un ? À quel prix ?

Coutumes :

- Quelles sont les religions principalement pratiquées ? Les besoins religieux de votre équipe peuvent-ils être satisfaits ?
- Devez-vous être au courant de certains problèmes politiques ou points sensibles ?
- Quelles sont les coutumes vestimentaires acceptables ?
- Quelles sont les « règles communes de courtoisie » ou les coutumes sociales acceptables (par ex., les pourboires) ?
- Y aura-t-il des événements culturels auxquels votre équipe devra assister ou qu'elle devra respecter ?

Lois :

- Connaissez-vous les lois importantes et applicables dans le pays en matière de consommation de drogues, d'alcool et de comportement répréhensible ?
- Où se trouve le consulat ou l'ambassade de votre pays ? Avez-vous leur numéro de téléphone ? Sont-ils au courant de votre arrivée ?
- Qui devez-vous contacter en cas de problème ?
- Votre équipe médicale a-t-elle le droit d'exercer dans le pays étranger ?

Banque :

- Comment allez-vous régler vos dépenses ?
- Quels sont les taux de change ? Quelle est la meilleure manière d'échanger de l'argent ?
- Devez-vous faire des démarches pour pouvoir utiliser les banques étrangères ?

Temps libre :

- Quelles activités pouvez-vous organiser pendant le temps libre de votre équipe ?
- Y a-t-il des visites touristiques ou des événements culturels intéressants ?
- Pouvez-vous organiser les repas de votre équipe en dehors de l'hôtel ?

G. QUESTIONS

1. Comment évaluez-vous si vos déplacements sportifs sont appropriés ?
2. Avez-vous une liste récapitulative à suivre pour la planification des déplacements ?
3. De quelle manière évaluez-vous les déplacements une fois qu'ils sont terminés ?

Informations sur les athlètes

Vous trouverez ci-dessous un modèle de compilation d'informations sur les athlètes dont vous pouvez avoir besoin :

Nom complet : _____

Nom de famille : _____ Prénom(s) (1^{er}, 2^e, etc.) : _____

Adresse actuelle : _____

Adresse du domicile : _____

(si différente de l'adresse ci-dessus)

Numéro de téléphone : Domicile : _____ Travail : _____ Mobile : _____

Date de naissance : _____ Homme Femme

Acte de naissance n° : _____

Pays de naissance : _____ Nationalité : _____

Passeport n° : _____ Date de délivrance : _____

Date d'expiration : _____ Carte d'identité nationale n° : _____

Carte d'identité de l'athlète n° : _____

Données médicales : _____

Nom et adresse de la compagnie d'assurance : _____

Numéro du contrat : _____ Prescription de lunettes : _____

Consignes médicales spécifiques (par ex., diabète nécessitant un traitement régulier) : _____

Liste des médicaments que prend actuellement l'athlète (noms génériques) : _____

Liste des allergies : _____

Liste des particularités médicales (par ex., asthme, diabète) : _____

Personnes à contacter en cas d'urgence : Indiquez le nom, l'adresse et le numéro de téléphone de deux personnes à contacter en cas d'urgence.

1. Nom : _____

Adresse : _____

Numéro de téléphone : Domicile : _____ Travail : _____ Mobile : _____

2. Nom : _____

Adresse : _____

Numéro de téléphone : Domicile : _____ Travail : _____ Mobile : _____



UNITÉ 51



©CIO/Richard Juilliant

ORGANISATION D'UN ÉVÉNEMENT

A. Introduction	280
B. Phase de candidature	280
C. Planification	281
D. Organisation de l'événement	283
E. Questions	284

A. INTRODUCTION

La réussite d'un événement n'est pas due au hasard. Elle demande une planification et une organisation soignées, un attachement au moindre détail ainsi que la prise en compte de considérations plus larges telles que le transport et l'hébergement. Un événement est constitué de quatre phases, qui doivent toutes être planifiées attentivement :

1. **Candidature** : décision visant à déterminer si l'organisation souhaite organiser un événement ou a les capacités requises ;
2. **Planification** : détermination de la nature de l'événement, de ce à quoi il peut ressembler ainsi que des activités proposées, en réalisant les tâches et activités nécessaires pour que l'événement ait lieu ;
3. **Fonctionnement** : déroulement de l'événement ;
4. **Clôture** : règlement de tous les détails une fois l'événement terminé.

B. PHASE DE CANDIDATURE

Avant de présenter sa candidature ou d'organiser un événement

Vous devez vous poser certaines questions avant de gaspiller du temps et des ressources en soumettant votre candidature pour un événement que vous avez peu de chance de remporter, ou en organisant un événement qui peut échouer :

- Les installations peuvent-elles être disponibles ?
- Pouvons-nous obtenir les financements suffisants pour mener le projet à terme ?
- Disposons-nous de la main-d'œuvre et du leadership nécessaires ?
- Avons-nous la volonté nécessaire ?
- Avons-nous l'expertise nécessaire ?
- Disposons-nous de suffisamment de temps ?
- Y a-t-il des partenaires prêts à nous aider ?
- La communauté est-elle intéressée par l'événement ?
- Que comptons-nous obtenir en accueillant l'événement ?

Situation de l'événement :

- La population locale est-elle intéressée par ce sport ?
- Est-elle susceptible de soutenir l'événement ?
- Les médias locaux seront-ils intéressés ?

Historique de l'événement :

- Quels autres événements similaires ont déjà été accueillis ?
- Ont-ils été couronnés de succès ?
- Quels facteurs ont contribué à leur réussite ?
- Ces facteurs peuvent-ils être utilisés à nouveau ou améliorés si nous accueillons l'événement ?

Acceptabilité :

- Mon organisation sportive est-elle favorable à l'organisation de l'événement ? Des personnalités travaillant pour mon organisation ou d'autres problèmes inhérents peuvent-ils compromettre le succès de l'événement ?
- Le Ministère des Sports est-il au courant de notre candidature à l'organisation de l'événement et nous soutiendra-t-il en cas de victoire ?

C. PHASE DE PLANIFICATION

Une fois l'événement remporté

Si vous remportez le droit d'accueillir l'événement, la première chose à faire est de nommer une personne chargée de son bon déroulement. Cette personne doit être nommée par le président du comité d'organisation, le responsable du projet ou l'organisateur du tournoi. Mettez ensuite en place un comité d'organisation pour démarrer le processus de planification et superviser les principaux secteurs opérationnels. Ces secteurs peuvent être les suivants :

- installations et équipements ;
- aspects techniques : arbitres, juges, entraînement, tirage au sort, calendrier des compétitions ;
- coordination entre les organismes sportifs et les participants : formulaires d'entrée, fiches de renseignements, formulaires d'inscription, admission ;
- transport ;
- hébergement ;
- médias et publicité ;
- protocole : cérémonies, personnalités ;
- hospitalité ;
- finances et contrôle financier ;
- programme social ;
- remise en état, évaluation et rapports après l'événement ; et
- questions médicales.



©Tous droits réservés

Pour les événements moins importants, une même personne peut occuper plusieurs fonctions. Il est, par exemple, possible de combiner les fonctions hébergement et transport. Vous pouvez déterminer la combinaison des secteurs en réfléchissant à l'ampleur de l'événement et au temps dont disposent les personnes qui participent à son organisation.

Une fois les secteurs à couvrir identifiés et les personnes clés en place, vous pouvez procéder à la planification à proprement parler. Fixez des dates d'échéance à l'aide d'un diagramme de Gantt ou schéma d'activités (flowchart) qui présente les activités et les réunions. Ceci est essentiel pour une bonne préparation. Envisagez de suivre le processus de planification de projet présenté à l'unité 47. La liste suivante vous donne des exemples d'échéances principales avant un championnat national.

Six mois avant l'événement :

- Entretenez-vous avec l'organisateur et autant de responsables de comités que possible.
- Les responsables doivent établir et présenter une liste des tâches incluses dans leur champ de responsabilité.
- Chaque responsable élabore un budget préliminaire à la suite de cet entretien.
- Mettez en place des méthodes de communication et des sessions d'information régulières.

Cinq mois avant l'événement :

- Passez en revue les budgets de tous les comités et regroupez-les en un seul.
- Chaque responsable de comité présente un schéma d'activités (flowchart) détaillant les tâches à réaliser, la personne qui va s'en charger et dans quel délai.
- Réservez les installations et équipements en fonction des besoins.
- Mettez en place des plans promotionnels.
- Instaurez des procédures d'inscription.
- Organisez une réunion avec chaque responsable toutes les deux semaines afin de surveiller l'état d'avancement de leur planning.
- Réalisez toutes les tâches qui requièrent un délai, par exemple la promotion, les impressions, le financement et la recherche de bénévoles.

Deux mois avant l'événement :

- Continuez à rencontrer chaque responsable de comité pour discuter des avancées.
- Passez en revue les schémas d'activités pour vous assurer qu'ils sont en bonne voie.
- Envoyez les formulaires d'inscription et le reste des documents administratifs.
- Commencez les réunions/contacts hebdomadaires avec les responsables.

Une semaine avant l'événement :

- Passez en revue tous les schémas d'activités pour vous assurer qu'ils sont en bonne voie.
- Discutez des problèmes qui surviennent et trouvez des solutions pour y faire face.
- Coordonnez les interactions finales entre les responsables.

Autres activités

Par leur nature, les événements spécifiques n'intéressent en général que les personnes directement impliquées ou qui ont un engagement particulier. Cependant, si vous y ajoutez quelques « bonus », vous pouvez élargir leur portée et, par conséquent, augmenter le nombre de participants. Chaque pays a ses propres avantages culturels uniques qui peuvent faire des événements sportifs une attraction pour de vastes groupes de personnes. Que ce soit par l'intermédiaire de la photographie, de la musique, de la danse, des arts visuels, de la nourriture ou de la mode, votre pays, région ou communauté peut apporter beaucoup en matière de « bonus » à un événement sportif. Pour vous aider à planifier ces activités, prenez en compte les conseils suivants :

- Réfléchissez à votre particularité en tant que pays ou région. Quels sont les spécificités locales, nationales ou culturelles que vous pouvez relier à des événements particuliers en lien avec le sport ?
- Lequel des éléments mentionnés ci-dessus serait le plus susceptible d'être associé à un événement sportif sur le plan financier ?
- À quelles catégories d'âge voudriez-vous que votre événement s'adresse ? Pourquoi ce groupe en particulier ?
- Pensez à des personnalités de votre pays qui peuvent être liées au sport par l'intermédiaire d'activités culturelles, comme les personnalités médiatiques, les photographes et les restaurateurs. Serait-il envisageable qu'une de ces personnes participe à votre programme ?
- Pensez à des personnes qui ont joué un rôle dans le passé sportif de votre pays. De quelle manière pourraient-elles participer à votre programme ?
- Quelles autres idées vous viennent en tête pour ajouter quelques « bonus » supplémentaires à cet événement spécial ?



©Tous droits réservés

D. ORGANISATION DE L'ÉVÉNEMENT

Les étapes suivantes vous aideront à vous organiser :

- Faites un planning avec les noms et numéros de téléphone des principales personnes qui participent à la préparation de l'événement.
- Élaborez votre diagramme de Gantt et suivez-le. Prévoyez assez de temps pour traiter tous les aspects, tels que les installations qui doivent être réservées à l'avance.
- Rédigez un contrat détaillé concernant les obligations et attentes de chaque responsable de comité. Le directeur de l'événement se sert de ce contrat pour coordonner le travail avec les responsables individuellement et avec l'ensemble du comité rassemblant tous les responsables.
- Préparez des listes de vérification plus fournies pour les procédures, le personnel nécessaire, les accords de coopération avec d'autres comités et les équipements et fournitures nécessaires. Passez en revue toutes ces listes récapitulatives afin de vérifier qu'aucun détail ne vous a échappé.
- Chaque comité doit avoir une liste récapitulative de l'ensemble des tâches à accomplir dans son domaine de responsabilité. Une fois effectuées, elles doivent être rayées de la liste.
- Prenez en compte les besoins des spectateurs ainsi que ceux des participants.
- Réunissez-vous régulièrement pour faire le point sur les avancées. Prévoyez une répétition suffisamment à l'avance pour pouvoir régler les problèmes inattendus.
- Le suivi est aussi important que la phase de planification et que l'événement en lui-même. Le rapport final peut contenir l'historique du projet, la structure du comité, les grandes lignes du programme, les résultats et les recommandations.
- Déléguez autant de responsabilités que vous le pouvez sans que cela n'influe sur la qualité.
- Remerciez et soutenez tous les bénévoles du début à la fin.
- Maintenez une communication cohérente et régulière entre le directeur de l'événement et les différents comités.

- Réfléchissez à la gestion de la sécurité et des risques.
- Demandez aux personnes qui apportent leur contribution des retours d'information.
- Rédigez des conseils spécifiques sur la manière d'enregistrer les dépenses et de conserver les justificatifs d'achats et les factures.
- Utilisez des formulaires d'inscription clairs, bien organisés et faciles à classer.
- Restez optimiste et réaliste. Gardez votre calme en toutes circonstances.

Informations pour et sur les participants

Selon le type d'événement, chaque club, équipe ou participant doit recevoir une fiche d'information comportant les détails suivants :

- le titre exact de l'événement ;
- le nom, l'adresse et le numéro de téléphone de la personne qui l'organise ;
- le lieu exact et des indications pour s'y rendre ;
- les dates et heures exactes des épreuves ;
- les conditions d'inscription ;
- les dates limites d'inscription et les modalités ;
- la personne à qui les formulaires d'inscription et les informations requises sur les participants doivent être envoyés ; et
- toute autre information, telle que la formule de compétition, les récompenses et les frais d'inscription.

Chaque équipe doit être conviée à remplir le formulaire d'inscription et à le renvoyer avant la date limite. Ce formulaire d'inscription doit inclure :

- les noms des participants ;
- leur niveau (si nécessaire pour le classement) ;
- la signature des participants, approuvant les termes de la compétition ;
- le nom de l'équipe, du club et de la personne à contacter, ainsi que les adresses et numéros de téléphone personnels et professionnels ; et
- les frais d'inscription.

Soyez aux petits soins avec vos visiteurs ! Essayez de faciliter leur arrivée et leur départ à l'aéroport. Allez à leur rencontre. Installez des points d'information bien en vue avec des bénévoles accueillants et aimables. Apportez votre aide pour le passage des douanes et de l'immigration, si possible. Assurez-vous que les options de transport sont claires et facilitez au mieux les trajets de vos visiteurs vers et depuis l'aéroport.

E. QUESTIONS

1. Réfléchissez au dernier événement que vous avez organisé. Qu'auriez-vous pu améliorer ?
2. Comment allez-vous aménager vos méthodes pour le prochain événement ?



UNITÉ 52



©VANOC

GESTION ET FONCTIONNEMENT DES INSTALLATIONS

A. Introduction	286
B. Gestion et fonctionnement des installations	286
C. Programmation	287
D. Questions	287

A. INTRODUCTION

Les installations sportives peuvent être difficiles à gérer et à faire fonctionner à cause du nombre d'éléments à prendre en compte : entretien, fonctionnement et surveillance, mise en œuvre des programmes, gestion de l'ensemble du personnel, systèmes et politiques associés. La plupart des compétences et activités abordées dans le présent manuel sont importantes pour le fonctionnement des installations.

B. GESTION ET FONCTIONNEMENT DES INSTALLATIONS

Vous devez prendre en compte un certain nombre de conditions opérationnelles, en lien avec la gestion des installations :

- Gérez les installations comme s'il s'agissait d'une entreprise. Instaurez des politiques et des tarifs pour fournir les ressources nécessaires au fonctionnement. Même si vous bénéficiez d'importantes subventions gouvernementales pour faire fonctionner vos installations, essayez de faire des économies et d'augmenter vos revenus.
- Déterminez et organisez les activités les plus avantageuses en termes de revenus pour vos installations.
- Les frais les plus élevés seront probablement les salaires des employés. Afin d'obtenir le meilleur service, mettez sur pied un plan du personnel, ne recrutez que d'excellents collaborateurs ayant été bien formés.
- Essayez de garder des installations modernes qui répondent aux besoins de la communauté, en fournissant des équipements, programmes et services de grande qualité, en veillant à leur propreté et à leur aspect attrayant.



©Tous droits réservés

- Achetez des équipements durables et de qualité. Même s'il est vrai que ce n'est pas la solution la moins chère au départ, cela vous permettra de réaliser des économies en entretien et en remplacement, et s'en ressentira sur la fiabilité de vos installations.
- Utilisez des manuels d'exploitation détaillés et révisiez-les aussi souvent que nécessaire. Ces manuels doivent présenter les règlements d'utilisation et être accessibles à tous les employés. Ils doivent comprendre des éléments tels que : descriptions de postes, plans du site, protocoles d'événements, inventaires et règlements concernant les équipements sportifs, inventaire et règlements concernant les machines et les équipements d'ordre général, description des responsabilités des employés, mesures d'urgence et règlement administratif, tel que fiches de présence et consignes pour la gestion de l'argent liquide.

- Mettez en place une gestion efficace : contrôles et rapports financiers appropriés, assurances, mesures d'urgence et personnel bien formé.
- Gérez vos comptes en gardant à l'esprit les actifs immobilisés. Lors de l'acquisition d'une installation, veillez à prendre en compte non seulement son coût d'achat mais également son coût de fonctionnement.
- Faites la promotion des installations et des programmes auprès de la communauté à l'aide de lettres d'information et d'un tableau d'affichage à l'entrée. Faites également de la publicité à travers les médias locaux.
- Dans le cadre des frais courants d'exploitation des installations, vous devez mettre en place un fonds de renouvellement qui vous permettra de faire des réparations importantes ou d'acheter des équipements coûteux, par exemple acheter des tableaux d'affichage électroniques et des systèmes de chronométrage ou renouveler la toiture de l'installation.

C. PROGRAMMATION

Le facteur le plus important pour le succès d'une installation réside peut-être dans la variété de services et d'activités qu'elle offre. Vous devez identifier des groupes d'utilisateurs potentiels (écoles, enfants, adultes, groupes sportifs, etc.) ainsi que leurs besoins. Les activités que vous proposez doivent inciter les gens à utiliser régulièrement vos installations. Cela vous permettra d'accroître vos revenus, mais surtout d'augmenter l'activité physique de la population locale. Il existe plusieurs moyens pour décider des programmes que vous voulez organiser :

- **traditionnel** : les activités proposées par le passé continuent d'être disponibles ;
- **volontés exprimées** : demandez aux gens ce qu'ils souhaiteraient faire et programmez ces activités ;
- **autoritaire** : c'est à vous, en tant que responsable, de décider de ce que veulent les gens et de faire les programmes en fonction ;
- **politiques** : les programmes sont offerts pour répondre à des objectifs en matière de politiques, par exemple se concentrer sur des programmes destinés aux enfants ;
- **conditions externes** : les programmes de vos installations peuvent être déterminés par un organisme externe ;
- **diversité** : les programmes offrent aux gens le choix entre plusieurs types d'activités ;
- **demande** : répond aux demandes formulées par le public.

Vous combinerez souvent ces approches. La clé est de veiller à offrir aux gens ce qu'ils veulent et de revoir vos programmes régulièrement.

D. QUESTIONS

1. Comment décidez-vous des prestations offertes par vos installations ?
2. Comment obtenez-vous des informations de vos groupes d'utilisateurs ?
3. Savez-vous si leurs besoins sont satisfaits ?



La responsabilité de préparer les athlètes et les entraîneurs incombe généralement aux organisations sportives nationales ; toutefois, elles ne peuvent souvent pas accomplir cette tâche seules et dépendent de différents types de soutien. Pour mettre en place des programmes et payer le personnel, elles ont besoin de ressources financières qu'elles obtiennent auprès des pouvoirs publics, des entreprises ou grâce à leurs propres initiatives de collecte de fonds. Elles ont besoin d'excellents entraîneurs, et la plupart d'entre elles nécessite des moyens et des ressources pour les former et les rémunérer. Les entraîneurs ont besoin d'athlètes de talent à entraîner et à motiver, qu'ils peuvent aider à atteindre leur meilleur niveau. Les athlètes eux-mêmes ont besoin de soutien personnalisé ainsi que basé sur des programmes pour progresser. Ce soutien inclut notamment les sciences du sport, la médecine du sport et des services en matière de technologie de la performance. La question des substances et pratiques interdites dans le sport doit aussi être prise en compte ; des informations pratiques sont fournies pour contribuer à la prévention de ce problème et y apporter des réponses.

Tous ces sujets sont traités dans cette section. La capacité d'un CNO ou d'un autre organe dirigeant à aider les organisations sportives à atteindre leurs objectifs est l'un des défis permanents rencontrés dans le sport, qui doit être relevé dans tous les pays. Ainsi, plus le système sportif d'un pays parvient à réunir les partenaires nécessaires pour répondre à ces besoins, plus ses athlètes auront de chances de réussir.



SECTION

IV

PRÉPARATION D'ATHLÈTES DE HAUT NIVEAU

Unité 53 Médecine du sport	291
Unité 54 Lutte contre le dopage	297
Unité 55 Sciences du sport.	305
Unité 56 Technologie dans le sport	309
Unité 57 Développement de la direction technique.	313
Unité 58 Préparation des athlètes.	319
Unité 59 Identification de talents.	327

UNITÉ 53



© 2012 / Comité International Olympique (CIO) / FURLONG, Christopher

MÉDECINE DU SPORT

A. Introduction	292
B. Services de santé régionaux	292
C. Rôle du CNO	293
D. Services médicaux en voyage	293
E. Questions	296

A. INTRODUCTION

Forme physique et bonne santé sont des termes qui peuvent être associés au sport de loisirs comme au sport de haut niveau. Pour un athlète de haut de niveau, il est essentiel d'être en bonne santé et dans sa meilleure forme malgré la forte tension que subit son corps. Par conséquent, le recours à des médecins spécialistes lors de la phase de préparation aux compétitions est d'une importance cruciale. Les praticiens peuvent contribuer au sport de la manière suivante :

Surveillance de l'état de santé général

Avant de commencer l'entraînement intensif, l'athlète doit passer les visites médicales appropriées afin d'identifier les affections, anomalies et maladies qui peuvent être traitées. Des examens médicaux réguliers, tels que la recherche de blessures chroniques du tissu mou, des bilans nutritionnels ou des tests d'effort prolongé, devront ensuite être intégrés au programme d'entraînement pour surveiller l'état de santé général et de condition physique.

Les athlètes se blessent à cause de traumatismes ou de la tension que leur corps subit en raison de l'intensité de l'entraînement ou de la compétition. Lorsqu'un athlète subit une blessure, il est vital que celle-ci soit diagnostiquée rapidement et correctement, et qu'il se rétablisse le plus vite possible. Le processus permettant à l'athlète de retrouver sa bonne forme physique après une blessure passe par un travail d'équipe composée du médecin, du physiothérapeute, de l'entraîneur et de l'athlète.

Habitudes saines

L'entraîneur et l'athlète doivent mettre en place des habitudes saines afin d'éviter toute blessure ou maladie. Le médecin peut donner des conseils sur les bonnes habitudes à prendre en matière d'hygiène et de sommeil, sur les problèmes liés aux voyages et sur la signification des symptômes (imaginés ou réels) ; le physiothérapeute peut donner des conseils sur l'importance des exercices d'échauffement, des étirements et d'une bonne posture ; et le diététicien, sur les bonnes et les mauvaises habitudes alimentaires.

B. SERVICES DE SANTÉ RÉGIONAUX

Les services de santé fournis par l'intermédiaire des écoles, des forces armées, des hôpitaux ou des cliniques locales peuvent parfois être la seule ressource disponible pour aider les athlètes. Les responsables de ces services peuvent aller au-delà de leurs responsabilités habituelles et soutenir les athlètes en :

- effectuant une surveillance régulière de leur état de santé ;
- soignant rapidement et correctement les blessures, maladies ou autres problèmes ;
- leur facilitant l'accès à la physiothérapie ou à d'autres services paramédicaux ;
- soutenant des programmes, notamment de contrôle antidopage, d'évaluation nutritionnelle, de compléments alimentaires, ainsi que des tests de forme physique ;
- fournissant des informations et des formations aux athlètes et entraîneurs ;
- offrant un soutien administratif au personnel médical et paramédical.

Il est possible de trouver des services médicaux appropriés pour les athlètes en s'adressant aux :

- hôpitaux locaux ;
- médecins locaux qui s'intéressent au sport ;
- écoles de médecine ou centres de formation des professionnels de la santé ;
- cliniques ou organismes de secteurs spécifiques ;
- organisations sportives ou équipes ayant déjà utilisé des services médicaux ;

- associations professionnelles (dans le domaine médical, dentaire, de la physiothérapie, de la diététique, etc.) ;
- écoles ou services d'aide médicale bénévole.

C. RÔLE DU CNO

Le CNO peut contribuer à promouvoir la médecine du sport en :

- encourageant les praticiens à approfondir leurs connaissances et compétences ;
- offrant des expériences dans le sport à divers médecins qui souhaitent se spécialiser dans la médecine du sport, en particulier en favorisant l'organisation dans leur pays de cours sur la médecine du sport, dispensés par le CIO notamment ;
- soutenant l'existence et la prestation de services médicaux/paramédicaux/scientifiques coordonnés qui portent une grande attention à la santé et à la sécurité des athlètes ;
- se tenant au courant des politiques et procédures du CIO spécifiques aux aspects médicaux des performances sportives, comme les contrôles antidopage et les services médicaux aux Jeux Olympiques.

D. SERVICES MÉDICAUX EN VOYAGE

Lorsqu'une équipe voyage, il est fortement souhaitable qu'elle soit accompagnée par des professionnels de la médecine et de la physiothérapie. Si ces personnes accompagnent l'équipe, elle bénéficie d'un réel avantage, à savoir d'une surveillance médicale quotidienne qui n'est souvent pas disponible à domicile.

Avant de partir à l'étranger, l'équipe doit consulter un médecin qui l'aidera à planifier le voyage, même si aucun médecin ne l'accompagne. Celui-ci doit être en mesure de donner des conseils concernant l'adaptation au climat, les vaccins requis, les précautions nécessaires pour la santé ainsi que les installations et services médicaux dans le pays hôte. Ces informations peuvent également être obtenues lors d'une première visite, ou en demandant des informations médicales appropriées à l'ambassade ou au consulat du pays hôte dans votre propre pays.

1. Avant le départ

Facteurs sur lesquels vous pouvez vous renseigner avant le départ de l'équipe :

- température ambiante/conditions climatiques du site de compétition ;
- alimentation et préparation des repas ;
- conditions générales d'hygiène ;
- durée du trajet entre le pays d'origine et le pays hôte ;
- vaccins exigés par le pays hôte ;
- disponibilité des médicaments ;
- conditions en matière d'assurance maladie ;
- conditions générales de vie : hébergement, etc.

2. Conseils pour le voyage

a) Généralités

- Il peut être difficile de trouver les médicaments nécessaires en voyage. Assurez-vous donc de prendre ce dont vous avez besoin si vous n'êtes pas sûr de la disponibilité dans le pays hôte.
- Déterminez les vaccins nécessaires pour l'équipe. Assurez-vous que les vaccinations sont à jour, y compris contre la polio et le tétanos. Vous devrez peut-être vous faire vacciner contre la fièvre jaune, le choléra et la typhoïde. Dans le cadre de la prévention de la malaria, vous devrez prendre des antipaludiques avant votre départ, pendant le voyage et au retour. Le vaccin contre le choléra n'offre qu'une protection partielle contre la maladie et une hygiène adéquate est indispensable. La gammaglobuline offre une certaine protection contre l'hépatite A. Toutes les inoculations et vaccinations doivent être terminées avant le départ.
- Assurez-vous que chaque athlète emporte un livret médical contenant toutes les informations sur des problèmes médicaux spécifiques, tels que l'asthme, le diabète, les blessures, les médicaments, les vaccinations et les allergies.
- Envisagez de prendre une assurance maladie pour le voyage. Cette police doit couvrir les services médicaux dans le pays hôte ainsi que les frais de rapatriement aérien à la suite d'accidents ou de maladies graves.
- Votre équipe doit disposer d'une trousse médicale comprenant des pansements pour les coupures et écorchures, de la moleskine pour éviter les ampoules, de l'antiseptique, de l'aspirine, de l'antimoustique, une lotion solaire et une solution de réhydratation orale (sachets de mélange glucose/sel à prendre avec de l'eau) pour le traitement de la diarrhée.
- Si les membres de l'équipe ont des rapports sexuels occasionnels pendant le voyage, l'utilisation d'une protection adéquate est une précaution indispensable. Si une personne craint d'avoir contracté une infection sexuellement transmissible, elle doit consulter un médecin.
- Réduisez le risque de piqûres d'insectes en portant des pantalons et des chemises à manches longues et en évitant les endroits humides et ombragés.
- Dès l'arrivée, le médecin ou le chef d'équipe doit se rendre à l'hôpital local ou se renseigner sur ses procédures d'admission et ses services de physiothérapie, et contacter un médecin local pour obtenir de l'aide et déterminer où se trouve la pharmacie la plus proche.
- Le médecin de l'équipe doit fixer une heure précise le matin et le soir pour les consultations des membres de l'équipe blessés ou malades.

b) Diarrhée

Tous les voyageurs peuvent souffrir de diarrhée mais elle est particulièrement problématique pour les athlètes puisqu'elle peut entraîner des pertes importantes de sel et de liquide et réduire les ressources énergétiques. La diarrhée peut résulter d'un stress émotionnel, de l'anxiété ou d'une irritation de l'intestin par des micro-organismes. La diarrhée se propage par l'absorption orale de matières contaminées. Les aliments les plus fréquemment contaminés sont le poisson et la viande (en particulier dans les plats préparés comme les saucisses ou les ragoûts), le lait, les fruits et légumes crus qui n'ont pas été lavés correctement, et l'eau.

c) Régime alimentaire

- Tous les aliments crus représentent une source potentielle de maladie.
- Un changement de régime alimentaire peut provoquer des troubles intestinaux.
- Le jus de tomate est une excellente source d'électrolytes.
- La nourriture doit être salée.
- L'apport en hydrates de carbone doit être important. Un repas riche en hydrates de carbone et facile à digérer est recommandé trois heures avant une compétition.

- Avec des repas appropriés, aucune vitamine supplémentaire n'est nécessaire. Cependant, si les fruits et la salade sont exclus de votre régime alimentaire, prenez des vitamines. Le fer doit aussi être pris en considération.
- Le contrôle quotidien du poids d'un athlète indique si son apport en nourriture, en calories et en liquide doit être augmenté.
- Emportez de l'hôtel des encas et des boissons pour vous rafraîchir après l'entraînement ou la compétition. Ne comptez pas trouver d'encas appropriés dans les stades. Veillez à ne pas sauter de repas et n'oubliez pas de vous hydrater.



©Getty/Michael Steele

d) Décalage horaire

- Les voyages en avion entraînent certains problèmes : déshydratation due à l'altitude, modifications des rythmes du corps (décalage horaire), manque de mobilité (raideur). Durant de longs voyages en avion, buvez au moins un verre toutes les heures, évitez l'alcool, étirez-vous et marchez. Encouragez les athlètes à partir bien reposés ; ne les soumettez pas à un stress excessif à l'arrivée.
- Les changements de fuseau horaire créent des tensions supplémentaires. Les symptômes du décalage horaire sont la fatigue, l'affaiblissement des sens, les troubles gastriques, la constipation ou la diarrhée, et les troubles du sommeil. Ils sont dus au fait que les cycles corporels ne sont pas en phase avec le nouvel environnement. Vous pouvez améliorer la situation en programmant votre arrivée le soir ou en changeant vos périodes de sommeil avant de partir pour qu'elles coïncident autant que possible avec celles du lieu de destination. Les athlètes qui n'ont pas modifié leurs périodes de sommeil avant de partir doivent éviter, durant les premiers jours, les compétitions en matinée après de longs vols en direction de l'est, et en fin d'après-midi après des vols en direction de l'ouest. Les athlètes qui se sont adaptés au préalable ne devraient pas avoir ces soucis, leur système étant déjà en phase avec le nouvel environnement.
- Un sommeil prolongé (par exemple, 12 heures) après un long vol peut compenser le sommeil perdu. Toutefois, une nuit ne suffira pas à synchroniser les rythmes biologiques du corps avec l'heure locale. Il faut généralement compter une journée par fuseau horaire traversé avant que l'adaptation soit complète.
- Les rythmes biologiques influent sur les capacités maximales de consommation d'oxygène, la force, la puissance et la coordination. Le rendement maximal ne peut être obtenu que lorsque les rythmes biologiques sont ajustés, généralement dans l'après-midi ou en début de soirée. Il semble que les baisses de performance soient plus importantes lors d'un voyage en direction de l'est qu'en direction de l'ouest.

e) Chaleur

- Des malaises liés à la chaleur peuvent survenir à partir de températures supérieures à 18°C.
- La température corporelle peut monter jusqu'à 38-39 °C pendant un effort constant sous la chaleur.
- Un homme moyen (68 kg) peut perdre 1,5 à 2 litres d'eau par sudation par heure. Il est absolument nécessaire de s'hydrater fréquemment pendant l'entraînement/la compétition. Les coureurs doivent boire 200 ml 30 minutes avant la compétition et 400 à 500 ml 10 à 15 minutes avant la compétition.
- La chaleur peut être à l'origine de crampes musculaires, douleurs articulaires, ampoules et fatigue. Les symptômes de stress thermique sont des maux de tête, des étourdissements, une désorientation, des nausées, une baisse de la transpiration, une peau pâle et froide ou des frissons.
- Les coureurs de fond, les footballeurs et autres athlètes qui travaillent de façon continue pendant de longues périodes sont particulièrement sujets au stress thermique.
- Les athlètes doivent porter des vêtements de sport légers et une casquette, et utiliser une lotion solaire pour se protéger des coups de soleil.

f) Techniques de réhydratation

- Buvez 125 à 500 ml deux heures avant l'effort.
- Buvez 125 à 250 ml toutes les 15 minutes ou autant que vous pouvez pendant l'effort.
- Buvez un litre par kilogramme perdu après l'effort.
- Pesez-vous et essayez de rétablir 80 % du liquide (poids) perdu.
- Buvez beaucoup pendant les repas.
- Buvez de l'eau, des jus de fruits ou des mélanges isotoniques.
- Vérifiez que votre urine est jaune claire plutôt que jaune vif.
- La soif est un mauvais indicateur de votre besoin en liquide. Vous avez besoin de liquide avant que vous ne ressentiez la soif.

E. QUESTIONS

1. Comment la médecine du sport est-elle établie dans votre pays ?
2. Quelles sont les forces et les faiblesses de votre approche ?
3. Qui sont les spécialistes qualifiés en médecine du sport dans votre pays ?
4. Quels programmes ou activités spécifiques votre organisation sportive peut-elle entreprendre afin d'améliorer les services médicaux pour vos athlètes ?

UNITÉ 54



©CIO/John Gichigi

LUTTE CONTRE LE DOPAGE

A. Introduction	298
B. Code mondial antidopage	298
C. Mots clés	299
D. Prévention/éducation.	301
E. Gestion d'une éventuelle infraction de dopage.	302
F. Questions.	304

A. INTRODUCTION

« *Se doper, c'est tricher. Le dopage est semblable à la mort. La mort physiologique, par un changement profond, parfois irréversible, des processus normaux par des manipulations injustifiées. La mort physique comme l'ont montré certains cas tragiques ces dernières années. Mais aussi la mort spirituelle et intellectuelle, en acceptant de tricher et de dissimuler ses capacités, en reconnaissant son incapacité ou son refus de s'accepter, ou pour transcender ses propres limites. Et enfin la mort morale, en s'excluant de fait des règles de conduite requises par toute société humaine.* » Juan Antonio Samaranch, président du CIO, 1980 – 2001

En 1967, le CIO a créé une commission médicale en partenariat avec l'Union Cycliste Internationale (UCI). Son but était de mettre en place un service de contrôle médical pour les Jeux Olympiques de 1968, et d'étudier la question des contrôles antidopage et de l'aide qui pourrait être apportée aux athlètes dans les pays en développement en la matière.

L'Agence Mondiale Antidopage (AMA) a été fondée en 1999 à titre d'organisation internationale indépendante afin de promouvoir et de coordonner la lutte contre le dopage dans le sport au niveau international. Elle est composée et financée à parts égales par le Mouvement sportif et les gouvernements.

B. CODE MONDIAL ANTIDOPAGE

L'une des plus grandes réussites de la lutte contre le dopage dans le sport à ce jour a été la préparation, l'acceptation et la mise en place d'un ensemble harmonisé de règles antidopage, connu sous le nom de *Code mondial antidopage*. Le Code constitue le document de base offrant un cadre pour des politiques, des règles et des réglementations antidopage harmonisées au sein des organisations sportives et des autorités publiques. Il est accompagné de cinq Standards internationaux destinés à créer une harmonisation parmi les organisations antidopage : le contrôle du dopage, le travail des laboratoires, les autorisations d'usage à des fins thérapeutiques (AUT), la *Liste des substances et méthodes interdites* et la protection des renseignements personnels.

Cette harmonisation vise à traiter les problèmes survenus par le passé en raison d'efforts contre le dopage confus et non coordonnés, tels que la pénurie et la fragmentation des ressources nécessaires pour mener les recherches et les contrôles, le manque de connaissances sur les substances et procédures spécifiques utilisées et sur l'importance de leur utilisation, et l'approche incohérente par rapport aux sanctions infligées aux athlètes reconnus coupables de dopage.

Depuis son entrée en vigueur le 1er janvier 2004, le Code s'est révélé être un outil très puissant et efficace dans l'harmonisation des efforts contre le dopage à travers le monde. Ceci a été démontré par le soutien massif des gouvernements et des organisations sportives dans l'acceptation du Code, et par l'organe croissant de jurisprudence du Tribunal Arbitral du Sport (TAS), chargé de faire respecter les dispositions du Code.

Au terme d'une procédure de consultation ouverte et transparente en trois phases, qui a notamment inclus la publication de plusieurs versions préliminaires, le Code révisé (2009) a été adopté à l'unanimité par le Conseil de fondation de l'AMA et approuvé par les 1 500 délégués présents le 17 novembre 2007, dernier jour de la troisième Conférence mondiale sur le dopage dans le sport, organisée à Madrid. Le Code révisé est entré en vigueur le 1er janvier 2009. Vous trouverez la Résolution de la Conférence mondiale ainsi que des informations sur le Code et la consultation associée sur le site Web de l'AMA : www.wada-ama.org.

La procédure de révision du Code en a fait un outil encore plus robuste pour garantir que tous les athlètes bénéficient des mêmes procédures et protections antidopage, quels que soient leur sport, leur nationalité ou leur pays.

Substances et méthodes interdites

La seule et unique *Liste des substances et méthodes interdites* est publiée par l'AMA et mise à jour une fois par an par un comité de scientifiques renommés.

Les catégories de substances interdites comprennent les stimulants, les narcotiques, les agents anabolisants, les diurétiques, les hormones peptidiques, les substances mimétiques et analogues, entre autres.

Il existe trois catégories de méthodes ou pratiques interdites :

- **Le dopage sanguin** est l'administration de sang, de globules rouges et de produits sanguins associés à un athlète.
- **La manipulation chimique et physique** est l'utilisation de substances et méthodes qui modifient ou tentent de modifier l'intégrité et la validité des échantillons d'urine recueillis lors des contrôles antidopage (par exemple, la falsification, les perfusions intraveineuses), notamment la cathétérisation, la substitution et/ou l'altération de l'urine, l'inhibition de l'excrétion rénale, par exemple par probénécide ou composés associés, et l'application d'épitéstostérone.
- **Le dopage génétique** est le transfert ou l'utilisation de cellules, d'éléments génétiques ou d'agents pharmacologiques pour moduler l'expression génique endogène et ayant la capacité d'améliorer la performance sportive.

Certains médicaments sont interdits en compétition, d'autres hors compétition et d'autres encore dans certains sports uniquement.

Les étiquettes de certains compléments et aliments n'identifient pas entièrement ou correctement les ingrédients. C'est aux athlètes que revient la responsabilité de s'assurer que tous les produits qu'ils prennent ne contiennent aucune substance interdite. Ils doivent demander conseil à des sources bien informées.

Laboratoires et procédures accrédités

L'AMA est responsable du *Standard international pour les laboratoires*. Ce document énonce les exigences applicables aux laboratoires qui souhaitent démontrer qu'ils sont techniquement compétents, exploitent un système efficace de gestion de la qualité et sont en mesure de produire des résultats juridiquement valables. Pour garantir la qualité du travail des laboratoires, un processus de ré-accréditation a lieu annuellement et des épreuves d'aptitude sont effectués tous les quatre mois.

Sanctions

- Tout concurrent reconnu coupable de violation d'une règle antidopage (VRAD) est exclu des Jeux Olympiques en cours et/ou à venir.
- Si un concurrent membre d'une équipe est averti d'une VRAD, la compétition, l'épreuve ou le match durant lequel l'infraction a lieu peut être considéré comme perdu par cette équipe, suivant les règles de la FI.
- Suite à une violation du Code mondial antidopage, une médaille et/ou un diplôme peuvent être retirés.

Les sanctions sont proposées par la commission disciplinaire du CIO à la commission exécutive du CIO, qui a le pouvoir final de décision concernant l'adoption et la mise en œuvre des sanctions. Les règles du CIO ne portent préjudice à aucune sanction que peuvent prendre les Fédérations Internationales ou les CNO concernés en conformité avec leurs propres règles.

C. MOTS CLÉS

Les termes utilisés pour décrire les procédures de contrôle antidopage peuvent parfois être obscurs et ambigus. Voici un guide de référence expliquant certains mots et termes clés :

- **Résultat d'analyse anormal** : rapport d'un laboratoire ou d'une autre instance approuvée révélant la présence dans un échantillon d'une substance interdite ou d'un de ses métabolites ou marqueurs (y compris des quantités élevées de substances endogènes) ou l'usage d'une méthode interdite.
- **Violation d'une règle antidopage (VRAD)** : survenue d'une ou de plusieurs des violations suivantes :
 - présence d'une substance interdite dans l'échantillon d'un athlète ;

- usage ou tentative d'usage par un athlète d'une substance ou méthode interdite ;
 - refus de se soumettre à un prélèvement d'échantillon ;
 - violation des exigences applicables concernant la disponibilité des athlètes pour les contrôles hors compétition ;
 - falsification ou tentative de falsification de tout élément du contrôle antidopage ;
 - possession de substances interdites et utilisation de méthodes interdites ;
 - trafic ou tentative de trafic ;
 - administration ou toute autre forme de complicité entraînant la violation d'une règle antidopage.
- **Contrôle positif** : terme souvent employé de façon incorrecte pour dire qu'une infraction de dopage a eu lieu. Un laboratoire peut signaler un résultat d'analyse anormal ou atypique n'entraînant pas nécessairement la violation d'une règle antidopage. Une substance interdite peut, par exemple, être présente sous une forme ou à une fin (telle qu'un traitement médical acceptable) ne constituant pas une infraction de dopage.
 - **Contrôle hors compétition** : contrôle pouvant être effectué à tout moment sans préavis. Ces contrôles sont essentiellement centrés sur les athlètes ou les sports pour lesquels une forte probabilité de dopage existe. Les contrôles hors compétition permettent également à l'organisation ou à l'agence antidopage de cibler certains athlètes en se basant sur des preuves d'utilisation.
 - **Échantillons d'évaluation de la qualité** : échantillons d'urine préparés pour contenir des substances interdites et systématiquement intégrés dans les lots d'échantillons envoyés aux laboratoires pour analyse. Ces échantillons ne sont pas identifiés ni connus par les laboratoires et servent de témoin pour l'évaluation de la qualité de leurs procédures d'analyse habituelles.
 - **Contrôle antidopage** : ensemble des éléments du système conçu pour détecter la présence de substances, pratiques et méthodes interdites ou réglementées, depuis la collecte des échantillons jusqu'à l'analyse en laboratoire et la gestion des résultats. Le contrôle antidopage inclut également un processus de révision et un mécanisme d'appel pour protéger les droits des athlètes et d'autres personnes accusés d'infractions liées au dopage.
 - **Échantillons A et B** : lorsqu'un athlète fournit un échantillon de sang ou d'urine pour le contrôle, celui-ci est divisé en deux parties, qui sont ensuite scellées et envoyées au laboratoire pour analyse. Une partie, l'échantillon A, est contrôlée en premier et, s'il révèle la présence d'une substance interdite, les organisations antidopage concernées, l'AMA et l'athlète sont avertis. Si l'athlète souhaite faire vérifier ce résultat, des tests sont effectués sur la seconde partie, l'échantillon B, qui a été stocké en lieu sûr.
 - **Informations sur la localisation des athlètes** : un programme de contrôle antidopage efficace comprend un grand nombre de contrôles inopinés pouvant survenir à tout moment et en tout lieu. Les athlètes à qui l'on demande de participer à un programme antidopage doivent se conformer au programme de localisation afin de pouvoir être facilement localisés pour les contrôles hors compétition. Il s'agit d'une responsabilité importante mais les athlètes s'y conforment volontiers si cela peut contribuer à ce que leur sport reste loyal et équitable. En outre, cela ne s'applique qu'à une faible proportion d'athlètes. Seuls ceux qui font partie d'un groupe cible de sportifs soumis à des contrôles doivent soumettre les informations demandées.
 - **Autorisation d'usage à des fins thérapeutiques (AUT)** : certains athlètes ont besoin d'utiliser des médicaments tels que l'insuline pour traiter leur diabète ou des inhalateurs de salbutamol contre les crises d'asthme. Les athlètes qui ont besoin d'utiliser une substance ou une méthode interdite peuvent faire une demande d'autorisation d'usage à des fins thérapeutiques, plus connue sous le nom d'AUT. Lorsqu'une AUT est accordée, on saura que si le contrôle de l'athlète est positif, c'est parce qu'il utilise la substance pour une raison médicale et non pour améliorer ses performances. Une AUT ne peut être envisagée que dans les circonstances suivantes :
 - L'athlète mettrait sa santé en danger si l'utilisation de la substance ou méthode interdite devait être suspendue en cours de traitement d'une maladie aiguë ou chronique.

- L'utilisation de la substance ou méthode interdite n'entraînerait pas d'amélioration supplémentaire des performances autre que celle à laquelle on pourrait s'attendre après un retour à l'état de santé normal suite au traitement d'une maladie légitime.
- Il n'existe aucune alternative thérapeutique raisonnable, ou toute alternative est inefficace.

Les athlètes doivent se renseigner sur le processus de demande d'AUT auprès de leur organisation antidopage nationale ou de leur Fédération Internationale.

D. PRÉVENTION/ÉDUCATION

Initiatives de l'AMA

Le 1^{er} janvier de chaque année, l'AMA publie la seule et unique *Liste des substances et méthodes interdites*, adoptée par le CIO. Les CNO, les fédérations internationales et nationales et les personnes travaillant avec les athlètes, telles que le personnel médical et les entraîneurs, doivent bien connaître cette liste. Visitez le site Web de l'AMA pour consulter les informations actuelles.

De nombreux CNO ont développé et distribué du matériel éducatif à leurs athlètes et entraîneurs. Ceux qui ne l'ont pas fait devraient en faire autant ou utiliser du matériel qui a déjà été développé. L'AMA a conçu une collection de documents prêts à l'emploi et entièrement personnalisables. Elle met également à disposition la Bibliothèque en ligne, un centre de renseignements pour le matériel éducatif et les informations antidopage développés par des parties prenantes qui sont prêtes à les partager. Tous les documents décrits dans la section ci-dessous sont disponibles gratuitement sur le site Web de l'AMA.



©CIO

Lors de Jeux, les athlètes devraient également s'intéresser au Programme de sensibilisation des sportifs de l'AMA, qui donne des informations et conseils utiles sur la lutte contre le dopage.

Il existe de nombreuses autres approches possibles :

- Les CNO peuvent développer et tester les fondements du sport sans dopage ainsi que les programmes antidopage nationaux avec les personnes concernées. L'intention est d'affiner progressivement le langage et le contenu du consensus sur le sport sans dopage, et de s'appuyer sur le soutien de la communauté sportive pour transmettre les messages positifs sur le sport qui sont au cœur des programmes pour le sport sans dopage. L'AMA a développé la *Mallette des agents de programme* pour les administrateurs qui souhaiteraient mettre sur pied un programme antidopage. Elle contient des présentations PowerPoint et des fiches d'informations prêtes à l'emploi.
- À travers l'implication des parties prenantes et des partenaires, il est possible de mettre en place un programme antidopage à destination des personnes les plus touchées. La promotion d'une logique éthique pour le sport sans dopage par la communauté sportive ouvrira la voie à une information adaptée à des besoins particuliers (par exemple, dans les manuels destinés aux entraîneurs, l'éducation des athlètes, les plans de cours à usage scolaire). Pour aider les CNO et autres parties prenantes, l'AMA a développé la *Mallette des entraîneurs*, qui contient des présentations, des fiches d'informations et des activités destinées aux entraîneurs des athlètes de la base jusqu'au plus haut niveau. La *Mallette des enseignants* contient du matériel que ceux-ci peuvent utiliser dans leur classe. Consultez la rubrique Éducation du site Web de l'AMA pour accéder à ces mallettes.
- Les messages promouvant le sport sans dopage doivent souligner les aspects positifs du sport, tels que la maîtrise technique et les joies d'une compétition équitable et d'excellent niveau. La tâche consiste à promouvoir à la fois une reconnaissance des valeurs du sport (ce qui a probablement motivé en premier lieu les jeunes athlètes à commencer la pratique d'un sport) et son rôle dans la vie.

- Des déclarations de dirigeants sportifs clairement opposés au dopage doivent être publiées. Les athlètes ont besoin de savoir que, dans leur rejet du dopage, ils bénéficient d'un soutien sans réserve de la part des personnes impliquées dans le sport.
- L'intrusion causée par les contrôles antidopage doit être minimisée.
- Une assistance téléphonique largement diffusée sur le sport sans dopage devrait être mise en place afin de fournir aux athlètes des informations et conseils opportuns, directs et personnels.
- Un médiateur des athlètes devrait être identifié. Ceci permettrait aux athlètes d'obtenir des conseils dans le cas où ils sentiraient une pression externe les incitant à recourir au dopage.

E. GESTION D'UNE ÉVENTUELLE INFRACTION DE DOPAGE

Outre le programme de contrôle antidopage aux Jeux Olympiques, le contrôle des substances interdites peut survenir dans la période précédant les Jeux et peut être réalisé par un certain nombre d'organisations, y compris les Fédérations Internationales, l'AMA, les agences nationales de lutte contre le dopage ou les fédérations nationales.

Que peut faire un CNO pour se préparer à une infraction de dopage durant une mission olympique ?

- Pensez à la manière dont vous suivrez les contrôles antidopage de vos athlètes pendant la compétition.
- Prenez connaissance de vos propres réglementations de contrôle antidopage et munissez-vous d'un exemplaire à jour aux Jeux.
- Assurez-vous de savoir comment accéder aux réglementations de votre Fédération Internationale et munissez-vous d'un exemplaire à jour aux Jeux.
- Sachez comment contacter immédiatement les conseillers médicaux, médias et juridiques du CNO.
- Si vos règles stipulent qu'un athlète peut être suspendu lorsque l'échantillon « A » est positif, assurez-vous que votre instance dirigeante a mis en place le processus de révision pour prendre cette décision et en informer l'athlète.
- Si un athlète n'est pas suspendu après un échantillon « A » positif, définissez à quel stade il devra l'être et par qui. Les règles de certaines Fédérations Internationales permettent à ces athlètes de continuer à concourir après un échantillon « A » positif.
- Préparez un plan média à l'avance.
- Assurez-vous qu'un programme éducatif et de conseils approprié pour les athlètes, les entraîneurs et les chefs d'équipe est en place et a été passé en revue avec vos athlètes avant la mission. Demandez à votre responsable médical de s'entretenir avec chaque athlète pour déterminer les substances qu'ils sont susceptibles de prendre.

Que fait le chef d'équipe ?

Que fait un chef d'équipe (ou le chef de mission du CNO) lorsqu'il est informé d'une éventuelle infraction de dopage ?

Consultez les règles :

- Assurez-vous impérativement de bien connaître les différentes règles et procédures.
- Sachez que les athlètes ont un droit de recours auprès du Tribunal Arbitral du Sport (TAS) notamment.
- Établissez une communication claire avec votre organisme national.
- Définissez clairement le moment où toute suspension commence.

Informez l'athlète :

- L'athlète doit savoir ce qui s'est passé.
- Informez l'athlète sur les règles et les procédures, ses droits, la question des médias et les choix qui s'offrent maintenant à lui.

Informez le CNO :

- Le CNO doit déterminer ce qui va ensuite se passer pour l'athlète.
- Le CNO doit gérer le problème avec les médias.

Informez votre fédération nationale :

- Assurez-vous que tous ceux qui doivent être au courant ont été informés.
- Assurez-vous que tout le monde suit la bonne procédure.
- Assurez-vous que l'on s'adresse aux médias d'une seule voix et avec un message clair.

N'oubliez pas les autres athlètes et la raison pour laquelle vous participez à la compétition :

- Un contrôle positif peut avoir un effet dévastateur sur le reste de l'équipe.
- Assurez-vous d'avoir prévu un moyen d'aider l'équipe à poursuivre la compétition.
- Expliquez aux athlètes à quel point la situation est délicate et que la confidentialité s'impose.

Il est nécessaire de tenir un journal précis des événements mentionnant même les heures. Ceci pourrait s'avérer inestimable si l'on vous demande de raconter les faits ultérieurement.

Que fait le CNO ?

- Le CNO doit clarifier les différents rôles des personnes impliquées.
- Le CNO n'accepte pas les responsabilités qui font partie des attributions de l'organisation sportive. Les contrôles hors compétition et hors site peuvent être la responsabilité de l'organisation.
- Le CNO demande une aide juridique si elle est disponible.
- Le CNO fait appel au responsable médical de la délégation.

Le CNO peut aider le chef d'équipe concerné en lui fournissant :

- des conseils juridiques ;
- des conseils médicaux et pharmacologiques ;
- un soutien logistique ;
- des conseils sur les médias.

Contrôles pendant les Jeux Olympiques

En cas de contrôle antidopage positif, les personnes suivantes peuvent être informées, selon les règles de confidentialité des codes et procédures appropriés en vigueur :

- l'athlète ;
- le conseiller juridique du CNO (si applicable) ;
- le responsable médical de la délégation ;
- le président du CNO ;
- le membre du CIO de votre pays ;
- l'attaché de presse ;
- le chef d'équipe. (Donnez-leur un exemplaire de la lettre du CIO et informez-les du plan d'action proposé, qui doit inclure un entretien avec l'athlète.)

Tout en respectant les exigences de confidentialité du processus, un représentant compétent du CNO doit :

- faire en sorte que l'échantillon « B » soit testé si nécessaire ;
- convenir d'une stratégie pour traiter avec les médias ;
- prendre des dispositions pour l'audition par la commission disciplinaire du CIO ;
- prendre des dispositions provisoires pour que l'athlète quitte le village et rentre chez lui.

Audition par la commission disciplinaire du CIO aux Jeux Olympiques

Dès qu'un contrôle est positif aux Jeux, le CNO de l'athlète concerné est immédiatement informé et appelé devant la commission disciplinaire du CIO pour passer en revue les résultats. La délégation du CNO peut comprendre un représentant du CNO, l'athlète, le conseiller juridique du CNO ou celui choisi par l'athlète, et le responsable médical de l'équipe. Suite à cette réunion, la commission disciplinaire du CIO fait une recommandation à la commission exécutive du CIO ou prend elle-même une décision suivant le cas. Ce processus prend souvent moins de 24 heures.

Prise en charge des médias

Les médias sont formés pour découvrir des informations et les rapporter. Le CNO a un certain nombre de responsabilités, l'une des plus importantes étant de protéger la confidentialité de l'athlète et du problème jusqu'à ce que les commissions disciplinaire et exécutive du CIO aient déterminé les conséquences de la situation et soient prêtes à en parler publiquement.

Questions juridiques et procédurales

Les incidents de dopage sont régis par les règles du CIO, des CNO, des FI et des FN. Des procédures détaillées et des délais très serrés doivent être respectés. Par conséquent, il est impératif que le chef d'équipe, le responsable médical de l'équipe et le conseiller juridique (si applicable), au minimum, comprennent l'ensemble de ces règles et procédures. La loi de la justice naturelle doit prévaloir, y compris la nécessité d'une représentation informée lors de la procédure et des appels.

Tribunal Arbitral du Sport

Un athlète reconnu coupable d'une infraction de dopage par la commission exécutive du CIO peut faire appel auprès du Tribunal Arbitral du Sport, qui nommera alors un panel d'arbitres, présents aux Jeux, afin qu'ils instruisent l'affaire et règlent définitivement le litige. Le panel rendra sa décision dans les 24 heures suivant le dépôt de la requête. Pour plus d'informations concernant le Tribunal Arbitral du Sport, consultez le site Web du TAS : www.tas-cas.org.

F. QUESTIONS

1. Votre CNO dispose-t-il d'une politique de contrôle antidopage clairement exposée ?
2. Comment en élaboreriez-vous une ?
3. Existe-t-il un service de contrôle antidopage dans votre pays ? Si ce n'est pas le cas, devrait-il y en avoir un et comment serait-il mis en place ?
4. Quelles sanctions la commission des athlètes du CIO a-t-elle recommandées à l'encontre des sportifs utilisant ou fournissant des produits dopants ?
5. Quelle mesure la plus importante pouvez-vous prendre pour éliminer le mauvais usage des médicaments ?



UNITÉ 55



©CIO/John Gichigi

SCIENCES DU SPORT

A. Introduction	306
B. Importance des sciences du sport	306
C. Sciences du sport et équipe de soutien médical	307
D. Questions.	308

A. INTRODUCTION

Technologie, médecine et sciences sont de plus en plus utilisées dans la préparation des athlètes de haut niveau, et les exemples suivants reflètent certains des intérêts des médecins et scientifiques pour les sciences du sport :

- **Éducation physique adaptée** : travail avec des athlètes ayant des handicaps divers tels que des lésions de la moelle épinière, des amputations, une déficience mentale ou une cécité.
- **Physiologie de l'altitude et de l'environnement** : entraînement en altitude pour travailler les performances en altitude ou au niveau de la mer ; exercices par temps froid ou chaud.
- **Biomécanique** : mesure des forces et photographie des mouvements des athlètes en exercice pour évaluer la technique.
- **Physiologie de l'exercice** : détermination de diverses mesures physiologiques telles que la capacité cardiaque et pulmonaire, la force musculaire, la composition du corps, la souplesse, la puissance aérobie et anaérobie, les modèles de croissance et de développement chez l'enfant.
- **Métabolisme musculaire** : évaluation des substrats et des besoins énergétiques pour différents types d'exercice ; amélioration de la récupération après l'effort ; supercompensation du glycogène musculaire.
- **Nutrition** : hydratation appropriée pour le sport ; prise de vitamines et de compléments ; anorexie ; mise en place de modèles d'alimentation adéquats ; alimentation spéciale en termes de suppléments de féculents, de matières grasses ou de protéines.
- **Analyse vidéo** : utilisation de caméras vidéo pour capter la technique de l'athlète, stocker des données sur ordinateur et utiliser des logiciels appropriés pour évaluer les performances. Dartfish est un exemple de logiciel couramment utilisé.
- **Psychologie du sport** : techniques de relaxation, concentration, visualisation mentale, motivation, diminution du stress.
- **Analyse des résultats** : analyse des résultats à l'entraînement et des performances pour chaque athlète, et comparaison avec les critères d'objectifs à atteindre à l'entraînement et en compétition.

B. IMPORTANCE DES SCIENCES DU SPORT

Quinze médaillés olympiques ont été interrogés sur les principaux facteurs contribuant à leurs performances. Ils ont classé l'accès à un excellent entraînement, de bonnes installations d'entraînement, des compétitions de qualité suffisante, des partenaires d'entraînement de bon niveau, un temps d'entraînement et des financements suffisants devant les sciences du sport ou les aspects médicaux.

Toutefois, pour ceux qui ont déjà souffert de blessures, l'accès à un bon médecin et à un physiothérapeute est extrêmement important. Si l'on considère uniquement les sciences du sport et le domaine médical, les services les plus utiles sont les services médicaux, la physiothérapie et la massothérapie, suivis de la psychologie, la nutrition et, dans une moindre mesure, la physiologie, la biomécanique et la chiropraxie. La plupart des athlètes avait un accès limité à la physiothérapie et la massothérapie, qui se placent pourtant en tête de leurs besoins prioritaires.

En effet, si les besoins élémentaires comme un entraînement, des installations et des compétitions de qualité ne sont pas suffisamment comblés, l'application des sciences n'a alors que peu de valeur. Personne ne nie la valeur d'un soutien médical de premier ordre à l'entraînement et durant les compétitions. Il est simplement question de savoir quelles sont les priorités en termes de ressources qui appuieront la préparation des athlètes.

C. SCIENCES DU SPORT ET ÉQUIPE DE SOUTIEN MÉDICAL

Les sports bénéficiant de ressources financières suffisantes peuvent être en mesure de réunir une équipe de soutien composée de scientifiques du sport et de personnel médical capables de fournir des services continus, complets et spécialisés.

Composition de l'équipe sciences et médecine du sport (SM/S)

Il n'existe pas de règle spécifique en matière de soutien SM/S qui convienne à tous les sports. L'entraîneur en chef doit sélectionner des personnes capables d'apporter un soutien de qualité dans les domaines qui en ont besoin et de bien travailler dans le sport en question. Si vous formez une équipe SM/S, elle sera souvent composée de personnes issues du personnel d'entraînement, de l'administration du sport et de fournisseurs de services SM/S. Le développement d'une relation de confiance et d'une bonne communication entre le personnel d'entraînement et l'équipe SM/S, et au sein de ces deux groupes, est essentiel pour la viabilité à long terme de cette dernière. Selon les besoins spécifiques du sport, l'ensemble de l'équipe SM/S peut comprendre un ou plusieurs experts des disciplines mentionnées ci-dessous.

Personnel des sciences du sport :

- physiologiste ;
- psychologue du sport/entraîneur mental ;
- biomécanicien ;
- analyste de performances ;
- expert en force et en préparation physique ;
- autres experts techniques compétents.

Personnel de la médecine du sport :

- médecin du sport ;
- physiothérapeute/thérapeute du sport ;
- masseur ;
- nutritionniste ;
- chiropracteur ;
- autre personnel médical compétent.

D'autres spécialistes peuvent être inclus pour des sports particuliers. Pour aider les tireurs à « entraîner leurs yeux », un ophtalmologue peut, par exemple, être nécessaire, tandis qu'une équipe de voile pourrait inclure un météorologue, un hydrologue et/ou un expert en voile.

Les spécialistes peuvent être des membres d'une équipe à plein temps (par exemple, un physiothérapeute) ou des consultants invités de manière ponctuelle pour résoudre des problèmes. Un groupe clé doit être identifié pour interagir régulièrement avec le personnel d'entraînement afin de discuter des besoins des athlètes.

La taille et la composition exactes de l'équipe SM/S dépendent de plusieurs facteurs. Un sport centralisé peut requérir une équipe SM/S dont les membres sont aussi localisés de façon centralisée, pour accroître l'accessibilité et les contacts. Un sport dont les athlètes sont localisés dans différents lieux nécessitera généralement une communication avec les groupes de formation régionaux à travers le pays pour répondre à leurs besoins grâce aux fournisseurs locaux de services SM/S.

Avantages d'une équipe SM/S

Les avantages d'une équipe SM/S complète peuvent comprendre (entres autres) :

- la mise en place d'un plan de soutien nécessaire pour les athlètes en identifiant les priorités spécifiques ;
- la fourniture continue de conseils médicaux et scientifiques sur les « meilleures pratiques » au personnel d'entraînement, et de services aux athlètes ;
- l'intégration de méthodologies et techniques scientifiques et médicales dans un programme d'entraînement et de compétition bien structuré ;
- l'établissement de protocoles de contrôle scientifiques et/ou médicaux normalisés adaptés spécifiquement aux besoins prioritaires du sport ;
- l'établissement de profils scientifiques et médicaux appropriés pour les athlètes dans le temps ;
- la recommandation et la sélection de technologies de la performance conçues pour améliorer les résultats ;
- la détermination d'une stratégie pour fournir des services aux athlètes et entraîneurs tout au long de l'année, y compris pour les sports dont l'entraînement est décentralisé ;
- la recommandation d'une orientation et des propositions pour les initiatives de recherche/d'innovation à court et long terme qui auraient un impact sur les performances des athlètes.

Défis opérationnels d'une équipe SM/S

Outre le défi financier que représente la constitution d'une telle équipe (tous les spécialistes peuvent cependant être à temps partiel, ce qui réduit quelque peu les coûts), le défi résulte de la gestion d'un groupe de professionnels à fort tempérament.

L'entraîneur ou le directeur du sport de haut niveau doit contrôler l'équipe SM/S et les services fournis aux athlètes. Ceci est plus facile à dire qu'à faire étant donné que de nombreux points de vue différents peuvent être exprimés sur la manière d'améliorer la santé et les performances des athlètes, ou de gérer l'entraînement quotidien. Il est par conséquent essentiel que la confiance s'installe entre les membres de l'équipe, que chacun connaisse son rôle et qu'ils se soutiennent les uns les autres.

L'empressement d'un entraîneur en chef et du personnel d'entraînement à accepter une équipe SM/S complète variera considérablement. Certains sports se prêtent bien à une relation immédiate du fait de leur culture et de leur environnement. D'autres peuvent avoir une approche plus réservée vis-à-vis de l'intégration d'informations SM/S.

Le développement d'une équipe SM/S réussie et efficace dépend de la confiance que le personnel d'entraînement lui accorde. Étant donné que la responsabilité finale des performances de l'équipe revient au personnel d'entraînement, il est important que les membres de l'équipe SM/S consacrent le temps nécessaire au développement de cette relation.

D. QUESTIONS

1. Disposez-vous de ressources en sciences du sport pour entraîner vos athlètes ? Le cas échéant, quelles sont-elles et où sont-elles fournies ?
2. Si certaines ressources existent, rencontrez-vous des obstacles pour y accéder ?
3. Quels sports tireraient le plus profit de l'utilisation de ces ressources ?
4. Comment pouvez-vous mettre en place un soutien en sciences du sport pour les sports ou les athlètes prioritaires ?



UNITÉ 56



©CIO/John Gichigi

TECHNOLOGIE DANS LE SPORT

A. Introduction	310
B. Utilisation de la technologie de la performance	310
C. Technologie informatique.	311
D. Exemples de technologie.	312
E. Questions.	312

A. INTRODUCTION

Avec une plus grande attention portée à l'obtention de médailles, les entraîneurs et athlètes de haut niveau dépendent de plus en plus de la technologie pour gagner ce 1/100^e de seconde supplémentaire et se placer en tête de la compétition. Ceci a conduit à l'évolution et la croissance d'une nouvelle spécialisation au sein du sport de haut niveau, connue sous le nom de technologie de la performance (TP). Cette application de la technologie à l'entraînement et la compétition offre aux entraîneurs et aux athlètes un retour visuel et statistique détaillé sur eux-mêmes et sur leurs adversaires. La TP apporte des informations opportunes, précises, factuelles et dans un format facile à comprendre. Elle offre un « autre regard » à un entraîneur expérimenté.

B. UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE DE LA PERFORMANCE

Qu'est-ce que la technologie de la performance (TP) ?

La TP se rapporte aux technologies conçues pour améliorer l'acquisition de capacités sportives. Il s'agit de la connaissance et de l'utilisation d'outils pour l'analyse des performances sportives, dans des domaines tels que la technologie vidéo, la technologie éducative, la biomécanique, la préparation et la motivation des athlètes, la force et la préparation physique, et la gestion des blessures.

La TP comprend du matériel, des logiciels, leur intégration ainsi que la formation des personnes à l'utilisation de ces technologies. L'aspect éducatif de la TP inclut le développement de matériel d'apprentissage appliqué et de programmes pédagogiques pour les athlètes et entraîneurs.

Capacité, séquençement et écueils de la technologie

Pour que la TP leur soit bénéfique, les entraîneurs doivent se poser les questions suivantes :

- À partir de quand des technologies données commencent-elles à avoir le plus d'effet/impact ?
- Quels niveaux de performances doivent être atteints avant qu'une technologie donnée puisse ou doive être appliquée ?
- Les fondamentaux sont-ils solidement ancrés chez les athlètes avant d'entreprendre les analyses vidéo et biomécaniques ?
- La technologie est-elle jugée nécessaire pour obtenir un avantage dans la compétition ?



©Own the podium

En d'autres termes, la TP est adaptée au sport et à ses besoins, et doit présenter une réelle utilité pour l'athlète et l'entraîneur.

Plutôt que d'inventer une nouvelle technologie (de nouveaux outils), il est peut-être possible d'utiliser des technologies qui ont déjà été développées. Par exemple, un entraîneur pourrait utiliser les systèmes de localisation (GPS), inventés dans d'autres buts, pour suivre la position et la vitesse des skieurs alpins de descente à l'entraînement ou lors d'une course.

Soyez toutefois conscients que la technologie peut distraire du travail difficile et nécessaire qu'exige l'entraînement. Elle peut faire perdre du temps et de l'argent, et vous faire penser à tort que c'est un outil efficace et nécessaire. Elle peut mener à des conclusions erronées.

Les coûts sont également à prendre en considération, notamment l'achat et l'entretien de la technologie, l'embauche d'un opérateur expérimenté pour l'utiliser à l'entraînement et en compétition à domicile ou à l'étranger, ainsi que le coût et le temps requis pour former des opérateurs à celle-ci.

Il est essentiel que les spécialistes de la technologie travaillent en étroite collaboration avec les organisations sportives afin de s'assurer qu'ils comprennent bien les besoins du sport et des athlètes. Ils doivent se faire orienter par l'entraîneur pour garantir la pertinence de la technologie par rapport aux besoins de l'entraînement.

Les points clés à prendre en considération comprennent :

- la formation des spécialistes de la technologie et des entraîneurs dans les milieux d'entraînement et en compétitions (en intérieur ou en extérieur) ;
- l'intégration efficace de la technologie dans le milieu d'entraînement ;
- la création de systèmes de stockage, éventuellement accessibles via Internet, pour partager les données recueillies, de manière contrôlée ;
- le besoin éventuel de développer ou modifier les logiciels ou l'équipement pour créer les outils nécessaires ;
- la mise en œuvre de services technologiques durant les compétitions (analyse vidéo) comme aide quotidienne aux entraîneurs ;
- la création de projets de recherche pour inventer de nouvelles technologies utiles.

C. TECHNOLOGIE INFORMATIQUE

Les avancées de la technologie informatique ont créé des opportunités extraordinaires pour l'entraînement des athlètes. La vitesse des ordinateurs et le champ d'application s'accroissent considérablement en l'espace de quelques mois et, heureusement, les coûts diminuent tout aussi vite. Il existe de nombreux outils d'apprentissage assistés par ordinateur et applications logicielles pour les entraîneurs, les athlètes, les managers, les enseignants, et d'autres disponibles pour être utilisés sur votre ordinateur via un logiciel, un CD-ROM ou Internet.

Des logiciels sont disponibles pour analyser les mouvements humains (comprenant des simulations 3D), créer des programmes d'entraînement physique individualisés (tels qu'une analyse et un suivi nutritionnels, des exercices de souplesse, l'entraînement aérobique ou de la force), effectuer une analyse technique des mouvements sportifs, contrôler les tâches de planification et de programmation, et offrir des applications multimédia interactives pour un grand nombre d'activités et de sujets sportifs.

Grâce au développement des systèmes d'exploitation avec des interfaces utilisateur sophistiquées et du matériel plus rapide, les logiciels d'application faciles à utiliser s'améliorent rapidement. Dans un avenir proche, les développements destinés au sport comprendront la réalité virtuelle ou artificielle et l'holographie. Les systèmes de réalité virtuelle utilisent des casques avec systèmes de visualisation, permettant des simulations 3D de l'environnement et de l'équipement. L'holographie crée des images 3D et ne nécessite pas de casque. Les athlètes pourront bientôt visualiser leur technique, non plus sur une bande vidéo en deux dimensions, mais avec une perspective en trois dimensions.

D. EXEMPLES DE TECHNOLOGIE

Les laboratoires ont été adaptés pour étudier les performances humaines. Les athlètes peuvent s'entraîner dans des conditions contrôlées tout en fournissant diverses données pour l'analyse. Des chambres de simulation d'altitude et des chambres climatiques (température, humidité) ont été utilisées pour l'entraînement et la recherche. Les rameurs, les nageurs et les canoéistes utilisent des bassins intérieurs (canaux) d'eau en mouvement pour les entraînements ou les essais hors saison. Les machines d'exercice comprennent des rameurs et des vélos ergométriques, ainsi que des tapis roulants pour la course, le ski nordique et le patinage. Des souffleries sont utilisées pour évaluer la position du corps et la conception de l'équipement et des tenues pour les sports dans lesquels la « résistance de l'air » joue un rôle.

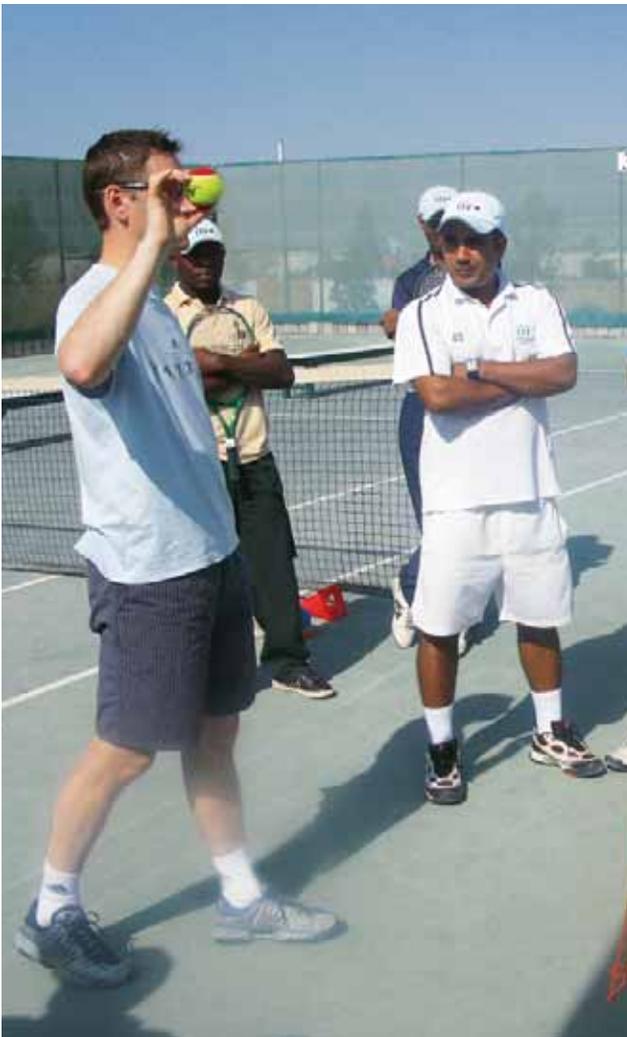
Des appareils photo numériques et des systèmes de mesure de force sophistiqués sont utilisés en biomécanique pour mesurer le mouvement mécanique, l'accélération, les vitesses et les forces. La chromatographie, l'imagerie par résonance magnétique, la spectrométrie, le GPS et d'autres outils de mesure sophistiqués sont disponibles pour aider les sciences et la médecine du sport. Des appareils de mesure métabolique contribuent aux analyses du sang, de la teneur des muscles, du métabolisme et de la fonction cardio-respiratoire.

Toute cette technologie a la plus grande valeur pour les athlètes de haut niveau qui cherchent à obtenir un avantage supplémentaire en acquérant des connaissances. Elle requiert des spécialistes formés pour avoir accès à l'équipement, l'utiliser correctement, puis analyser les résultats de manière appropriée.

E. QUESTIONS

1. Identifiez les types de technologie qui vous aideraient à entraîner vos athlètes.
2. Comment acquerriez-vous une telle technologie et les compétences nécessaires pour l'utiliser ?
3. Quels partenaires pourriez-vous identifier pour vous aider ?
4. Comment de telles technologies amélioreraient-elles les performances de vos athlètes ?
5. Quelle priorité aurait la technologie de la performance par rapport à d'autres besoins de l'entraînement, tels qu'une durée d'entraînement suffisante, le développement de la force et l'endurance, un soutien médical et des conseils nutritionnels appropriés ainsi qu'un meilleur accompagnement ?
6. Avez-vous le temps et les financements nécessaires pour utiliser la technologie ?

UNITÉ 57



©Tous droits réservés

DÉVELOPPEMENT DE LA DIRECTION TECHNIQUE

A. Introduction	314
B. Défis rencontrés par les entraîneurs	314
C. Formation professionnelle des entraîneurs	315
D. Programme national de certification des entraîneurs	317
E. Embauche d'entraîneurs étrangers	317
F. Les entraîneurs doivent-ils être rémunérés ?	318
G. Relations des entraîneurs	318
H. Questions	319

A. INTRODUCTION

Le critère essentiel pour la préparation d'athlètes de haut niveau est la disponibilité d'un entraîneur de niveau international. Avec un entraîneur expert, motivé, sensible aux besoins individuels et doué pour résoudre les problèmes, l'environnement d'entraînement devrait permettre aux athlètes de réussir.

Si l'entraîneur a des connaissances techniques ou théoriques médiocres, manque d'expérience, est incapable de diriger un programme complet, n'est pas motivé ou ne dispose pas du temps nécessaire, les athlètes risquent de ne pas atteindre leur potentiel.

Parmi tous les rôles joués dans le sport (par l'athlète, l'entraîneur, l'administrateur, l'officiel ou le juge) le rôle d'entraîneur est probablement le plus exigeant. Certains soutiendraient qu'il s'agit du rôle le plus solitaire et intensif et qui requiert le plus de connaissances et de compétences. La plupart s'accorderait à dire que plusieurs années d'expérience sont nécessaires pour devenir entraîneur de niveau international.

L'un des défis les plus difficiles à relever dans tout sport pour préparer des athlètes de haut niveau est de pouvoir compter sur d'excellents entraîneurs et un bon directeur du sport d'élite (parfois appelé directeur technique ou responsable du sport de haut niveau). Même dans les pays où les systèmes sportifs sont bien développés, il n'existe souvent aucun programme de formation officiel dans les universités ou ailleurs pour préparer ces leaders essentiels à entraîner au plus haut niveau. Les autres possibilités consistent à avoir un entraîneur qui apprend essentiellement avec le temps ou à faire venir des entraîneurs experts d'ailleurs.

Tandis que le rôle des entraîneurs est connu de tous, celui du directeur technique peut l'être moins, en particulier dans les sports aux ressources limitées et aux programmes à petite échelle. Le directeur technique est le stratège technique, le planificateur et le gérant du programme de haut niveau d'un sport. Celui-ci développe des plans à long terme et annuels pour le programme de haut niveau, encadre les entraîneurs et s'assure que les programmes d'entraînement et de compétition sont bien planifiés et mis en œuvre, et que les résultats souhaités sont obtenus.

B. DÉFIS RENCONTRÉS PAR LES ENTRAÎNEURS

Suite à une récente édition des Jeux Olympiques, une étude demandant à sept entraîneurs d'athlètes médaillés de commenter leur préparation pour les Jeux et les défis qu'ils ont rencontrés en tant qu'entraîneurs a été menée :

- Il semble que les entraîneurs soient soumis à un stress très important. En effet, beaucoup d'entre eux travaillent dans des conditions difficiles (longues journées de travail, faible rémunération, sacrifice de la vie personnelle et familiale, ressources insuffisantes pour préparer les athlètes).
- Les entraîneurs qui travaillent à plein temps (ou à temps partiel) sur plusieurs années ont besoin d'un système de rémunération approprié. Leur contrat d'entraînement devrait leur offrir une sécurité et des avantages raisonnables (congé, retraite). Cet investissement est nécessaire.
- Dans l'idéal, les entraîneurs ont besoin de suffisamment de temps pour entraîner correctement, ce qui implique généralement de se concentrer sur un petit nombre d'athlètes. Ils ont également besoin de temps pour avoir une vie de famille « normale ».
- Il faut aussi permettre aux entraîneurs personnels de se rendre aux compétitions avec leurs athlètes. Ils devraient être encouragés à assister aux Jeux Olympiques et à garder un contact approprié avec leurs athlètes si le soutien des autres entraîneurs de l'équipe est insuffisant.

En résumé, les défis que doivent relever les entraîneurs sont les suivants :

- limites financières personnelles ;
- manque de sécurité à long terme ;
- pression familiale ;
- relations avec l'administration des organisations ou des clubs et questions politiques ;
- nombre minimum d'athlètes de talent ;

- engagement limité des athlètes ;
- installations limitées ;
- ressources allouées aux programmes limitées ;
- nombre limité de partenaires d'entraînement ;
- manque de soutien.

La formule gagnante est évidente : des entraîneurs à plein temps, bien formés et correctement soutenus, travaillant avec un petit nombre d'athlètes et dotés de ressources suffisantes pour que les programmes offrent une réelle opportunité de maximiser le potentiel des athlètes.

C. FORMATION PROFESSIONNELLE DES ENTRAÎNEURS

Dans de nombreux pays, il est souvent difficile de créer un système pour former des entraîneurs de haut niveau ou les recruter ailleurs, mais ce défi doit être relevé car dans le cas contraire, les programmes seraient limités à un niveau inférieur. Tout comme il existe des programmes de préparation des athlètes, il doit exister des programmes de formation pour les entraîneurs.

1. L'organisation sportive doit commencer par identifier très précisément ses besoins et possibilités en matière de formation d'entraîneurs :

- Qui sont les entraîneurs dans votre sport ? Quelles sont leurs qualifications ? Quels sont leurs besoins en matière de formation ?
- Quel est le niveau de compétences requis ? Niveau international ? Niveau national ?
- Combien d'entraîneurs sont requis à chaque niveau pour les cinq prochaines années ?
- Quels sont les ressources/installations/instructeurs disponibles pour les former ?
- Des plans de formation que vous pourriez utiliser sont-ils disponibles dans votre sport ?
- Qui sont les entraîneurs et instructeurs de qualité dans votre domaine ? Peuvent-ils vous aider à organiser votre programme ?
- D'autres organisations sportives ont-elles réussi à mettre en œuvre des plans de formation des entraîneurs ? Quels enseignements pouvez-vous en tirer ?

2. Une fois que vous avez défini vos besoins et que vous avez une idée de vos ressources, vous pouvez commencer à établir un plan pour guider vos efforts afin d'atteindre vos objectifs. La formation des entraîneurs est un projet à long terme qui nécessite une approche méthodique. Le plan doit aussi être flexible et sensible aux besoins en perpétuel changement des entraîneurs.

3. Vous devez examiner les ressources disponibles. Les sources de financement suivantes peuvent-elles offrir des opportunités qui, si elles sont utilisées à bon escient, permettraient d'établir un programme régulier pour former vos futurs entraîneurs ?

- Fédérations Internationales ;
- Solidarité Olympique/CNO ;
- pouvoirs publics ou institutions d'enseignement.

4. Quelles sont les caractéristiques d'un programme de formation des entraîneurs ?

- La plupart des programmes complets reconnaissent que la formation doit être offerte pour différents niveaux d'expérience ; de deux à quatre niveaux sont généralement établis. Le premier niveau peut être très élémentaire, destiné à encourager les personnes à s'engager, et raisonnablement adapté aux débutants.
- La formation des entraîneurs est liée à trois besoins : connaissances techniques spécifiques au sport, théorie de l'entraînement et expérience pratique.

- Les connaissances spécifiques au sport comprennent des sujets tels que la technique, la stratégie et les plans d'entraînement.
- Les connaissances théoriques comprennent des disciplines telles que la psychologie, la physiologie, la biomécanique, les principes de l'entraînement, les blessures sportives, l'alimentation, etc.
- La certification pour attester d'un certain niveau est parfois une bonne manière d'inciter les entraîneurs à poursuivre leur formation et à identifier leurs talents.
- Les programmes destinés aux entraîneurs devraient encourager la formation d'entraîneurs plus nombreux et plus performants.

5. Passez en revue les opportunités envisageables pour la formation d'entraîneurs telles que :

- stages spécifiques au sport faisant appel à des entraîneurs ou des experts techniques nationaux ou internationaux ;
- stages sur la théorie de l'entraînement (par exemple, la physiologie du sport, le développement de plans de formation annuels, la théorie de la formation) ;
- programmes d'apprentissage dans lesquels un entraîneur débutant prometteur travaille et se forme avec un entraîneur confirmé ;
- formation en éducation physique dans une université ou une école ;
- expérience pratique dans l'entraînement et l'encadrement d'athlètes ;
- accès à la littérature, aux films, à la recherche sportive et aux publications traitant de l'entraînement ;
- séminaires mensuels sur des sujets précis, invitant des entraîneurs à rencontrer des spécialistes (par exemple, du domaine médical) ou à discuter de thèmes spécifiques (par exemple, comment motiver les athlètes, l'entraînement axé sur la force, l'alimentation).

6. Établissez votre plan :

- Déterminez l'étendue et la nature des connaissances requises à chaque niveau ainsi que le temps nécessaire pour les transmettre. Ceci devrait garantir une certaine cohérence dans la formation de chaque candidat.
- Définissez les ressources pour chaque niveau du programme de formation.
- Créez un programme de formation afin de préparer des instructeurs compétents pour chaque niveau, ou localisez des instructeurs déjà capables d'enseigner chaque niveau.
- Mettez en place une structure pour accueillir les cours. Celle-ci pourrait être dirigée depuis une organisation centrale, par exemple un CNO. L'engagement des instances dirigeantes du sport et des institutions pédagogiques devrait être encouragé.
- Accordez une forme de reconnaissance aux entraîneurs qui parviennent à atteindre un niveau particulier en leur attribuant une qualification.

7. Les candidats que vous choisissez de former comme entraîneurs doivent présenter la plupart des caractéristiques suivantes :

- intelligence, grande motivation ;
- connaissance du sport, y compris de ses exigences physiques, techniques et autres ;
- intérêt pour un engagement à long terme dans le sport ;
- capacités d'enseignement ;
- excellentes relations interpersonnelles ;
- disponibilité en termes de temps ;
- esprit pratique, aptitude à résoudre les problèmes ;
- dans l'idéal, formation en éducation physique ou expérience approfondie dans le sport ;
- intégrité.

8. Déterminez votre manière de procéder pour que les entraîneurs restent impliqués et travaillent avec sérieux pendant une période prolongée.

La Solidarité Olympique, en collaboration avec les FI et un réseau de centres de formation de haut niveau, offre des opportunités de formation des entraîneurs, localement ou dans ces centres de formation. Vous pouvez obtenir des informations sur ces programmes auprès de votre CNO.

D. PROGRAMME NATIONAL DE CERTIFICATION DES ENTRAÎNEURS

L'Association canadienne des entraîneurs (ACE), dont le Programme national de certification des entraîneurs est un programme pédagogique à cinq niveaux pour les entraîneurs de plus de 60 sports différents, offre un bon exemple à ceux qui souhaitent explorer les méthodes de formation des entraîneurs. Vous trouverez les détails des divers programmes de l'ACE sur son site Web : www.coach.ca.

Le nouveau programme mené par Sports Coach UK au Royaume-Uni, avec le soutien des instances dirigeantes sportives nationales et des diverses agences de financement régionales, constitue un second exemple. Ils ont créé un Cadre d'entraînement comme fondement du programme, puis établi des stratégies et programmes conçus pour produire les résultats souhaités. Le but est de créer un système d'entraînement de classe mondiale d'ici 2016. Vous trouverez de plus amples informations concernant le programme sur le site Web suivant : www.sportcoachuk.org.

E. EMBAUCHE D'ENTRAÎNEURS ÉTRANGERS

La manière la plus rapide de bénéficier d'un entraînement de grande qualité est souvent d'importer cette expertise. Ceci peut donner les résultats souhaités mais parfois aussi conduire à des résultats décevants. Là encore, il est essentiel de savoir exactement quel est le besoin et de développer un plan adapté. Il est très important que les entraîneurs locaux suivent et observent l'entraîneur étranger afin d'apprendre.

Inconvénients de l'embauche d'entraîneurs étrangers :

- Les compétences sont immédiatement disponibles.
- Il peut y avoir des effets positifs indirects, tels que l'établissement d'un modèle pour les entraîneurs plus jeunes, de programmes de formation ou d'une attitude d'excellence.
- On assiste souvent à une amélioration spectaculaire du programme.

Avantages de l'embauche d'entraîneurs étrangers :

- Cela peut s'avérer coûteux en termes de salaire, de voyage et de soutien.
- Les entraîneurs (et leur famille) peuvent subir un choc culturel, nuisant à leurs aptitudes.
- Il peut exister des difficultés liées à la langue.
- Le séjour de l'entraîneur peut être d'une durée limitée.
- Il ne reste parfois aucune compétence réelle lorsque l'entraîneur étranger repart.

Les fonds dépensés pour faire venir des entraîneurs étrangers peuvent-ils être mieux utilisés pour créer un programme de formation local continu ?

L'un des programmes de la Solidarité Olympique offre la possibilité à un expert international reconnu par la FI concernée de passer quelque temps dans un pays à travailler avec les entraîneurs locaux afin de développer une structure sportive nationale. Cette approche associe la disponibilité immédiate de compétences extérieures à un héritage à long terme par la formation des entraîneurs locaux. Vous pouvez obtenir plus d'informations sur ce programme en particulier et sur d'autres programmes de la Solidarité Olympique par l'intermédiaire de votre CNO.

F. LES ENTRAÎNEURS DOIVENT-ILS ÊTRE RÉMUNÉRÉS ?

Il est vrai que les athlètes de haut niveau peuvent être préparés par des entraîneurs bénévoles ou rémunérés. Ces entraîneurs, qu'ils soient rémunérés ou non, doivent présenter un certain nombre de caractéristiques communes, telles qu'une capacité à faire de longues journées de travail, une forte motivation, un niveau élevé de connaissances et une aptitude à établir une relation athlète-entraîneur efficace.

Les entraîneurs doivent-ils être rémunérés ? Certains le sont. Certains doivent entraîner à temps plein ou partiel et doivent donc bénéficier d'un soutien financier. Certains apprécient ou sont motivés par le fait d'être rémunérés. D'autres entraîneurs ont d'autres moyens de subsistance ou une autre carrière et ne sont pas motivés par l'argent mais par leur engagement dans le sport, avec les jeunes, ou par les voyages et les nombreux défis qu'implique l'amélioration du niveau des athlètes.

Lorsque vous passez en revue l'environnement de travail ou l'engagement et les responsabilités de vos entraîneurs, questionnez-vous sur l'importance qu'ont les primes ou les salaires. Demandez aux entraîneurs quelles sont les plus grandes difficultés ou frustrations auxquelles ils doivent faire face lorsqu'ils essaient de développer leurs programmes. Mentionnent-ils la nécessité d'un salaire ou un conflit entre leur fonction d'entraîneur et leur travail ou famille ?

Dans les pays où les salaires ou primes ne sont pas possibles, d'autres incitations financières peuvent-elles être proposées ? Par exemple, un employeur offrira-t-il du temps à un employé pour qu'il puisse prendre des responsabilités d'entraînement sans baisser son salaire ? Existe-t-il des formes de reconnaissance ou de récompense pour compenser le manque de soutien financier ? Vos entraîneurs bénévoles sont-ils reconnus et réellement appréciés dans votre sport ? Comment exprimez-vous ce soutien ?

G. RELATIONS DES ENTRAÎNEURS

Dans l'environnement d'entraînement quotidien, la relation entre l'entraîneur et l'athlète est cruciale. En outre, l'entraîneur et tout le personnel de soutien spécialiste (physiothérapeutes, spécialistes en sciences/médecine du sport) doivent apprendre à travailler en étroite collaboration et de manière efficace.

Au niveau de base du développement sportif, les entraîneurs se retrouvent souvent à endosser pratiquement tous les rôles : recrutement et entraînement des athlètes, organisation de l'entraînement et des voyages pour se rendre aux compétitions, collecte de fonds, suivi des athlètes, administration du programme, etc. À mesure que le niveau d'entraînement des athlètes augmente, les entraîneurs ont besoin d'une plus grande aide afin de pouvoir se concentrer pleinement sur l'entraînement.

Cela signifie que l'entraîneur doit travailler avec les administrateurs, les parents, les officiels des clubs et des organisations, les personnes chargées de la recherche de fonds, les experts médicaux et autres. Ces personnes soutiennent les athlètes et les entraîneurs, et développent leur sport. Toutes ces personnes sont unies par des objectifs communs, comme la motivation d'offrir des expériences positives aux jeunes dans le sport.

H. QUESTIONS

1. Décrivez la situation des entraîneurs dans votre sport ou votre système national. Qu'est-ce qui fonctionne bien et qu'est-ce qui a besoin d'être amélioré ?
2. À qui revient la responsabilité d'améliorer la situation des entraîneurs ?
3. Quels sont vos besoins d'entraînement spécifiques ? Comment y répondez-vous ?
4. Quels sont les besoins spécifiques de vos entraîneurs ? Comment y répondez-vous ?
5. Que pouvez-vous faire pour créer des conditions idéales permettant aux entraîneurs d'atteindre leurs objectifs avec les athlètes ?
6. Avez-vous besoin d'un directeur du sport d'élite (directeur technique) pour mener et gérer les programmes techniques de haut niveau de votre sport ? Le cas échéant, comment pouvez-vous l'obtenir ?
7. Quelles caractéristiques les entraîneurs doivent-ils posséder pour réussir avec les athlètes de haut niveau ?



UNITÉ 58



©Tous droits réservés

PRÉPARATION DES ATHLÈTES

A. Introduction	320
B. Conditions essentielles	320
C. Programme de suivi de carrière des athlètes . . .	322
D. Questions	326

A. INTRODUCTION

Nous sommes conscients que la majorité des médailles et records sont obtenus par des athlètes qui bénéficient de programmes d'entraînement systématiques et complets et d'un soutien adapté à leurs besoins. Quelles sont les exigences essentielles pour que les athlètes excellent, et comment les intègrent-ils dans leur mode de vie et autres obligations ?

B. CONDITIONS ESSENTIELLES

Un CNO a mené une étude demandant à 15 athlètes médaillés et à leurs sept entraîneurs de commenter leur préparation pour les Jeux Olympiques et les conditions auxquelles ils ont été confrontés sur place. Les conclusions de l'étude sont les suivantes :

- Les athlètes nécessitent un soutien financier plus important pour répondre à leurs besoins en matière d'entraînement et personnels. Ceux qui n'ont pas accès à ce soutien financier sont désavantagés.
- Les athlètes souhaitent bénéficier d'une aide et d'opportunités pour préparer leur future carrière pendant leurs années d'entraînement, et apprécieraient certainement un soutien dès qu'ils se retirent de la compétition. De véritables progrès dans ce domaine encourageraient certains athlètes à continuer de s'entraîner plus longtemps.
- Les compétitions requièrent 25 à 35 heures d'entraînement par semaine pendant plusieurs années avant les Jeux pour ceux qui aspirent à des médailles. Le temps et l'engagement sont absolument essentiels pour remporter des médailles. La plupart des athlètes suivaient 12 à 18 séances d'entraînement par semaine.
- On ne compte que peu d'athlètes de très haut niveau dans chaque équipe nationale au sein du système, en partie à cause de la faiblesse des programmes de développement, du temps et des sacrifices nécessaires pour exceller, et du manque de soutien ou d'encouragement pour rester impliqué pendant une longue durée.
- Le système n'offre pas de motivation ni d'encouragement particuliers pour que les meilleurs athlètes continuent à concourir dans de futures éditions des Jeux, ni pour qu'ils restent dans le sport dans une autre fonction (par exemple entraîneurs) après leur carrière.
- Presqu'aucun athlète interrogé n'était motivé par l'éventualité d'une rétribution financière en cas de réussite, mais ils étaient reconnaissants et honorés d'avoir eu l'opportunité de faire partie d'une équipe olympique.

Par conséquent, quelles sont les conditions essentielles pour préparer des athlètes de haut niveau ?

1. Entraînement : la qualité de l'entraînement et la relation athlète-entraîneur sont sans conteste les caractéristiques essentielles de la préparation d'un athlète. Aucun autre facteur n'est aussi important.

- La qualité de l'entraînement détermine celle du milieu d'entraînement. Les athlètes ne s'amélioreront pas de manière significative en l'absence d'entraîneurs de grande qualité qui créent et dirigent un plan d'entraînement intelligent.
- Un entraîneur qui s'engage à exceller et à fixer des objectifs réalistes donne le ton de l'entraînement.
- Le temps disponible de l'entraîneur est important pour mettre en place un entraînement adapté. Ce temps dépend souvent de l'importance de la rémunération que les entraîneurs peuvent percevoir pour leurs activités d'entraînement.
- Le nombre d'athlètes qu'un entraîneur doit entraîner influence la qualité de l'entraînement : moins les athlètes sont nombreux, meilleur est l'entraînement.
- Le nombre de responsabilités, autres que l'entraînement, qu'un entraîneur doit assumer (par exemple, la collecte de fonds, l'administration) nuit à la qualité de sa capacité d'entraînement.



©Fritz Wolf

2. Athlètes : un talent particulier, une forte motivation et une volonté de travailler très dur sont autant de caractéristiques que doit posséder un athlète pour réussir. Identifier ces sportifs et les encourager à exploiter leurs talents au maximum constituent souvent des défis majeurs. Parfois, pour qu'un sport réussisse à développer des athlètes à un niveau assez élevé, un programme d'identification de talents, accompagné de programmes de développement, doit être mis en œuvre.

Il est évident que, dans les pays où les ressources humaines, les installations, les opportunités de compétition et les financements sont limités, les jeunes ont peu de chances de trouver un sport dans lequel ils peuvent exceller. Par nécessité, les administrateurs sportifs peuvent être obligés de concentrer les ressources limitées dans un petit nombre de sports pour parvenir à une certaine amélioration.

Il est important que les administrateurs sportifs comprennent quels sont les objectifs d'un programme sportif spécifique (qu'il s'agisse d'une compétition olympique ou seulement régionale) afin de pouvoir adopter la bonne approche pour la préparation des athlètes.

3. Installations et équipement : un manque d'accès à des installations et à un équipement appropriés peut limiter le développement d'un sport. À moins que ce problème ne soit résolu, il sera difficile de préparer des athlètes au plus haut niveau. Toutefois, de nombreux athlètes olympiques ont réussi grâce à leur grande motivation et à leur engagement pour travailler dur, malgré des installations et un équipement d'entraînement de qualité inférieure. De nombreux exemples peuvent être cités où entraîneurs et athlètes ont improvisé afin de créer un environnement approprié. Surmonter des conditions d'entraînement pénibles renforce parfois la détermination de l'athlète et l'avantage pendant les compétitions difficiles.

Les dirigeants sportifs doivent contribuer à créer un environnement d'entraînement positif. Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions qui peuvent vous aider à améliorer les installations et l'équipement :

- Identifiez clairement vos besoins en installations et équipement. Vous devez savoir exactement de quoi vous avez besoin et dans quel ordre de priorité.
- Essayez de faire connaître les besoins de votre sport aux représentants scolaires ou de diverses associations, aux politiciens, aux autorités militaires, aux entreprises, ou aux organismes gouvernementaux. Voyez s'ils peuvent vous aider ou vous donner des conseils.
- Travaillez avec d'autres sports ou collectivités pour développer un plan ou une stratégie.
- Examinez si vous pouvez obtenir un soutien des entreprises pour fournir des équipements ou des tenues à des conditions raisonnables.
- Envisagez des accords de sponsoring ou de licence pour des marchandises ou de l'argent, en offrant en retour aux entreprises le droit d'utiliser votre logo, ou d'être désignés comme « partenaires officiels ».
- Contactez des Fédérations Internationales pour déterminer si elles peuvent contribuer à la conception des installations sportives ou à la fourniture d'équipement.
- Envisagez l'entraînement dans des installations existantes dans d'autres lieux pendant certaines périodes de l'année afin d'améliorer la qualité de cet entraînement.
- Assurez-vous de connaître toutes les installations d'entraînement disponibles ou les possibilités qui existent dans votre région. Vous pouvez avoir des difficultés à accéder à des installations existantes et, dans ce cas, vous devez réfléchir au type d'approche qui pourrait fonctionner avec les responsables de ces installations.
- L'organisation de Jeux ou de compétitions majeures crée souvent l'occasion pour les gouvernements de fournir de nouveaux équipements et installations.

4. Soutien aux athlètes : si un athlète souhaite atteindre des objectifs relativement élevés, un système de soutien approprié doit être créé pour lui offrir cette opportunité. Outre les critères évidents d'un bon entraînement et d'installations appropriées, les athlètes de niveau national peuvent avoir besoin des éléments suivants :

- une attitude souple de la part de leur école ou de leur employeur : les athlètes de haut niveau peuvent devoir consacrer 35 heures par semaine ou plus à s'entraîner sérieusement ;
- une récupération et une alimentation appropriées ;
- l'accès aux soins médicaux et à la physiothérapie si nécessaire ;
- une stimulation et un encouragement permanents pour créer un environnement d'entraînement positif et soutenir les aspirations de l'athlète.

5. Soutien financier : la recherche d'argent pour l'entraînement et la compétition est une tâche continue. Les pouvoirs publics doivent généralement fournir la majeure partie des financements requis par les athlètes pour :

- payer les frais liés aux déplacements et à la compétition ;
- couvrir les dépenses d'entraînement et les frais de subsistance ;
- couvrir les dépenses de formation ;
- compenser le temps pendant lequel ils ne travaillent pas ;
- fournir un entraînement approprié ou permettre l'accès aux installations.

6. Soutien administratif : pour mettre en place un programme d'entraînement et de compétition bien organisé, une bonne planification et un soutien administratif correct sont nécessaires. Dans l'idéal, l'entraîneur devrait entraîner, l'athlète s'entraîner et les administrateurs faire tout le reste. Le soutien administratif peut comprendre la gestion de la correspondance et les préparatifs des voyages, la recherche de fonds, tout ce qui concerne les installations d'entraînement, les contacts avec les médias, la publicité, les réunions, etc. Il est extrêmement important que les administrateurs se rendent compte que les athlètes et les entraîneurs constituent les principaux points sur lesquels ils doivent se concentrer dans le cadre de leurs activités.

7. Compétition : la compétition au bon niveau et à la bonne fréquence est essentielle pour le développement des athlètes. Elle constitue le but des objectifs d'entraînement et une motivation importante pour l'entraînement quotidien. La compétition est le test ultime où tous les facteurs (compétences, condition physique, connaissances, motivation et stratégie) sont mesurés. Une évaluation minutieuse des résultats de la compétition peut permettre à un entraîneur d'identifier les forces et faiblesses et d'adapter l'entraînement si nécessaire.

C. PROGRAMME DE SUIVI DE CARRIÈRE DES ATHLÈTES

Afin d'aider les athlètes à réussir à gérer l'entraînement, la compétition et les aspects de la vie quotidienne, il est important de leur fournir des conseils et des outils. Le tableau ci-dessous illustre le cycle de vie d'un athlète. Il comprend les différents stades de la vie, de l'enfance à l'âge adulte, et les différents stades du développement d'un athlète, y compris son développement sportif, psychologique, physique et psychosocial. Ce tableau inclut également les étapes du développement scolaire et professionnel d'un athlète. Pour chacune de ces étapes, il expose les nombreuses parties prenantes impliquées, y compris les parents, les frères et sœurs, les pairs et les entraîneurs.

Pour fournir aux athlètes le soutien dont ils ont besoin pendant et après leur carrière sportive, le CIO a mis en œuvre le Programme de suivi de carrière des athlètes (IOC ACP) structuré autour de trois piliers : éducation, compétences socio-professionnelles et emploi.

Développement psychologique et physique	Enfance	Adolescence	Âge adulte		
Développement psychosocial	Parents, frères et sœurs, pairs	Pairs, entraîneur, parents	Partenaire, entraîneur, pairs	Famille, (entraîneur), pairs	
Développement scolaire	Enseignement primaire	Enseignement secondaire	Enseignement supérieur Enseignement professionnel	Éducation formelle et informelle	
Développement professionnel			Athlète professionnel	Athlète professionnel Préparation de carrière	Carrière professionnelle
Développement sportif	Initiation	Développement	Performances		
	Préparation physique, technique, tactique et psychologique				
Éducation	Enseignement primaire <ul style="list-style-type: none"> Écoles sport-étude Programme adapté Aides/ accompagnateurs 	Enseignement secondaire <ul style="list-style-type: none"> Écoles sport-étude Classes d'athlètes Programme adapté (contenu/ calendrier quotidien, hebdomadaire et/ou annuel) Horaires d'examens flexibles Enseignement en ligne Professeurs voyageant avec les athlètes 	Enseignement supérieur <ul style="list-style-type: none"> Universités du sport Programme adapté (contenu/calendrier quotidien, hebdomadaire et/ou annuel) Horaires d'examens flexibles Enseignement en ligne 		
Emploi			Enseignement professionnel <ul style="list-style-type: none"> Partenariats avec le secteur privé/public pour aménager des horaires flexibles Accès à différents réseaux d'orientation en matière de carrière 	Carrière professionnelle <ul style="list-style-type: none"> Partenariats avec le secteur privé/public (armée, police, gouvernement) pour aménager des horaires flexibles Stages 	
Compétences de la vie Compétences pratiques			<ul style="list-style-type: none"> Gestion du temps (fixation d'objectifs) Image personnelle et présentation des athlètes Prise de parole en public Communication (relations interpersonnelles) 		
		<ul style="list-style-type: none"> Fixation d'objectifs Nutrition Introduction à l'établissement d'un budget (fixation d'objectifs) Relation avec les médias Organisation des voyages Aptitudes aux études Prévention santé/médicaments dans le sport 	<ul style="list-style-type: none"> Négociation Trouver/travailler avec des sponsors Introduction à l'établissement d'un budget et à la gestion financière 		
				<ul style="list-style-type: none"> Préparation à l'emploi Transition 	
Compétences psychosociales		<ul style="list-style-type: none"> Prise de décisions et résolution de problèmes Créativité et esprit critique Aptitude à communiquer et compétences interpersonnelles Connaissance de soi et empathie Gestion des émotions et du stress 			
	<ul style="list-style-type: none"> Développement personnel 				

Éducation

Les athlètes consacrent une bonne partie de leur temps au sport et il est important que cela ne se fasse pas au détriment de leur formation. Il existe de nombreuses façons d'enseigner, dont la scolarité traditionnelle (enseignement primaire/secondaire, université), l'enseignement à distance, l'apprentissage en ligne et le tutorat. Les athlètes doivent pouvoir opter pour la méthode qui s'adapte le mieux à leurs activités sportives. La communication avec les organismes d'enseignement est primordiale pour les maintenir informés des engagements sportifs de l'étudiant/athlète et obtenir de l'aide si nécessaire.

Cas de figure : un athlète de 17 ans est scolarisé dans un lycée. C'est une année importante pour lui d'un point de vue sportif et scolaire. L'athlète peut se poser des questions sur ce qui l'attend, mais a envie de réussir aussi bien dans le milieu scolaire que sportif.

Vous pouvez soutenir l'athlète en lui conseillant de rencontrer son conseiller pédagogique/ses professeurs au début de chaque année scolaire/semestre. Lors de cette réunion, il présenterait son calendrier sportif et ses engagements scolaires, et négocierait les mesures à prendre en cas de conflit de dates. Si des examens ont lieu en même temps qu'une compétition, le professeur devrait encourager l'athlète à demander à passer l'examen plus tôt, avant la compétition, ou prendre des dispositions pour qu'une personne agréée de l'équipe surveille l'examen à une heure convenue pendant la compétition.

Compétences socio-professionnelles

Nous faisons tous appel quotidiennement à nos compétences socio-professionnelles d'une manière ou d'une autre, pour gérer diverses situations, accomplir un travail rémunéré ou s'instruire. Ces compétences peuvent également être vues comme transférables ou personnelles car, développées dans un domaine tel que le sport, elles peuvent être transférées à d'autres domaines (expérience professionnelle). L'éducation concernant les compétences socio-professionnelles consiste à aider les athlètes à reconnaître les aptitudes qu'ils possèdent ou à acquérir celles qui leur seront nécessaires afin de les mettre à profit dans diverses étapes de leur vie. Les sujets traitant des compétences socio-professionnelles comprennent notamment :

- santé et nutrition ;
- gestion des finances ;
- gestion du temps ;
- relation avec les médias ;
- prise de parole en public ;
- fixation d'objectifs ;
- prise de décisions et résolution de problèmes ;
- développement de la créativité et de l'esprit critique ;
- communication interpersonnelle;
- connaissance de soi et empathie ;
- gestion des émotions et du stress ;
- relations avec les sponsors et les agents ;
- esprit d'entreprise.

Emploi

Afin d'aider les athlètes à franchir les stades clés au cours de leur recherche d'emploi, vous pouvez envisager les étapes suivantes. Chaque étape nécessite que l'athlète travaille et réfléchisse à différentes options.

- **Identification** : création d'un profil personnel ; cette étape aide l'athlète à décrire ses centres d'intérêt, ses goûts et ses expériences.
- **Exploration** : définition d'idées de carrière ; cette étape permet à l'athlète d'utiliser son profil personnel pour définir des idées de carrière et sélectionner celles qui correspondent à ses attentes.
- **Décision** : tri parmi le choix de carrières de prédilection; au cours de cette étape, l'athlète peut trier, organiser et/ou comparer ses préférences. Il peut également consulter des informations sur les secteurs d'activité, les professions et les formations ou contacter des organisations liées à ses préférences.
- **Synthèse** : choix d'une orientation de carrière ; cette étape fournit à l'athlète un résumé de son profil personnel et ses préférences en termes de carrière. Il est encouragé à réfléchir aux résultats de cette synthèse, à noter ses idées, puis à s'en servir pour exposer son orientation de carrière.
- **Planification** : création de son plan de carrière ; au cours de cette étape, l'athlète peut se documenter sur les différentes voies envisageables pour établir ses objectifs de carrière et son plan d'action.
- **Action** : mise en œuvre de son plan ; cette étape offre à l'athlète un éventail de mesures qui l'aideront à mettre son plan de carrière en pratique.

Les éléments à considérer dans le cadre d'une carrière peuvent comprendre le sport, l'expérience professionnelle, l'engagement communautaire, l'emploi, les différentes expériences de vie, les activités en entreprise, les activités culturelles, la formation, les centres d'intérêt et les activités bénévoles. Les sujets qui peuvent aider les athlètes à trouver un emploi comprennent notamment:

- information sur les carrières ;
- informations sur la rédaction d'un CV ;
- recherche d'emploi ;
- préparation aux entretiens ;
- cartographie des compétences.

Cas de figure: une athlète de 18 ans suit sa dernière année d'études secondaires. Elle dispose d'une pause de deux semaines dans son programme de compétition et d'entraînement, ce qui lui permet d'explorer différentes options de travail. L'athlète souhaite vivement avoir une expérience professionnelle ou faire un stage.

Vous pouvez l'aider en lui fournissant des informations sur le type d'expérience professionnelle et les avantages qui en découlent ainsi que sur la manière de trouver un stage. L'expérience professionnelle peut être rémunérée ou non. Elle peut durer quelques jours, quelques semaines ou un an. Il peut s'agir d'une place fixe, d'un stage de formation ou d'un travail bénévole.

Les avantages d'une expérience professionnelle comprennent :

- aperçu de ce qu'implique un emploi ;
- expérience de terrain structurée et supervisée ;
- compétences professionnelles reconnues sur le lieu de travail ;
- confiance dans sa capacité à apprendre et à devenir compétent dans de nouvelles tâches ;
- aptitudes professionnelles, telles que communication efficace ou travail en équipe ;
- occasion de démontrer son engagement et sa fiabilité ;
- nouvelles références à ajouter à son CV ;
- opportunité d'embauche.

Pour trouver un stage, cherchez des secteurs d'activité ou des professions correspondant aux points forts et aux centres d'intérêt de l'athlète. Les étudiants peuvent recevoir de l'aide de leur école, lycée ou université. La recherche d'une expérience professionnelle et la recherche d'un emploi fixe sont deux démarches similaires. Explorez quelques-unes de ces pistes :

- trouvez des sociétés dans l'annuaire ;
- faites des recherches en ligne sur les sites Web des sociétés ;
- interrogez vos amis ou vos proches ;
- pensez au travail bénévole.

Encouragez vos athlètes à tenir un journal pour noter leurs expériences, et à énumérer les compétences qu'ils acquièrent et mettent en pratique. Incitez-les à poser un maximum de questions. Assurez-vous qu'ils se renseignent sur les conditions d'assurance requises dans le cadre de leur expérience professionnelle.

Vous trouverez plus d'informations concernant le Programme du CIO de suivi de carrière des athlètes sur www.olympic.org/iocacp.

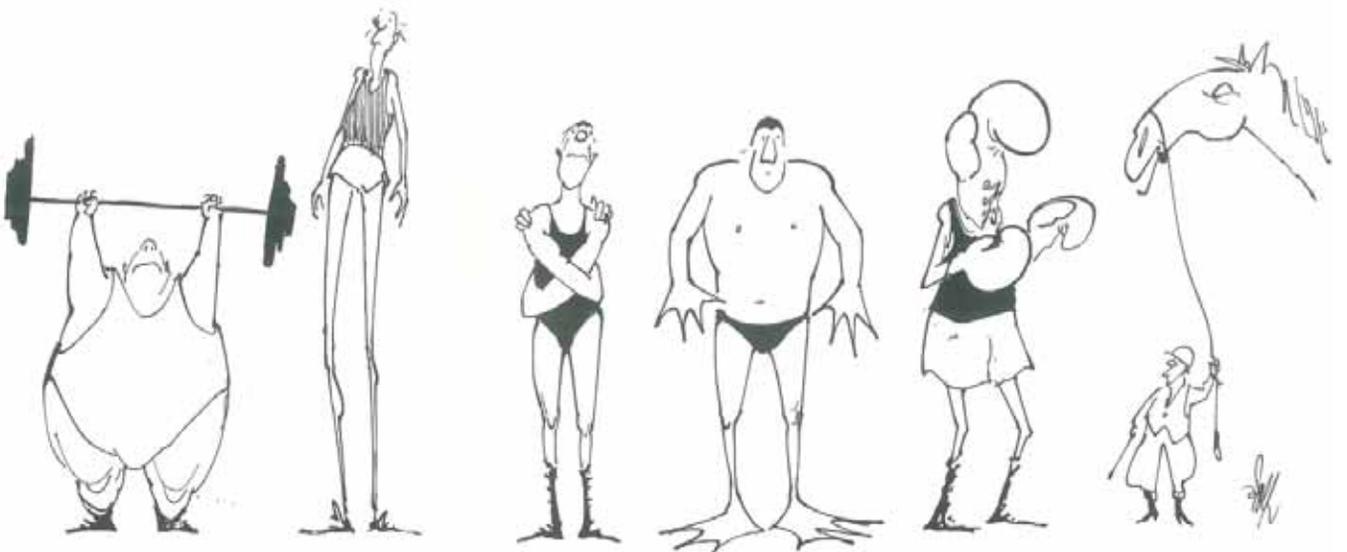
D. QUESTIONS

1. Quelles sont les conditions positives et négatives auxquelles sont confrontés les athlètes de haut niveau dans votre sport ?
2. Concernant les conditions négatives, comment pouvez-vous améliorer la situation ?
3. Un processus systématique par lequel les dirigeants sportifs discutent régulièrement des problèmes des athlètes est-il en place ? Si ce n'est pas le cas, un tel processus serait-il utile ?
4. Votre CNO ou le système sportif de votre pays dispose-t-il d'un programme ou de services d'aide aux athlètes (soutien financier, suivi, développement de carrière, etc.) ? Décrivez le besoin pour un tel programme ou l'amélioration de celui qui existe déjà.

UNITÉ 59

IDENTIFICATION DE TALENTS

- A. Introduction 328
- B. Planification de l'identification de talents 328
- C. Questions..... 329



©Fritz Wolf

A. INTRODUCTION

La plupart des systèmes d'entraînement, en particulier ceux correspondant aux premiers stades de la préparation, n'incluent pas de programme d'identification de talents. Ceci pourrait être dû au fait que toute l'énergie est consacrée à entraîner ceux qui sont venus d'eux-mêmes, qu'ils aient du talent ou non, ou que le sport est peu ancré ou ne fait pas partie des traditions, d'où le petit nombre de candidats. Toutefois, initier une forme de programme d'identification de talents est important pour un certain nombre de raisons :

- Si le but est de préparer des athlètes de haut niveau, il est efficace de se concentrer sur le développement des jeunes athlètes qui possèdent les qualités requises pour réussir.
- La confiance des athlètes est accrue s'ils ont été identifiés comme possédant des aptitudes supérieures.
- Cela contribue à élargir le groupe d'athlètes de talent et intensifie l'esprit de compétition entre eux à l'entraînement.
- Un programme d'identification de talents peut associer des scientifiques du sport qui pourraient également contribuer à l'entraînement et à l'évaluation régulière des athlètes.
- De nombreux jeunes laissent passer l'opportunité d'exceller ou de devenir de bons athlètes car ils ne connaissent pas les atouts particuliers qu'ils possèdent et ne sont pas orientés vers les sports dans lesquels ils peuvent exceller.

Certains principes spécifiques sont à prendre en considération lors de la recherche d'enfants de talent :

- L'activité physique stimule la croissance ; les enfants ont besoin d'expérimenter divers mouvements.
- Les enfants qui bénéficient d'une grande variété de modèles de mouvements dès le plus jeune âge seront probablement plus aptes à maîtriser efficacement des modèles de mouvements complexes dans le sport lorsqu'ils seront plus âgés.
- La croissance structurelle et fonctionnelle est un facteur qui influe sur les performances sportives.
- L'intensité, la durée et la fréquence d'une activité sont des éléments essentiels à la croissance dans cette même activité.

Compte tenu des principes énoncés ci-dessus, les meilleures sources de talent sportif potentiel sont souvent :

- les écoles publiques et privées qui disposent de programmes récréatifs/sportifs ;
- les programmes récréatifs communautaires ;
- les clubs sportifs existants pour enfants ;
- les secteurs de la société où la population est très active ;
- les autres secteurs qui ont un vif intérêt pour la compétition et l'activité sportives.

B. PLANIFICATION DE L'IDENTIFICATION DE TALENTS

Les entraîneurs les plus expérimentés ont établi leurs propres critères subjectifs pour identifier les talents ou les compétences potentielles : par exemple, un athlète qui semble plus coordonné, plus rapide ou plus fort que d'autres, ou qui semble avoir la « bonne » attitude.

Les performances en compétition permettent généralement d'évaluer les talents. Un entraîneur peut même avoir développé un ensemble de tests de base pour l'aider à identifier et à quantifier des compétences ou atouts importants : par exemple, un athlète peut parcourir une distance d'essai en un certain temps, a des mensurations adaptées à un sport particulier ou certaines caractéristiques physiologiques, telles qu'une endurance naturelle, qui le distinguent des autres.

Bien que l'intuition d'un entraîneur constitue un élément important et souvent décisif dans l'évaluation des talents, les méthodes mentionnées ci-dessus peuvent s'avérer trop approximatives et pas aussi précises qu'elles pourraient l'être pour aider l'entraîneur à confirmer sa première impression.

Par exemple, être grand peut constituer un atout pour un joueur de basket-ball débutant mais être un signe distinctif moins important parmi les joueurs de niveau international. Un jeune athlète peut être particulièrement rapide comme coureur mais, après quelques années de croissance et de développement, ne pas être exceptionnel par rapport à ses pairs.

Questions à se poser

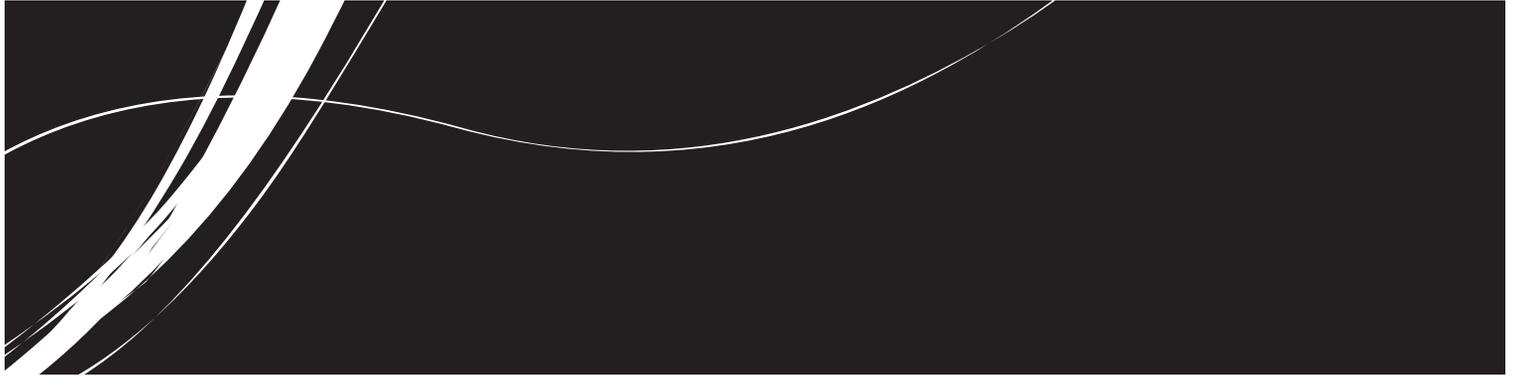
Si un système plus complet d'identification de talents devait être développé, il serait important de se poser certaines questions fondamentales :

- Quels sont les critères de performances requis pour exceller dans un sport particulier ? Par exemple, en athlétisme, le 100 m hommes doit être couru en un temps inférieur ou égal à 10 secondes lors d'une finale olympique.
- Quelles caractéristiques un athlète doit-il posséder pour satisfaire ces critères de performances et quel devrait être son « score » dans chacune des catégories suivantes à différents âges ?
 - mesures corporelles : longueur des membres, du tronc, largeur des hanches, pourcentage de graisse, somatotype ;
 - mesures physiologiques : capacité aérobie maximale, capacité anaérobie maximale, type de fibres musculaires, force, puissance, vitesse, souplesse ;
 - mesures psychologiques : aptitude à gérer le stress, courage, engagement, orientation vers un objectif, volonté de travailler ;
 - apprentissage moteur/mesures perceptuelles : coordination, équilibre, sens kinesthésique, acuité visuelle.
- Quels tests précis et objectifs permettent de mesurer ces caractéristiques ? Par exemple, la force peut être mesurée objectivement par diverses méthodes, tandis que les mesures corporelles peuvent être facilement prises à l'aide d'un mètre à ruban et d'une balance.
- Quels résultats obtenus lors de ces tests, à un âge particulier, peuvent être utilisés pour faire une distinction entre ceux qui ont du potentiel et ceux qui n'en n'ont pas ?
- Lesquelles de ces caractéristiques sont les meilleurs indicateurs de performances futures ?
- Comment mettez-vous en œuvre un système de tests sur une population ou dans des écoles ?
- Comment évaluez-vous le succès du système prédictif que vous avez créé ?

Avant de planifier un système d'identification de talents, un système d'entraînement doit être en place pour former les sportifs sélectionnés comme meilleurs espoirs. Cela n'a pas de sens d'identifier des jeunes qui ont du talent, pour découvrir ensuite que les installations, l'équipement, l'entraînement, le soutien financier, etc. sont insuffisants pour les préparer et les soutenir.

C. QUESTIONS

1. Avez-vous besoin d'un système d'identification de talents dans votre sport ?
2. Comment l'identification des talents est-elle mise en œuvre actuellement ?
3. Quelles sont les meilleures sources de talents sportifs dans votre région ?
4. Quelles autres sources potentielles pourriez-vous examiner davantage ?
5. Comment pourriez-vous encourager les athlètes potentiels à s'engager ?
6. Quelles recommandations de changement pouvez-vous faire ?



La section V a pour objectif de décrire les responsabilités des CNO dans la sélection de leur équipe olympique et dans la fourniture de services aux membres de leur équipe aux Jeux Olympiques. Cette section présente les défis qu'une équipe et le personnel d'une mission peuvent rencontrer pendant les Jeux. Pour les participants au cours de la Solidarité Olympique qui ne feront pas partie d'une mission pour les Jeux Olympiques, ces informations pourront être utiles pour d'autres jeux multisports ou compétitions régionales ou nationales.



.....

SÉLECTION DE L'ÉQUIPE ET MISSION POUR LES JEUX OLYMPIQUES

Unité 60 Sélection de l'équipe olympique.....	333
Unité 61 Organisation d'une mission pour les Jeux Olympiques.....	337



UNITÉ 60



©Getty/Clive Rose

SÉLECTION DE L'ÉQUIPE OLYMPIQUE

A. Introduction	334
B. Admission selon la Charte olympique	334
C. Éléments à prendre en compte pour la sélection de l'équipe	334
D. Questions	336

A. INTRODUCTION

La sélection d'une équipe olympique est peut-être la tâche la plus importante d'un CNO et doit, à ce titre, être réalisée en toute transparence, selon des critères aussi clairs et objectifs que possible. Le processus de sélection est étroitement surveillé par tous, y compris les médias. Il doit être parfaitement équitable vis-à-vis des athlètes, des entraîneurs et de leurs organisations sportives.

Le CNO est chargé de définir les critères de sélection pour la participation de son pays aux Jeux, idéalement en collaboration avec ses fédérations nationales susceptibles de participer. La mise en œuvre du processus de sélection devrait se faire conformément aux statuts du CNO et aux directives de son Comité exécutif. Le comité de sélection du CNO est habituellement chargé de cette mise en œuvre et d'appliquer les critères avec équité et impartialité.

B. ADMISSION SELON LA CHARTE OLYMPIQUE

Les CNO ont le droit et le devoir de sélectionner leurs athlètes pour les Jeux, en gardant à l'esprit les limites imposées par le CIO et les FI en la matière. La Charte olympique (2013) aborde ces questions dans les Règles 40-44 et les Textes d'application correspondants.

Règle 40 - Code d'admission

« Pour être admis à participer aux Jeux Olympiques, un concurrent, entraîneur, instructeur ou autre officiel d'équipe doit se conformer à la Charte olympique, y compris aux conditions d'admission établies par le CIO, ainsi qu'aux règles de la FI concernée telles qu'approuvées par le CIO ; et le concurrent, entraîneur, instructeur ou autre officiel d'équipe doit être inscrit par son CNO. Les personnes susmentionnées doivent notamment :

- *respecter l'esprit de fair-play et de non-violence et se comporter en conséquence; et*
- *respecter le Code mondial antidopage et s'y conformer dans tous ses aspects. »*

« Texte d'application de la Règle 40 »

1. *« Chaque FI établit les critères d'admission propres à son sport, en conformité avec la Charte olympique. Ces critères doivent être soumis à l'approbation de la commission exécutive du CIO.*
2. *L'application des critères d'admission incombe aux FI, aux fédérations nationales qui en sont membres et aux CNO dans les domaines de leurs responsabilités respectives. »*

Règle 44 - Invitations et inscriptions

3. *« Un CNO n'inscrira des concurrents que sur les recommandations d'inscription émanant de fédérations nationales. Si le CNO les approuve, il transmet ces inscriptions au COJO. Le COJO doit en accuser réception. Les CNO doivent enquêter sur la validité des inscriptions proposées par les fédérations nationales et s'assurer que nul n'a été écarté pour des raisons raciales, religieuses, politiques ou en raison d'autres formes de discrimination. »*

C. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR LA SÉLECTION DE L'ÉQUIPE

Vous devez vous poser les questions suivantes sur les droits des athlètes lors du processus de sélection :

1. Les critères de sélection ont-ils été établis par les autorités compétentes ? Les membres d'un CNO ou d'une organisation sportive doivent obligatoirement se mettre d'accord sur les principes de base des critères de sélection ainsi que sur les détails spécifiques. Ce processus requiert généralement les contributions des sports membres, des athlètes et du personnel ou des comités techniques.
2. Les critères de sélection sont-ils clairs ? Sont-ils objectifs ? Sont-ils adaptés à chaque sport ? Dans certains sports, tels que l'haltérophilie, la course ou la natation, il est facile de comparer

une performance à d'autres ou à des références mondiales. Dans d'autres, tels que les sports de combat, il est plus difficile d'être aussi objectif. Ainsi, un lutteur qui perd un match contre le champion du monde en titre en début de compétition est éliminé du tournoi et obtient un mauvais classement, alors qu'il aurait pu occuper la deuxième place. La définition objective des critères de sélection permet de limiter les risques de confusion ou de controverse.

3. Les critères sont-ils définis dans des termes adaptés à chaque sport ? Si les critères stipulent que l'athlète doit figurer parmi les dix premiers au classement mondial pour être sélectionné, ce classement est-il simple à établir ?
4. Un sport peut-il utiliser le système de qualification et les critères d'admission de la Fédération Internationale et un autre les ignorer en imposant ses propres règles (parfois plus exigeantes) ? Un sport peut-il recourir exclusivement aux épreuves de sélection comme critères de qualification, et un autre, aux performances de l'année, ou à tout autre système ?
5. Les critères sont-ils publiés suffisamment tôt par rapport au processus de sélection ? Il est préférable de publier des critères clairs et objectifs trois ans avant les Jeux Olympiques pour que chacun puisse appréhender pleinement les défis qu'ils représentent.
6. Un accord formel et écrit a-t-il été passé entre le CNO qui sélectionne les athlètes et les fédérations nationales afin de préciser les critères pour chaque sport ? Ce point est essentiel afin de garantir l'accord des deux parties sur la manière d'appliquer les critères de sélection.
7. Les sélectionneurs ont-ils des pouvoirs discrétionnaires ? Le cas échéant, sont-ils clairement établis ? Des « cas particuliers » peuvent se présenter ; les sélectionneurs doivent alors détenir des pouvoirs discrétionnaires afin de les traiter. Ces pouvoirs doivent être exercés avec prudence et uniquement dans des conditions spéciales. En cas de recours à de tels pouvoirs, il peut être bon de faire entériner les décisions par le Comité exécutif.
8. Les entraîneurs des athlètes concernés par le processus de sélection devraient-ils être impliqués dans le processus de décision ? Pour les sports d'équipe, la réponse est généralement « oui ». Les entraîneurs des équipes d'aviron sont chargés de choisir les athlètes qui composent l'équipe. Il arrive cependant que ce processus subjectif aille à l'encontre des droits des athlètes et soit partial. Pour les sports individuels, il est possible de garantir l'équité de la sélection en la limitant strictement aux résultats obtenus en compétition. Dans les sports d'équipe, il faut demander aux entraîneurs et autres sélectionneurs d'établir des règles claires, qui serviront de base aux sélections.
9. Les athlètes sont-ils à l'abri de la partialité ? Quelles sont les garanties d'impartialité de la part des fédérations sportives nommant les athlètes ou du CNO examinant ces nominations ? Chaque organisation sportive doit communiquer très clairement les modalités d'application des critères à leurs athlètes et entraîneurs.
10. Les athlètes peuvent-ils faire appel ailleurs qu'au tribunal ? Il ne doit y avoir que deux motifs d'appel : (1) la sélection ne s'est pas faite conformément aux règles ; (2) au moins un des sélectionneurs est fortement soupçonné de partialité ou de conflit d'intérêt. Une procédure d'appel étant possible, un comité de sélection établi par le CNO peut se voir attribuer l'autorité finale en matière de sélection, y compris la responsabilité d'auditionner les appels. Une instance d'arbitrage sportif peut également être sollicitée. Une requête d'appel juste avant la date limite d'inscription fixée par le comité d'organisation peut s'avérer très problématique et renforcer la pression sur le processus.
11. Que faire lorsque l'un des meilleurs athlètes est blessé ? L'athlète est peut-être dans l'incapacité de participer aux épreuves de qualification olympique ou à d'autres épreuves de sélection. Ou encore, l'athlète a déjà réuni les critères de sélection et est aujourd'hui blessé. Dans certains sports, on estime que si la date des sélections a été largement diffusée, l'athlète fera en sorte d'être en forme le jour J. Les épreuves de qualification peuvent également être programmées peu de temps avant les dates de compétitions majeures pour que les athlètes puissent rester en forme entre les deux événements. Quelle que soit la ligne de conduite choisie, dans tous les cas, la base des décisions doit être clairement annoncée à l'avance afin que tous les athlètes et entraîneurs en connaissent les modalités d'application.
12. Quelle considération donner aux intérêts de l'organisation sportive ? Certains pensent qu'il faut lui laisser entière discrétion dans le processus de sélection afin de protéger ses intérêts. Cependant, à

moins que ces intérêts aient été clairement énoncés, il pourrait résulter des injustices. Par exemple, si le vainqueur des épreuves de sélection n'a pas excellé et que les sélectionneurs ont décidé de remplacer cet athlète par un jeune très prometteur pour permettre à ce dernier d'acquérir de l'expérience, cette décision serait-elle injuste ?

13. Un sport peut décider de ne pas inscrire le vainqueur d'une épreuve de sélection nationale à une compétition internationale s'il n'a pas obtenu un certain résultat. Toutefois, le cas échéant, peut-il inscrire un autre athlète qui n'a pas non plus obtenu ce résultat ?
14. Que se passe-t-il lorsqu'un sport nomme un athlète et que le CNO, pour une raison étrangère aux performances, refuse de le sélectionner ? Quelles sont les répercussions au niveau des médias et le CNO est-il prêt à défendre sa décision ?
15. Quels problèmes potentiels une sélection d'athlètes effectuée plusieurs mois avant les Jeux peut-elle poser ? Que faire si les performances d'un athlète présélectionné ne sont pas à la hauteur après la sélection ? Et que faire lorsqu'un autre athlète surpasse les performances de l'athlète présélectionné ? L'établissement de règles appropriées bien avant les dates limites de sélection permet de faciliter la résolution de ces problèmes.
16. Le classement doit-il être un aussi bon critère de sélection que le temps ? Par exemple, deux coureurs d'un même pays ont dominé une épreuve. L'un d'entre eux a atteint les standards olympiques lors d'une course, mais n'arrive jamais à battre son rival, qui lui n'a jamais atteint ces standards. Qui envoyer ? Celui qui a atteint ces performances ou celui qui gagne systématiquement ? Le fait que ces performances peuvent être atteintes à tout moment pendant l'année complique le problème. Par ailleurs, les conditions sont très variables d'une compétition à l'autre dans les sports d'extérieur.
17. La fédération peut surmonter ces difficultés en définissant plusieurs critères et en créant un ensemble d'épreuves de sélection. Par exemple, un athlète qui obtient les performances requises et remporte la première épreuve de sélection est sûr d'être sélectionné. Dans certains cas particuliers, la sélection est cependant laissée à l'appréciation d'un comité. En l'absence d'une épreuve en « mort subite », des critères doivent être établis par ordre de priorité décroissant. Une fois encore, l'équité veut que les sélectionneurs n'aient pas d'influence sur le choix des athlètes.
18. Des tests physiques, psychologiques, physiologiques ou autres devraient-ils être réalisés pour la sélection ? Certains sports ont essayé de prévoir les performances à l'aide de ces tests. Une caractéristique physique ou physiologique particulière peut permettre de prévoir les performances exceptionnelles d'un athlète. Cependant, rien ne garantit que le fait de présenter cette caractéristique permette à un athlète de faire mieux qu'un autre qui en est dépourvu.

Sélection des entraîneurs

Comme les athlètes, les entraîneurs sont nommés par les fédérations, puis intégrés à l'équipe olympique par le CNO. Leur nombre est finalement déterminé par les quotas des officiels (y compris les entraîneurs), quotas définis dans le document intitulé « Accréditation aux Jeux Olympiques - Guide des utilisateurs ».

D. QUESTIONS

1. Votre sport et votre CNO disposent-ils de règles écrites pour la sélection de leur équipe ?
2. Peuvent-elles être améliorées et, le cas échéant, qui s'en chargerait ?
3. Les critères et processus de sélection de votre sport sont-ils approuvés par le CNO ? Cette approbation est obligatoire.
4. Quelle est votre procédure d'appel en ce qui concerne la sélection ? Existe-t-il des règles claires en la matière et quel est le groupe chargé d'examiner l'appel ? Ces points sont-ils bien en place ou peuvent-ils être améliorés ?

RÉFÉRENCES

Accréditation aux Jeux Olympiques – Guide des utilisateurs, CIO

Préparation des CNO pour les Jeux - Pratiques éprouvées et lignes directrices, CIO



UNITÉ 61



© 2012 / Comité International Olympique (CIO) / EVANS, Jason

ORGANISATION D'UNE MISSION POUR LES JEUX OLYMPIQUES

A. Introduction	338
B. Organisation d'une mission pour les Jeux.	338
C. Réunion préparatoire de la délégation.	343
D. Rythme de vie au village olympique	343
E. Difficultés de la vie au village olympique	347
F. Imprévus	349
G. Questions.	352

A. INTRODUCTION

L'organisation réussie d'une mission pour soutenir les athlètes participant aux Jeux Olympiques est peut-être la tâche la plus importante des CNO. Le CIO a créé un document (*Préparation des CNO pour les Jeux – Pratiques éprouvées et lignes directrices*), qui présente tous les éléments de planification à prendre en compte pour une mission aux Jeux Olympiques. Ce document est disponible auprès du CIO si son contenu (ci-dessous) vous intéresse.

- | | | |
|--|---|------------------------------------|
| 1. Stratégie | 6. Voyages / transports | 10. Médias / communication |
| 2. Finances | 7. Hébergement | 11. Billetterie |
| 3. Accréditation | 8. Tenues / équipement de sport | 12. Marketing |
| 4. Inscriptions aux compétitions sportives | 9. Logistique du CNO et carte tarifaire | 13. Administration avant les Jeux |
| 5. Questions médicales | | 14. Administration durant les Jeux |

Objectifs d'une mission

Les objectifs d'une mission olympique peuvent être les suivants :

- former et soutenir une équipe qui représentera son pays avec distinction ;
- créer un environnement qui permettra aux athlètes d'être au maximum de leurs performances ;
- permettre aux membres de l'équipe de vivre les idéaux olympiques : fair-play, respect, amitié, entente internationale, paix et excellence ; et
- permettre aux membres de l'équipe de découvrir la culture de la communauté hôte.

Activités d'une mission

Les activités nécessaires à la préparation d'une mission olympique peuvent être les suivantes :

- planification de la mission ;
- sélection du personnel de la mission ;
- sélection des athlètes, des managers, des entraîneurs et autres membres du personnel ;
- séminaires d'orientation pour le personnel de la mission, y compris les chefs d'équipe ;
- visites d'avant-Jeux au comité d'organisation afin de régler différents points (accréditation, hébergement, services, etc.) ;
- réunion préparatoire de la délégation ;
- communication d'informations aux athlètes sélectionnés ;
- lancement de la mission olympique ; et
- conclusion des rapports et autres affaires.

B. ORGANISATION D'UNE MISSION POUR LES JEUX

L'organisation d'une mission olympique et les autorités qui la régissent doivent être clairement établies. Des informations concernant les ressources humaines et les responsabilités d'un CNO sont fournies ci-dessous. Elles correspondent plutôt à un CNO de grande taille, les fonctions et tâches d'un CNO plus petit étant en effet moins nombreuses.

Comité exécutif du CNO

En principe, le Comité exécutif du CNO détermine et valide la taille et la composition de l'équipe olympique (conformément à la Charte olympique) ; il nomme également le personnel de la mission. Si la sélection est contestée, le Comité exécutif peut auditionner l'appel et résoudre le problème ; un autre comité peut également être convoqué à ces fins.

Groupe de coordination

Le groupe de coordination représente les instances dirigeantes du CNO durant les Jeux et peut regrouper les acteurs suivants :

- président du CNO
- directeur médical
- membre du CIO dans le pays, le cas échéant
- directeur/secrétaire général du CNO
- directeur du marketing et/ou de la communication
- attaché olympique
- chef de mission
- chef d'équipe
- directeur des sports et des programmes

Le groupe de coordination exerce notamment les responsabilités suivantes :

- coordination globale du CNO aux Jeux en coopération étroite avec le chef de mission ;
- gestion de crise : traitement de toutes les crises, y compris des contrôles antidopage positifs ;
- communication et relations publiques, gestion des relations du CNO avec les médias pendant les Jeux ;
- accréditation des dignitaires et invités, protocole global et priorités d'attribution des billets ;
- relations avec les CNO et le CIO ;
- liaison avec la ville hôte et/ou le comité d'organisation ;
- relations avec les officiels des fédérations nationales en dehors du village ;
- logistique en dehors du village ; et
- communication entre membres de la famille olympique.

Personnel d'une mission olympique

Le personnel d'une mission est nommé conformément aux règles du CNO sur la sélection du personnel pour les Jeux. Il est composé d'un noyau central de professionnels ainsi que d'un groupe de soutien réunissant des volontaires et des professionnels sélectionnés par un processus de recrutement. Il est chargé de la planification, de la mise en œuvre, de la coordination et de la gestion de tous les aspects de la mission olympique, y compris l'équipe olympique et les participants au camp de jeunesse.

Les rôles et responsabilités du personnel d'une mission sont les suivants :

- fournir un service optimal aux athlètes, entraîneurs et chefs d'équipe ;
- assurer une liaison efficace avec le comité d'organisation et avec les autres CNO ;
- fournir les services nécessaires aux sponsors, médias, dignitaires, invités du CNO, représentants gouvernementaux, proches et amis des membres de l'équipe, autres membres de la famille olympique ; et
- entretenir des bonnes relations avec le groupe de coordination du CNO.

Avant et pendant les Jeux Olympiques, certaines délégations de CNO auront une structure hiérarchique claire et un personnel sera spécialement affecté à des secteurs spécifiques tels que l'accréditation, les inscriptions par sport, la billetterie, l'hébergement, la logistique, les médias et d'autres services pour les délégations. Chacun de ces domaines d'intervention sera présenté au chef de mission.

Chef de mission

Le chef de mission est responsable de tout ce qui concerne sa délégation lors de l'édition des Jeux Olympiques en question. Il sera nommé par son CNO approximativement 18 mois avant les Jeux.

Les droits et devoirs du chef de mission reposent sur les règles et dispositions de la Charte olympique. Il doit non seulement coopérer avec le COJO, mais aussi s'assurer que tous les membres de sa délégation respectent les règles et dispositions de la Charte olympique.

Le chef de mission a pour rôle de :

- conduire les représentants du CNO lors des visites d'avant-Jeux dans la ville hôte ;
- assister au séminaire des chefs de mission ;
- veiller à ce que les besoins de tous les athlètes et officiels d'équipe du CNO soient satisfaits ;
- collecter des informations sur les Jeux Olympiques et les faire suivre (aux fédérations sportives nationales, au personnel médical, aux athlètes, aux médias nationaux, etc.) ;
- assurer la liaison avec le COJO pour régler les problèmes du CNO ;
- assister aux réunions d'enregistrement des délégations ;
- élaborer et mettre en œuvre son plan opérationnel pour les Jeux Olympiques ;
- assurer le suivi des questions relatives à l'habillement, à l'équipement, aux finances, au transport, à l'accréditation et à l'hébergement ;
- superviser l'administration de l'équipe et le soutien logistique dans le village olympique ;
- assister aux réunions journalières des chefs de mission ;
- tenir régulièrement des réunions avec les responsables d'équipes sur des questions relatives aux Jeux ;
- effectuer le lien avec les médias ;
- assurer la liaison avec les organisations gouvernementales et les dignitaires qui assistent aux Jeux Olympiques ;
- s'assurer que les arrivées et départs des membres de la délégation se déroulent sans problèmes ;
- superviser la délivrance des laissez-passer invités au village olympique ;
- organiser la participation de l'équipe aux cérémonies d'accueil des équipes ainsi qu'aux cérémonies d'ouverture et de clôture, et aux événements organisés par ou pour l'équipe ;
- déceler et résoudre les problèmes concernant l'équipe au village olympique ;
- assumer en dernier ressort la responsabilité d'informer un athlète en cas de notification d'une infraction en matière de dopage ;
- gérer les informations concernant la localisation des athlètes (pour les contrôles de dopage) ;
- décider de la composition de la délégation en cas d'audience pour violation des règles antidopage ;
- demander et distribuer des billets gratuits pour les compétitions sportives ;
- organiser des services de transport spéciaux ;
- coordonner les paniers repas, le cas échéant ;
- demander des laissez-passer invités ; et
- gérer les finances du CNO, notamment les commandes sur la carte tarifaire.

Les tâches après les Jeux comprennent notamment la réalisation d'un rapport sur l'équipe pendant les Jeux. Le chef de mission adjoint assiste le chef de mission dans les tâches qui lui incombent.

Attaché olympique

Chaque CNO doit nommer, en temps utile, un attaché olympique qui agit conformément aux dispositions de la Charte olympique.

Celui-ci peut (ou non) être ressortissant du pays de la délégation concernée.

L'attaché olympique fait office d'agent de liaison entre le CNO et le COJO dans la ville hôte. Il peut jouer, au nom du CNO, un rôle actif pour collecter des informations locales et des renseignements du COJO avant les Jeux Olympiques. L'attaché olympique a un rôle important et peut contribuer à régler des problèmes durant les Jeux, particulièrement ceux avec la communauté.

Les attachés, choisis un à deux ans avant les Jeux, sont particulièrement utiles lorsqu'ils :

- agissent entièrement dans l'intérêt du CNO ;
- connaissent les éléments de prise de décisions du CNO ;
- résolvent tous les problèmes spontanément ;
- disposent d'un large réseau au sein de la communauté ;
- ont le sens de l'hospitalité et travaillent dur afin de garantir le bien-être de l'équipe ;
- sont d'excellents communicateurs ; et
- sont disponibles et efficaces.

Attaché de presse

L'attaché de presse et ses assistants :

- dirigent les opérations de l'équipe de communication ;
- travaillent en liaison avec le COJO, le CIO, le CNO, les sponsors et les responsables gouvernementaux ;
- assurent la liaison avec la chaîne détentrice des droits et les médias accrédités ;
- sont chargés de la gestion de crise, avec les officiels du CNO ;
- sont les porte-parole du CNO, avec les officiels du CNO ;
- gèrent le bureau de l'équipe média au sein du centre principal de presse ;
- gèrent la logistique autour des conférences et des communiqués de presse ;
- gèrent les convocations des médias et la programmation ;
- gèrent le tableau d'affichage de l'équipe et les bulletins d'information sur le système informatisé ;
- gèrent les relations média de certains sports (entretiens et demandes d'informations) ;
- participent aux opérations quotidiennes du bureau de l'équipe média ;
- effectuent au besoin le lien avec les médias aux réceptions du CNO ;
- sont responsables de la répartition et de la distribution des accréditations de presse aux représentants de leur presse nationale ;
- collectent et attribuent des billets pour les épreuves à forte demande à leur presse nationale.

Chefs/directeurs des équipes sportives

Les chefs d'équipe de chaque sport font partie intégrante des instances dirigeantes de l'équipe olympique. Ils sont nommés par le CNO sur recommandation de leur fédération nationale et peuvent rejoindre le personnel de la mission pendant la période de préparation et de mise en œuvre de la mission.

Ils sont responsables de leur sport au sein de la délégation du CNO et chargés de répondre aux besoins de ces athlètes. En fonction de sa taille, un CNO peut également nommer un entraîneur comme chef d'équipe. Les chefs d'équipe doivent être nommés au moins dix mois avant la mission aux Jeux. Ils assurent le lien entre le CNO et leur fédération nationale, ainsi qu'entre les athlètes et entraîneurs et le personnel de la mission. Ils sont responsables auprès du CNO, puis du chef de mission, de toutes les activités concernant l'équipe qu'ils sont chargés de diriger. Cette responsabilité s'exerce à la fois dans le cadre et en dehors du cadre de la compétition. Les chefs d'équipe doivent respecter et promouvoir les règles et valeurs régissant les activités du CNO et de ses fédérations nationales membres. Ils doivent en priorité être toujours attentifs aux besoins des athlètes.

Le CNO doit également s'assurer qu'un chef d'équipe :

- est compétent et a déjà dirigé une équipe nationale ;
- maîtrise les règles de la fédération nationale et les questions nationales et internationales relatives au sport/à la discipline qu'il représente, et se tient informé des dernières évolutions en la matière ;
- est respecté par les athlètes et les officiels de l'équipe ;
- est capable de communiquer efficacement ;
- est prêt à consacrer le temps nécessaire (avant et pendant les Jeux), y compris à participer au séminaire d'orientation et à la réunion préparatoire de la délégation ;
- participera à la formation de l'équipe ; et
- acceptera et remplira son rôle conformément aux principes fondamentaux de l'Olympisme.

Domaines de connaissance du chef d'équipe :

- | | | |
|---|---|---|
| • principes et meilleures pratiques de gestion d'équipe | • besoins des athlètes participant aux Jeux | • gestion du stress |
| • village olympique et son environnement | • logistique/administration | • gestion du temps |
| • rôle du CNO | • rôle des médias | • bases éthiques du sport et de l'Olympisme |
| | • gestion financière | • résolution de conflit |

Pour être un bon chef d'équipe, il faut savoir :

- | | | |
|-------------------------|---------------------------------|--|
| • communiquer | • fixer des objectifs réalistes | • concilier des points de vue contraires |
| • motiver | • rester optimiste | • maintenir l'ordre |
| • déléguer | • gérer le succès et l'échec | • démontrer des principes personnels solides |
| • établir des priorités | | |

Durant les Jeux, le chef d'équipe devra :

- être un contact régulier avec le chef de mission pour tout ce qui concerne les Jeux ;
- gérer l'équipe et apporter un soutien logistique à l'intérieur du village olympique ;
- organiser et planifier le transport vers les sites d'entraînement et de compétition ;
- assister aux réunions techniques des FI ;
- veiller au bien-être des athlètes et à ce que leurs besoins soient satisfaits ; et
- apporter son soutien aux entraîneurs en organisant la préparation de l'équipe pour les compétitions (par ex. fourniture de l'équipement).

Personnel médical

Le personnel médical du CNO durant les Jeux sera généralement dirigé par le responsable médical qui a pour objectif de veiller à la santé et au bien-être des athlètes et des officiels d'équipe.

Le responsable médical doit notamment :

- assurer la coordination et la fourniture des services de santé à la délégation du CNO ;
- superviser les politiques médicales, le personnel, l'équipement et le matériel pour les Jeux Olympiques ;
- coordonner l'importation du matériel médical de la délégation dans le pays hôte conformément aux procédures douanières ;
- garantir le statut professionnel de l'équipe de médecins du CNO ;
- connaître les règles et procédures en matière de contrôles de dopage et en informer les athlètes, entraîneurs et personnel médical ; et
- contrôler les autorisations d'usage à des fins thérapeutiques (AUT) et les AUTA (autorisations abrégées) de son équipe.

C. RÉUNION PRÉPARATOIRE DE LA DÉLÉGATION

La réunion préparatoire de la délégation, qui fait partie intégrante de la planification et de l'organisation de la mission pour les Jeux, représente un investissement financier considérable de la part du CNO. Ce rassemblement se déroule avant l'arrivée de l'équipe au village olympique, dans le pays du CNO ou dans le pays hôte. L'expérience révèle que les équipes ou les personnes qui ne participent pas à ce rassemblement d'avant-Jeux ont du mal à s'adapter à l'environnement multisports des Jeux à leur arrivée au village olympique, contrairement aux athlètes et aux officiels qui y ont assisté.

Lors de cet événement, les membres de l'équipe reçoivent en quelques heures et de façon pratique des informations sur les différentes étapes de préparation aux Jeux. La réunion inclut les sujets suivants :

- accueil des membres de l'équipe ;
- présentation du personnel de la mission aux membres de l'équipe ;
- séances d'information (organisation du voyage, description de l'arrivée dans le pays hôte, vie au village, activités à l'arrivée au village) ;
- séance d'information médicale et présentation du personnel soignant ;
- séance d'information sur la lutte contre le dopage et opportunité pour l'équipe médicale de déterminer les produits pouvant être pris par chaque athlète en vérifiant qu'ils ne sont pas sur la liste des substances interdites ;
- remise des tenues de l'équipe et ajustements nécessaires ;
- examen des documents et vérification des accréditations ;
- séance d'information pour les chefs d'équipe sportive sur leurs relations avec le personnel de la mission ;
- questions sportives techniques.

D. RYTHME DE VIE AU VILLAGE OLYMPIQUE

Le séjour d'une délégation au village olympique suit un rythme particulier. Les informations qui suivent en donnent une idée.

Préouverture du village olympique

La période de préouverture pour les Jeux de l'Olympiade et les Jeux Olympiques d'hiver débute quatre jours avant l'ouverture officielle du village olympique.

Durant la préouverture, les CNO ont accès au village avec un nombre limité de représentants afin d'assister aux réunions d'enregistrement des délégations, de procéder à leur enregistrement et de préparer les installations qui leur ont été allouées avant l'arrivée de toute la délégation du CNO à l'ouverture officielle du village olympique. Les premières tâches permettant d'établir l'opérationnalité du CNO sont généralement les suivantes :

- vérifier les logements de la délégation au sein du village ;
- vérifier l'emplacement des différents services du village par rapport aux quartiers de la délégation : restaurant principal, centre des services aux CNO, centre d'informations sportives, place du village avec banque et autres services, bureau du maire, etc. ;
- installer les bureaux de la délégation (meubler, équipements et matériel technologique) ;
- travailler avec les volontaires du COJO et établir leur modèle d'organisation du travail ainsi que leurs priorités ;
- réceptionner les véhicules fournis par le COJO et familiariser l'équipe avec les itinéraires à emprunter pour se rendre sur les principaux sites de compétition et d'entraînement.



©CIO/Richard Julliard

À noter que l'arrivée précoce du chef de mission lui permet de confirmer les accréditations auprès du COJO et de vérifier :

- la prise en compte correcte de la taille de la délégation et du nombre d'officiels ;
- les noms, sports, épreuves et autres informations sur les athlètes ;
- la validation de l'accès aux zones pour les officiels ; et
- toutes autres questions relatives aux accréditations et accès.

Il est fortement recommandé de résoudre les questions d'accréditation à ce stade. Une fois l'accréditation attribuée, il est difficile pour un athlète ou un officiel de la faire modifier. Autre avantage : cela permettra à la délégation, souvent fatiguée après un long voyage, d'accomplir le processus d'accréditation facilement et rapidement à son arrivée.

Ouverture du village olympique

Le village, ainsi que tous les services à disposition des délégations, doit ouvrir officiellement 12 jours avant l'ouverture des Jeux d'été et huit jours avant celle des Jeux d'hiver.

RESPONSABILITÉS DU PERSONNEL DE LA MISSION

Chef de mission

Les responsabilités du chef de mission sont les suivantes :

- s'assurer que les membres de la délégation accomplissent les formalités à leur arrivée à l'aéroport et au centre d'accréditation, et qu'ils arrivent, avec leurs bagages, sans encombre dans leurs quartiers ;
- s'assurer que les chambres ont été attribuées et que tout problème à ce sujet a été résolu correctement (deux personnes ne souhaitant pas partager une chambre, par exemple) ;
- s'assurer que les chefs d'équipe sportive connaissent leurs tâches respectives ainsi que la localisation des différents services dans le village, et qu'ils se présentent dès que possible au bureau des sports du village pour :
 - confirmer que toutes les inscriptions par sport et par athlète ont été correctement réalisées;
 - déterminer l'emplacement du ou des sites d'entraînement de l'équipe et les moyens de transport jusqu'à ces sites ; et
 - établir la date et l'heure de la réunion technique de leur sport.

Le comité d'organisation recrute systématiquement des volontaires (assistants de CNO, chauffeurs) parmi la communauté locale pour travailler avec les délégations. Ceux-ci sont une aide précieuse pour votre administration lors des Jeux et les CNO sont responsables de leur charge de travail, de l'organisation de leurs tâches ainsi que de leurs horaires.

Assistants du CNO

Les assistants du CNO font partie du personnel administratif de votre bureau et permettent au comité d'organisation de vous transmettre des informations. Ils ont une connaissance locale du village, de la structure organisationnelle du COJO et de la ville même. Ils peuvent vous aider dans vos tâches administratives en répondant au téléphone, par exemple. Le chef de mission doit cependant garder à l'esprit qu'il s'agit de volontaires et penser à ne pas surcharger leurs journées de travail et à leur accorder du temps libre durant le mois de forte activité et conformément à la politique du COJO.

Chauffeurs

Chaque délégation se verra attribuer un certain nombre de véhicules (voitures, minibus) adapté à sa taille. Ces véhicules pourront être dotés de chauffeurs attitrés dont les horaires de travail doivent être raisonnables (généralement pas plus de huit heures) et ces chauffeurs ont droit à une pause conformément à la politique du COJO.

À certaines éditions des Jeux, le COJO combine le rôle d'assistant de CNO et celui de chauffeur.

Période entre l'ouverture du village et la cérémonie d'ouverture

Cette période, qui précède l'ouverture des Jeux et le début de la compétition, est cruciale. Le chef de mission doit faire en sorte que les éléments suivants soient en place :

- Tous les membres de l'équipe doivent être logés correctement au village, disposer d'une accréditation appropriée et connaître l'emplacement de tous les services ainsi que le fonctionnement du village.
- Les athlètes, entraîneurs et chefs d'équipe ont entamé l'entraînement et se concentrent sur leurs épreuves.
- Le chef de mission doit avoir établi un calendrier en vue des événements suivants :
 - cérémonie d'accueil de la délégation (généralement juste après l'arrivée au village) ;
 - éventuellement, visite officielle au maire du village ;
 - réunions avec les responsables des services et des opérations du COJO afin de résoudre les problèmes et de localiser/d'utiliser les services ;
 - réunions régulières des chefs de mission (généralement à 7h30 du matin) présidées par les fonctions « services aux CNO » et « village olympique » ainsi que le CIO et auxquelles les chefs de mission doivent assister. Cette réunion est très importante et ne doit pas être négligée. De graves problèmes survenus la veille peuvent être portés à l'attention du CIO.
- Environ une semaine avant la cérémonie d'ouverture, le chef de mission doit nommer un porte-drapeau pour la délégation.
- Il doit également désigner ceux qui défilent pendant la cérémonie (conformément à la politique du CIO).
- Avant la cérémonie d'ouverture, le chef de mission et le porte-drapeau doivent assister à la répétition de la cérémonie. Le porte-drapeau doit savoir que le temps consacré à la répétition et aux entretiens avec les médias ou autres risque d'affecter sa préparation à la compétition.



© 2012 / Comité International Olympique (CIO) / JUILLIART, Richard

Jour de la cérémonie d'ouverture

La cérémonie d'ouverture se déroule généralement l'après-midi ou le soir. Le jour de la cérémonie, le village est interdit aux visiteurs. Les délégations doivent se réunir quelques heures avant la cérémonie et ne sont pas de retour au village avant tard dans la nuit. Le chef de mission doit savoir que cette participation à la cérémonie d'ouverture peut affecter les performances des athlètes qui concourent les jours suivants et doit agir en conséquence. Par ailleurs, le retour massif au village de près de 12 000 personnes complique significativement les services de restauration, même si les autorités du village prennent des dispositions spéciales pour nourrir les résidents.

Période des Jeux

Les athlètes et les officiels qui les accompagnent se préparent ou concourent à différents moments pendant les 16 jours des Jeux. Toute difficulté rencontrée par ces personnes doit être traitée avec une priorité absolue par le chef de mission. Le chef de mission doit s'intéresser de très près au parcours des athlètes et suivre leurs épreuves aussi souvent que possible.

Le chef de mission doit tenir compte des athlètes ayant terminé leurs épreuves et doit s'assurer :

- qu'ils ne perturbent pas les autres athlètes de la délégation qui se préparent pour la compétition ou l'ont commencée ;
- qu'ils peuvent suivre les épreuves olympiques ou participer au programme culturel ;
- qu'ils peuvent visiter la ville hôte ; et
- qu'ils se comportent bien et font honneur à leur pays en toutes circonstances.

Il est conseillé, même le lendemain de la cérémonie d'ouverture voire avant, de vérifier les modalités de retour.

- Certains membres de la délégation souhaitent-ils rentrer chez eux juste après leurs épreuves ou resteront-ils jusqu'à la cérémonie de clôture ?
- Tous les billets d'avion sont-ils validés et les vols de retour confirmés ?
- Du matériel doit-il être renvoyé ? Comment cela sera-t-il géré ?
- Quelles sont les dispositions à prendre avec les autorités du village pour la restitution du mobilier et des équipements commandés sur la carte tarifaire (en location) et l'inspection des chambres afin de confirmer l'absence de dommages ?

Le chef de mission doit remplir d'autres obligations avant et surtout pendant les Jeux :

- Rencontre avec la presse pour des réunions d'information (quotidiennes) ou suite à un événement précis (un contrôle antidopage positif est un exemple extrême qui mobiliserait non seulement la presse nationale mais aussi l'ensemble des médias présents aux Jeux !)
- Réception des dignitaires au village. Beaucoup de monde souhaite entrer dans le village olympique afin de rencontrer la délégation, comme le ministre des Sports ou les membres du CIO. Il est essentiel de les accueillir dignement. N'oubliez pas cependant que ces visites peuvent prendre du temps et qu'il faut en tenir compte dans votre programme.
- Participation à des réceptions, réunions et autres manifestations en dehors du village. Les Jeux sont l'occasion de rassembler toute la famille olympique, c'est pourquoi beaucoup en profitent pour organiser des dîners ou des réceptions.

Jours précédant la cérémonie de clôture et cérémonie de clôture

À la fin des Jeux, le chef de mission doit s'assurer que le comité d'organisation et les personnes ayant assisté la délégation soient remerciés comme il se doit. Ces personnes comprennent le maire du village et les membres du comité d'organisation, ainsi que tous les membres de la communauté locale qui ont apporté une aide.

C'est à ce moment que le chef de mission doit nommer un porte-drapeau pour la cérémonie de clôture. Il s'agit toujours d'un athlète, généralement celui dont les performances ont été les meilleures.

C'est également à ce moment que l'on vérifie le paiement de toutes les factures, au village ou auprès des entreprises privées de la ville hôte. Comme mentionné précédemment, les chambres doivent être rendues le jour du départ du CNO et le matériel loué (ou prêté par le comité d'organisation) restitué en bon état.

E. DIFFICULTÉS DE LA VIE AU VILLAGE OLYMPIQUE

Au sein du village olympique, des tensions peuvent venir alourdir la pression déjà considérable due à la compétition. Pendant les Jeux, l'intérêt médiatique est supérieur à la normale et les sollicitations des athlètes, pour des apparitions ou des entretiens, peuvent venir troubler leur concentration. Par ailleurs, les athlètes doivent souvent passer du temps avec les officiels, proches et amis souhaitant leur rendre visite au village. Ces pressions peuvent affecter leurs performances lors des épreuves. La spécificité de la vie au village olympique est une difficulté à laquelle athlètes et entraîneurs doivent se préparer et qu'ils doivent prévoir bien avant les Jeux.

Les points suivants présentent différentes difficultés rencontrées par des athlètes ayant vécu au village olympique. Le chef de mission du CNO et les chefs d'équipe doivent être capables de gérer ces difficultés, le cas échéant :

Arrivées – À l'arrivée dans la ville hôte des Jeux, généralement après un long vol, la délégation doit récupérer les bagages, les charger dans les bus qui les mèneront au village et retirer les accréditations, ce qui est souvent long et fatigant.

Sommeil – Il est toujours important de garantir la tranquillité à proximité des chambres. Pour cela, un système doit être mis en place pour que les athlètes ayant fini la compétition ne perturbent pas les autres.

Sécurité – Tous les jours, les résidents du village doivent subir des contrôles de sécurité. Certains sont agacés par la présence de policiers armés. Que faire en cas de perte d'accréditation, notamment lorsqu'un athlète doit entrer sur un site pour participer à ses épreuves ?

Nourriture – Les athlètes qui n'aiment pas la nourriture servie risquent de rester dans leur chambre et de mal s'alimenter (barres de chocolat, etc.). C'est parfois la quantité excessive de nourriture à disposition qui pose le plus de problèmes. Le restaurant peut devenir le centre social du village, auquel cas les athlètes s'y attardent et mangent plus que d'habitude. La nourriture introduite dans les chambres peut devenir avariée et présenter un risque sanitaire.

Proches – Les proches et amis renforcent la pression qui règne déjà au sein du village. Ils souhaitent voir l'athlète, au risque d'interrompre sa préparation à l'entraînement et à la compétition. Les proches peuvent avoir leurs propres préoccupations (transport, logement, billets, etc.) et demander à l'athlète ou à son entraîneur de les résoudre. D'un autre côté, la présence des proches peut reconforter ou rassurer l'athlète.



©CIO/Takamitsu Mifune

Grandeur – Les Jeux Olympiques sont souvent très impressionnants la première fois. Les jeunes athlètes peuvent être déconcentrés par l'ampleur de l'événement, les sollicitations des médias et des sponsors, les différentes activités proposées au village et les athlètes des autres pays et autres sports.

Célébrités – La présence d'athlètes de renom au village ou aux Jeux peut déconcentrer des participants inexpérimentés, qui partent à la recherche de ces vedettes dans le village ou s'attardent au restaurant dans l'espoir de les rencontrer, prennent une photo ou veulent obtenir un autographe. Comme ce type de comportement peut avoir un impact négatif sur la préparation des athlètes, il convient d'attirer l'attention et d'informer les athlètes sur le respect de la vie privée d'autrui.

Cérémonies d'ouverture – Les cérémonies d'ouverture cassent la routine des athlètes et peuvent représenter une énorme contrainte pour eux. Il faut parfois plusieurs heures à un athlète pour retourner au village après la cérémonie.



©CIO/John Gichigi

Téléphones, SMS, blogs, messageries instantanées et autres technologies (Twitter et Skype, par ex.) – Ces activités peuvent perturber l’athlète. Communiquer avec ses proches et ses amis peut s’avérer difficile et représenter une source de stress supplémentaire, ou au contraire le détendre.

Les directives du CIO à cet égard, disponibles sur www.olympic.org/directives-cio-reseaux-sociaux-blogs-internet, orienteront également les athlètes quant à ce qu’ils sont autorisés à faire ou non sur les médias sociaux.

Sélection et attente – Les athlètes ne savent pas toujours s’ils vont participer aux Jeux ni à quel moment, ce qui peut être très dur à vivre. Dans certains sports, des athlètes peuvent se rendre aux Jeux sans jamais y participer. Une fois plongés dans l’euphorie des Jeux, ces athlètes jusque là raisonnables et coopératifs, peuvent avoir une mauvaise influence sur les autres.

Relations amoureuses – Ces histoires naissent généralement au village et ne se limitent pas aux athlètes. Certains athlètes sensibles (parfois mariés) peuvent soudainement trouver du « réconfort » auprès d’un nouveau ou d’une nouvelle partenaire, avec le risque de culpabilité et/ou déconcentration.

Événements personnels – Malgré les conditions de vie exceptionnelles des athlètes au village, des bouleversements peuvent parfois se produire sur le plan personnel pendant cette période : naissance d’un enfant, décès d’un parent, accident de voiture grave d’un frère ou d’une sœur, perte d’emploi, crise financière ou obligation de déménagement. Ces événements, associés à une perte de confiance et au stress de la compétition, peuvent avoir une influence décisive sur les performances et le comportement des athlètes.

Temps libre – Les athlètes qui disposent de trop de temps libre, entre ou après les épreuves, peuvent être une source de distraction pour les autres. Beaucoup d’entre eux ont besoin de faire des activités, par exemple de nombreuses visites touristiques avant de rentrer chez eux.

Uniformes des équipes – Les uniformes des équipes peuvent poser différents problèmes, comme ne pas aller ou ne pas plaire aux athlètes. Certains athlètes voudraient même parfois porter l’uniforme de leur sponsor. La Règle 50 de la Charte olympique (2013), et ses directives, identifie les règles générales concernant les identifications autorisées ainsi que les détails propres aux différentes catégories (habillement, équipement, accessoires et articles chaussants).

Médias – Les médias peuvent avoir une influence considérable et imposer une pression énorme aux athlètes, qui doivent alors répondre aux attentes du public. Leurs critiques peuvent également être très dures à supporter et leur omniprésence peut vite tourner au harcèlement. Certains athlètes apprécient les médias, tandis que d’autres peuvent être troublés par leur présence.

F. IMPRÉVUS

Les exemples suivants se sont réellement produits dans le cadre de missions aux Jeux Olympiques ou de visites de l'équipe. Il est recommandé au personnel d'une mission et aux chefs d'équipe de les étudier attentivement lors de leur préparation pour les Jeux et d'élaborer des réponses appropriées.

Discipline

1. Deux membres de votre équipe sont impliqués dans une bagarre dans un bar du centre-ville. En s'expliquant le lendemain, les deux ont affirmé avoir été attaqués alors qu'ils étaient tranquillement dans leur coin. Ils prétendent pouvoir le prouver. Il reste encore une semaine avant la fin des Jeux, bien que les deux athlètes aient terminé leurs épreuves. Quelles mesures prenez-vous ? Comment pouvez-vous faire régner l'ordre une fois les épreuves terminées ?
2. Toute votre équipe est invitée à une réception. Vous remarquez que l'un de vos athlètes boit beaucoup trop d'alcool, ce qui est plutôt inhabituel. Devez-vous intervenir ? Si oui, que devez-vous faire ?
3. Un de vos athlètes vous envoie un message pour vous avertir qu'un autre membre de l'équipe a été arrêté par la police pour vol à l'étalage. Comment devez-vous gérer la situation ?
4. Un athlète semble adopter un comportement très négatif vis-à-vis des Jeux et vous pensez que ses résultats vont être médiocres une fois la compétition commencée. Pire, l'athlète se met à perturber les autres. Il a tenu à jouer de la musique tôt dans la matinée, ce qui a provoqué une dispute avec les autres membres de l'équipe. Que faites-vous ?
5. Lors d'un camp d'entraînement, un athlète difficile, très tendu mais très doué vous pose des problèmes. Il est connu pour n'en faire qu'à sa tête et n'est pas très apprécié. Il est en retard à sa séance de physiothérapie et le physiothérapeute refuse de le soigner. L'athlète devient agressif et grossier. En tant qu'entraîneur/chef d'équipe, on vous signale le problème. Que faites-vous ?
6. Lors d'un ultime camp d'entraînement, l'un des membres de votre équipe est absent l'après-midi, n'est pas dans son lit le soir et n'est toujours pas rentré le lendemain matin. Que faites-vous ?
7. Le chef d'équipe d'un autre sport vous signale que l'un de vos athlètes masculins a verbalement et physiquement agressé l'une de ses athlètes féminines. Que faites-vous ?

Questions médicales

1. Au début de la compétition olympique, l'un de vos athlètes doit subir un contrôle antidopage. Le résultat est négatif mais l'athlète est malgré tout soupçonné de prise de substances illicites. Devez-vous agir ? Si oui, que devez-vous faire ?
2. Un athlète est arrivé au village olympique blessé aux ischio-jambiers depuis un certain temps. Il suit des séances de physiothérapie et se rétablit peu à peu. Sans en parler aux médecins de l'équipe, l'entraîneur demande un avis médical extérieur ; les médecins de l'équipe concluent alors à la perte de confiance de l'entraîneur vis-à-vis de leur travail. L'entraîneur n'a jamais abordé la prise en charge de l'athlète avec les membres de l'équipe médicale. Comment réagissez-vous ?
3. Le médecin de l'équipe a examiné une lésion musculaire et a décidé que l'athlète devait se retirer de la compétition. L'athlète et son entraîneur souhaitent poursuivre et demandent au médecin de faire son possible. Ils sont prêts à accepter les conséquences d'une éventuelle aggravation. L'athlète a des chances de remporter une médaille lors du prochain match. Le médecin refuse. En tant que chef d'équipe, que faites-vous ?

Règles de l'équipe

1. Sur avis médical, l'un de vos meilleurs athlètes blessé risque d'être renvoyé chez lui. Il l'ignore encore et vous redoutez la réaction de l'athlète, qui voudra rester pour « être de la partie ». Que faites-vous ?

2. Vous êtes à des milliers de kilomètres de chez vous et trois athlètes mineurs souhaitent participer à la fête de clôture. Leur donnez-vous l'autorisation ? Si oui, sous quelles conditions ?
3. L'un de vos entraîneurs est très déçu par son accréditation, qui l'oblige à vivre en dehors du village. Il apprend également qu'il ne pourra pas défiler lors de la cérémonie d'ouverture. Vous sentez une réelle baisse de motivation chez lui. Lorsque vous essayez d'en parler, il paraît détendu et prétend que tout va bien. Plusieurs athlètes vous ont confié qu'ils n'appréciaient pas le comportement de l'entraîneur. Que faites-vous ?
4. Le personnel encadrant (y compris les entraîneurs) se plaint de la pression mise par les athlètes, qui exigent une totale disponibilité de leur part. Les membres du personnel pensent qu'ils seraient plus efficaces s'ils disposaient de temps de pause réguliers. Les athlètes n'apprécient pas que le personnel encadrant s'absente pour passer du bon temps. La tension monte et vous sentez que vous devez agir rapidement afin de préserver la bonne entente au sein de l'équipe. Que faites-vous ?
5. Vous prenez une décision qui s'avère très mal perçue par vos athlètes et entraîneurs. Ils vous demandent de revenir sur votre décision. Vous êtes persuadé d'avoir fait le bon choix et la consultation de deux chefs d'équipe indépendants vous conforte dans votre décision. Pourtant, vos athlètes et entraîneurs ne lâcheront pas l'affaire. Que faites-vous ?
6. Au beau milieu des Jeux, une source inconnue révèle que l'entraîneur d'une équipe a toléré la prise de produits dopants par des athlètes il y a plusieurs années. La presse n'a pas encore été alertée mais l'affaire devrait pourtant bientôt éclater au grand jour. Les rumeurs semblent indiquer que l'entraîneur fait partie de votre équipe. Vos athlètes semblent nerveux et préoccupés par les conséquences de cette affaire sur leur propre image. Que faites-vous ?
7. Une délégation d'athlètes vient vous voir pour vous faire part de son manque de confiance envers l'entraîneur en chef. Que faites-vous ?

Histoires personnelles

1. Une athlète vient vous voir en privé. Elle est très nerveuse et hésite à vous parler. Elle finit par vous dire que l'un des physiothérapeutes l'a touchée de façon déplacée sur la table de massage. L'athlète n'en est pas certaine et espère qu'elle s'est trompée. Que devez-vous faire ?
2. Avant le départ pour les Jeux, vous avez senti des tensions entre deux athlètes de votre équipe. Malheureusement, ce problème prend de l'ampleur sous la pression du village olympique. Les tensions qui règnent entre ces deux athlètes semblent sur le point d'affecter le reste de l'équipe, qui va se sentir obligé de « prendre parti ». Comment allez-vous régler cette affaire ?
3. Un athlète inquiet vous confie que le physiothérapeute de l'équipe critique l'entraîneur lorsqu'il parle avec les athlètes lors des séances de soins. Que devez-vous faire ?
4. L'une de vos athlètes a une relation avec un membre d'une autre équipe. Cette relation est interrompue juste avant la compétition. Elle n'arrête pas de pleurer et trouble le reste de l'équipe. Que faites-vous ?
5. À la suite d'un événement majeur, votre entraîneur en chef et vos meilleurs athlètes ont une conversation houleuse dans le bar de l'hôtel. À la fin de cette dispute, entendue par les médias, l'un des joueurs se retire en larmes. Le lendemain matin, l'incident vous est raconté par un officiel qui a également assisté à la scène. Vous êtes harcelé par les médias, qui vous expliquent qu'ils vont révéler cette rupture entre l'entraîneur et les meilleures chances de médaille de l'équipe. L'article citera l'entraîneur, selon lequel soit lui, soit les deux joueurs concernés doivent quitter l'équipe. Des rumeurs commencent à circuler et indiquent que les autres membres de l'équipe se sont tous ralliés à l'entraîneur. Les deux joueurs sollicitent une rencontre immédiate afin de connaître les mesures que vous allez prendre à l'encontre des « affirmations insultantes et du comportement inacceptable » de l'entraîneur (aux dires des athlètes). Que devez-vous faire ?

- Deux membres de l'équipe dirigeante démarrent une relation au beau milieu des Jeux. Cette relation évolue très rapidement et les personnes concernées finissent par être en retard aux réunions, par être souvent distraites et par négliger les activités de l'équipe pour se retrouver seules. Que faites-vous ?

Médias

- Vous vous rendez au petit-déjeuner au village. Un journaliste que vous connaissez assez bien s'approche et vous demande : « Saviez-vous que les athlètes A, B et C de votre équipe ont été vus dans une boîte de nuit de la ville à trois heures du matin ? C'est une bonne façon de se préparer aux Jeux, non ? » Que faites-vous ?
- Votre équipe olympique vient d'être présentée aux médias. L'un de vos joueurs est alors victime d'une blessure à un tendon et il ne pourra sûrement pas rejouer avant un mois, soit six semaines avant les Jeux. Quelle attitude adoptez-vous vis-à-vis du joueur ? Quand et comment décidez-vous de modifier l'équipe ?
- Un journaliste a interrogé l'un de vos athlètes en dehors du village. Vous n'étiez même pas au courant de cet entretien. Deux jours plus tard, vous recevez un e-mail du président de sa fédération vous faisant part de son écœurement vis-à-vis de l'entretien et vous demandant ce que vous comptez faire en qualité de chef d'équipe. Qu'allez-vous faire ?



©CIO/Hélène Tobler

Problèmes relatifs aux Jeux

- Vous ressentez une réelle animosité des juges à l'encontre des athlètes de votre équipe. Cette attitude affecte le moral de l'équipe. Que faites-vous ?
- Le premier jour de compétition, votre meilleur espoir de médaille obtient de mauvaises performances. Quelles sont alors vos priorités ? Quelles mesures prenez-vous ?
- Pendant les Jeux, un parent de l'un de vos athlètes décède subitement. Suite à un malentendu et à la mauvaise qualité de la communication, c'est un autre athlète de l'équipe qui apprend la nouvelle en premier. La personne au téléphone croyait parler à l'un des officiels de l'équipe. L'athlète en question vient vous voir immédiatement pour vous transmettre la mauvaise nouvelle. Elle n'en a parlé à personne et se sent à présent bouleversée. Les deux malheureux athlètes ont un match le lendemain. Il est 22 h 30. Qu'allez-vous faire ?
- L'un de vos athlètes vient de réaliser une performance bien inférieure à ses résultats habituels. En tant que chef d'équipe, vous voulez savoir ce qu'il se passe. À la recherche d'une question pour entamer la conversation, vous demandez : « Alors, qu'est-ce que tu penses de ta performance ? ». La réponse est inattendue. L'athlète répond sèchement « Quelle question ! » et continue à ranger ses affaires. Cet échange a lieu en public devant le reste de l'équipe. Que faites-vous ?

5. Au village, durant les jours précédant la cérémonie d'ouverture, vous sentez que certains membres de l'équipe sont distraits par leur participation aux Jeux. Allez-vous intervenir ? Si oui, qu'allez-vous faire ?
6. Vous concluez une réunion d'équipe et, dans dix minutes, vous vous rendez sur le site de compétition. Tout d'un coup, l'un de vos athlètes se rend compte qu'il n'a pas la bonne accréditation. Il se retrouve avec celle d'un autre athlète. L'athlète est alors très stressé et d'autres membres de l'équipe sont inquiets, car ils doivent aller s'entraîner. Que faites-vous ?
7. Vous êtes dans le bus en direction du site de compétition et les conditions de circulation sont très mauvaises. Certains athlètes commencent à se plaindre car ils ont peur de rater le match. Que faites-vous ?

G. QUESTIONS

1. Comment détermineriez-vous la meilleure composition de la mission olympique de votre CNO?
2. Organisez-vous une réunion préparatoire de la délégation avant les Jeux ? Le cas échéant, quel en est le programme ?

RÉFÉRENCES

Charte olympique

Code mondial antidopage

Règles antidopage du CIO

Liste des classes de substances et des méthodes interdites de l'AMA

Guide médical du COJO

Guide technique antidopage du COJO

Guide pharmaceutique du COJO

Dossier et manuel du COJO pour les chefs de mission

Préparation des CNO pour les Jeux - Pratiques éprouvées et lignes directrices, CIO