

Le respect du principe de démocratie dans la gouvernance organisationnelle de l'Agence Mondiale Antidopage

Michael Mrkonjic, IDHEAP

Problématique

Depuis une vingtaine d'années, le champ scientifique et politique a intégré dans son langage quotidien un nouveau concept censé représenter une réalité mouvante de la gestion sociétale. La structure bi-polaire de l'organisation politique et de prise de décision d'antan, à savoir libéralisme (dynamique de marché) ou interventionnisme étatique n'ont plus guère la côte auprès des initiés. Le rôle de l'Etat et ses modes de régulation se transforment. Nous nous situons tendanciellement dans l'ère de la gouvernance qui représente, dans sa vision la plus simpliste, une organisation non hiérarchique des relations entre l'Etat et l'individu. Le centre de décision se trouverait, non plus dans les mains de l'Etat, mais dilué dans un réseau de parties prenantes. Les partenariats horizontaux et verticaux sont de mise et la hiérarchie décisionnelle est battue en brèche.

Dans champ international de la lutte contre le dopage dans le sport, la tendance vers une dynamique de gouvernance de ce type est révélatrice, bien que le centre de décision originel fut privé et non étatique. En effet, dans les années 1960 la lutte contre le dopage était gérée de manière privée. La Commission médicale du Comité International Olympique (CIO) s'est effectivement occupée des premiers cas de dopage avérés. Ce n'est que par la suite que l'on voit les premiers Etats intervenir, notamment à travers le Conseil de l'Europe mais encore avec parcimonie. Ceux-ci ne s'alarment de la situation qu'aux alentours des années 1980 avec la sophistication des produits dopants (et donc leur difficulté d'identification) et avec la perte de légitimité du CIO suite au scandale de Salt Lake City. En somme, l'échec du « marché sportif » a contraint les Etats à intervenir de manière plus incisive à des fins de régulation. De nature pragmatique et suivant la logique du compromis, la solution trouvée fut la création d'un organisme, l'Agence Mondiale Antidopage (AMA), intégrant acteurs publics (pouvoirs publics) et privés (mouvement olympique), qui aurait notamment pour mission de promouvoir, coordonner, au niveau international, la lutte contre le dopage dans le sport sous toutes ses formes (Statuts AMA). La solution institutionnelle trouvée pour lutter contre le dopage relève donc d'un partenariat public-privé.

A partir de là, une des questions centrales est de savoir comment gérer les relations entre la diversité des acteurs composant l'entité et tout particulièrement comment mettre en place les structures de prise de décision et d'organisation afin d'éviter des dérives personnelles ou institutionnelles. Partant, l'objectif de cette analyse est de se focaliser sur la gouvernance organisationnelle qui peut être comprise comme l'exercice du pouvoir au sein d'organisations, le processus de décision et la conduite de la politique (structures, processus, contrôle) en vue d'améliorer la performance d'une organisation et l'atteinte de ses objectifs (Henry, 2005).

Dans ce contexte, plusieurs auteurs tels que Rhodes, Chaker ou Chappelet, et institutions comme la Banque Mondiale, l'OCDE, le PNUD, le CIO, l'Union Européenne ou encore le Conseil de l'Europe se sont penchés sur les conditions et les critères d'une « bonne gouvernance » qui permettrait à une organisation donnée d'atteindre les objectifs qu'elle se serait fixé. Dans son plan stratégique (révisé en 2007), l'AMA met l'accent sur la volonté d'être une organisation respectée dont la gouvernance d'entreprise et les standards de fonctionnement reflètent les bonnes pratiques internationales. Dans ce contexte, pour qu'une entité soit marquée de ce « label » organisationnel, celle-ci peut ou doit appliquer et respecter certains principes. Cependant, les approches et les principes sélectionnés sont divers et variés. On dénombre par exemple 6 principes de bonne gouvernance définis par l'OCDE pour ses Etats membres, 7 principes du CIO pour le mouvement sportif et 8 principes de l'UNESCO pour ses Etats membres. Citons à titre d'exemple la responsabilité, la transparence, l'autonomie, le professionnalisme dans la gestion ou encore l'existence de structures et/ou de processus démocratiques. C'est donc ce dernier principe qui va attirer notre attention tout au long de notre travail. En effet, l'objectif de cette analyse est de montrer *en quoi la gouvernance organisationnelle de l'Agence Mondiale Antidopage respecte le principe de démocratie.*

A des fins heuristiques, le travail sera structuré en trois parties. La première partie aura pour objectif de décrire de manière synthétique les conditions de création de l'AMA, sa nature et son organisation. La deuxième partie aura pour but d'élaborer une réflexion sur le principe de démocratie et tenter de construire des indicateurs opérationnels. La troisième partie visera à analyser la gouvernance de l'AMA en vertu du respect ou non du principe de démocratie. Une conclusion reprendra de manière synthétique les principaux enseignements qui ressortent de l'analyse en offrant de potentielles ouvertures.

L'Agence Mondiale Antidopage

Historiquement, l'AMA fut créée en 1999 suite à des dissensions entre le mouvement olympique et les pouvoirs publics sur la gestion « optimale » et autonome, de la problématique du dopage dans le sport. Mais elle naît plus particulièrement dans un contexte de doutes et de suspicion envers la pureté et l'éthique du mouvement sportif porté par le CIO. A l'été 1998, le Tour de France voit éclater au grand jour l'affaire Festina suite à la découverte de produits interdits (dopants) dans le coffre d'un de leur soigneur. En parallèle, l'entraîneur de l'équipe de football de l'AS Roma, Zdenek Zeman, révèle les pratiques et l'étendue du dopage dans le football italien. C'est à ce moment là que la Commission exécutive du CIO décide de convoquer à Lausanne une conférence mondiale antidopage pour février 1999 (Chappelet, 2002). Fin 1998, éclate le scandale de Salt Lake City. La procédure de nomination de la ville organisatrice des Jeux Olympiques de 2002 révèle des pratiques de corruption de certains membres du CIO dans l'octroi de voix pour la candidature de Salt Lake City. La conférence qui s'ensuit va déboucher sur une déclaration, la Déclaration de Lausanne, qui prévoit notamment de créer une Agence internationale indépendante en charge du problème du dopage. Ses structures, missions et activités seront élaborées par un groupe de travail composé du CIO, des autorités publiques et de diverses organisations internationales. L'AMA est fondée le 10 novembre 1999 à Lausanne.

L'AMA est une fondation de droit privé suisse (Arts. 80ss CCS), qui a son bureau principal à Montréal. Elle a pour but l'encouragement d'une culture du sport sans dopage (Site internet AMA). En vertu de ses statuts, son organe suprême est le Conseil de Fondation (CF) composé à parts égales (mouvement olympique et CIO) de 38 membres. Il délègue la direction, la gestion pratique, la mise en oeuvre de ses activités et l'administration des fonds à un Comité Exécutif (CE) de 12 membres, alors que différents Comités consultatifs (CC) fournissent des recommandations à l'Agence. Elle dispose d'une présidence alternative dont la fonction est bénévole. Son Administration est divisée en 10 départements et est sous la coupe d'un directeur général.

La bonne gouvernance des organisations sportives

Nous l'avons dit, la gouvernance organisationnelle renvoie à l'exercice du pouvoir au sein d'organisations, aux processus de décision et à la conduite de la politique dans le but d'améliorer la performance d'une organisation et l'atteinte de ses objectifs. Dans le champ des organismes internationaux à but non lucratif, notamment dans le domaine du développement, certaines organisations vont s'interroger sur les outils à mettre en place pour

atteindre les objectifs qu'ils ont fixés. Dans ce cadre, la mise en place de principes de « bonne » gouvernance organisationnelle tend à devenir un outil indispensable de développement d'une entité. Ainsi, dans les années 1990, la Banque Mondiale a mis en évidence que le seul moyen pour un Etat en faillite (*failed state*) de redevenir stable et viser le développement (durable) était de respecter certains principes de bonne gouvernance démocratique¹. Dans ce contexte, Leftwich (1993) montre que la bonne gouvernance démocratique fait référence à un régime politique basé sur le modèle libéral-démocratique protégeant les êtres humains et les droits civils, couplé d'une administration publique compétente, sans corruption et responsable. Dans le même ordre d'idées, pour Rhodes (1996), la bonne gouvernance renvoie à l'exercice d'une forme de pouvoir politique dans le but de gérer les activités d'une Nation, dont les critères seraient l'efficacité du service public, le respect du droit et des Droits de l'Homme et l'existence d'un système juridique autonome. De la même manière, le PNUD évoque la gouvernance « démocratique » en faisant référence à l'existence de politiques de lutte contre la corruption, du respect des droits de l'Homme, de l'autonomisation des femmes ou encore de l'égalité des chances dans un pays.

Dans le domaine du sport, plusieurs organisations internationales (notamment le Conseil de l'Europe et le CIO), études (Governance in Sport Working Group, 2001 ; Chaker, 2004 ; Taylor et O'Sullivan, 2009; de Zwart & Gilligan, 2009), et pays (notamment l'Afrique du sud) se sont penchés sur une définition de la bonne gouvernance. Le Conseil de l'Europe relève par exemple que la bonne gouvernance du sport renvoie aux mesures politiques et de réglementations privées servant à promouvoir l'intégrité dans la gestion des valeurs essentielles du sport pour que les activités sportives se déroulent dans un esprit démocratique et éthique, de manière efficace et responsable (Conseil de l'Europe, 10^e Conférence des ministres européens responsables du sport, 2004). Une bonne gouvernance du sport serait notamment un vecteur important de développement, de coopération, de lutte contre les dérives (dopage, violences, racismes, etc.). En 2004, pour le compte du Conseil de l'Europe, A.-N. Chaker développe une étude qui analyse les législations et les règles de gouvernance dans le sport, ceci dans 20 pays européens. Il considère le respect de la transparence (par l'existence d'audits), de l'indépendance (par l'existence de règles contre les conflits d'intérêts et de formes de contrôles) et de la démocratie (par l'existence de processus de concertation) comme significatifs d'une bonne gouvernance. En 2002, le gouvernement sud-africain a mis sur pied un rapport sur la gouvernance organisationnelle (King II Report) qui décrit la nécessité pour les organisations et les corporations sud-

¹ Selon Rhodes (1996), la bonne gouvernance se confond avec la notion de gouvernance démocratique.

africaines de respecter certains standards de gouvernance, tels que la responsabilité, la transparence, l'indépendance, la justesse ou encore la discipline s'ils veulent assurer des performances durables. En parallèle, la commercialisation grandissante et un interventionnisme étatique croissant dans le sport ont engendré des situations de conflits d'intérêts qui ont mis à mal la capacité d'autorégulation et l'autonomie du sport (SRSA, Best Practice Principles of Good Governance in Sport). Dans ce contexte, selon le gouvernement sud-africain, le respect des standards permettrait aux organisations sportives de retrouver leur autonomie face à l'implication de l'Etat. Dans le même ordre d'idées, le CIO a développé en 2008, 7 principes de bonne gouvernance pour le mouvement sportif (Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement). Dans l'idée du CIO, leur respect total lui permettrait d'agir de manière autonome dans le champ sportif international. Ceux-ci renvoient notamment à l'existence d'une vision, mission et stratégie au sein de l'organisation, à la solidarité et au développement, à l'implication et la participation des athlètes, au respect de processus démocratiques ou encore à la transparence et au contrôle. Le Governance in Sport Working Group développe en 2001 neuf principes de bonne gouvernance qui permettraient aux organisations sportives de s'assurer qu'ils agissent de manière responsable en respectant leurs membres et les différentes parties prenantes qui ont un intérêt dans leurs activités et permettrait également de montrer les vertus de l'auto-régulation dans les activités sportives. Dans ce cadre, nous retrouvons notamment les rôles des entités gouvernantes, la transparence et la communication, la démocratie, ou encore la solidarité. Finalement, Taylor et O'Sullivan (2009) se sont penchés sur la gouvernance des organisations sportives au Royaume-Uni. Ils émettent 4 propositions sur la manière avec laquelle la direction des organisations sportives doivent être gérées. A l'aide d'entretiens semi-structurés, ils ont présenté 4 propositions de gouvernance qui touchent à la représentativité des membres de l'organe de direction, à leur nature et à leur durée de mandat.

Les approches et les résultats sont divers et variés, mais dans ce contexte, la démocratie ressort dans la grande majorité des recherches comme un critère ou principe clé de bonne gouvernance.

Le principe de démocratie

En vertu de ce qui précède, la démocratie est considérée comme un principe sous-tendant les activités d'une organisation qui adopte une approche de bonne gouvernance. Le parti pris de cette analyse n'est dès lors pas de développer une conceptualisation historique ou

philosophique de la démocratie en tant que système, en considérant le peuple comme détenteur du pouvoir souverain, mais plutôt de créer une définition basée sur la littérature traitant du concept appliqué au domaine du sport et de la gouvernance organisationnelle (Governance in Sport Working Group Statement (2001), CIO (2008), Chappelet (2008), Conseil de l'Europe (2004), de Zwart & Gilligan (2009), Taylor & O'Sullivan (2009), USOC Preliminary NGB Governance Guidelines). De surcroît aucune définition précise n'est proposée par les différents auteurs, mais il est seulement question de variables permettant d'appréhender le principe. Cela dit il semble tout de même judicieux de proposer une définition qui fait sens à la lumière des recherches empiriques. Nous pouvons postuler qu'une organisation respecte le principe de démocratie si le processus de prise de décision est à même de refléter et de représenter les intérêts et les opinions des parties prenantes touchées par les activités et/ou la décision de l'organisation. A partir de là, nous percevons un certain consensus sur la décomposition du principe en variables, qui sont au nombre de quatre. La première variable renvoie à la composition et à la représentation de l'organe de décision. La deuxième variable renvoie à la durée des mandats des membres de l'organe de décision. La troisième variable renvoie aux activités des membres de l'organisation et aux procédures de vote. La quatrième variable renvoie aux possibilités institutionnelles de faire appel à une décision de nature disciplinaire.

Finalement, tout l'enjeu consiste à construire des indicateurs permettant de mesurer le respect du principe de démocratie dans la gouvernance d'une organisation sportive. Le choix des indicateurs est motivé selon deux critères. Premièrement, il s'agit de tenir compte des sources empiriques à disposition. En effet, la prise en compte de certains indicateurs nécessite la mise en place d'entretiens et de questionnaires, or notre matériel empirique est uniquement composé du site internet et des statuts de l'AMA. Deuxièmement, il s'agit de repérer les indicateurs qui ressortent le plus souvent dans les études et principes organisationnels sélectionnés. Partant, la partie suivante répertorie dans un tableau les variables et indicateurs permettant de mesurer le niveau de démocratie dans la gouvernance d'une organisation sportive sur la base d'une compilation de la littérature réalisée par l'auteur.

Variables et indicateurs de démocratie

Variable	Indicateur
A Composition et représentation de l'organe de décision	
	A.1 Taille de l'organe de décision La taille de l'organe de décision doit être adéquate. Le nombre de membres doit être compris entre 5 et 12 ² .
	A.2 Membres de l'organe de décision Les membres de l'organisation doivent être représentés dans les l'organe de décision en vertu du principe d'égalité et d'équité ³ . L'organe de décision doit être composé au minimum de 20% de représentants des athlètes et 20 % des représentants du corps médical ⁴ .
	A.3 Élection des membres Les règles liées à l'élection des membres doivent être claires, transparentes et équitables (selon le principe d'un Homme, une voix) ⁵ .
	A.4 Comités ad hoc L'organe de décision doit être aidé dans ses activités par des comités ad-hoc avec des responsabilités spécifiques. Au minimum, l'existence d'une commission des nominations est requise ⁶ .
B Durée des mandats des membres de l'organe de décision	
	B.1 Durée des mandats Les durées des mandats des membres de la direction doivent être limités dans le temps ⁷ . La durée du mandat considérée est de 4 ans, renouvelable une fois (Règle 19/2.2, Charte Olympique)
C Activités des membres de l'organisation et procédure de vote	
	C.1 Réunion des membres Les membres de l'organisation doivent se réunir sur une base régulière en vertu de leurs obligations et leur tâches ⁸ . Au moins

² CIO, 2008 ; Taylor M. & O'Sullivan N., 2009

³ CIO, 2008 ; Chappelet, 2008 ; Taylor M. & O'Sullivan N., 2009

⁴ United States Olympic Committee, Preliminary NGB Governance Guidelines (L'USOC mentionne l'intégration à hauteur de 20% des membres de l'organe de décision, de directeurs indépendants et 20 % de directeurs représentant les intérêts des athlètes).

⁵ Dahl (1971) ; Freedom House (Ces deux références mettent en avant l'existence d'élections libres et justes. Difficile à mesurer tel quel, il sera assimilé à la transparence du processus d'élection) ; de Zwart & Gilligan, 2009 ; CIO, 2008

⁶ CIO ; United States Olympic Committee, Preliminary NGB Governance Guidelines (l'USOC mentionne l'existence minimale de trois de commissions : Audit, Compensation, Nomination et governance)

⁷ Chappelet, 2008 ; United States Olympic Committee, Preliminary NGB Governance Guidelines ; de Zwart & Gilligan, 2009

⁸ CIO, 2008

	une Assemblée générale annuelle avec une représentation de tous les membres de l'organisation est requise.
	C.2 Liberté d'opinion Les membres de l'organisation doivent pouvoir exprimer leur opinion sur les enjeux de l'organisation à travers des canaux appropriés ⁹ .
	C.3 Droit de vote Les membres de l'organisation doivent avoir un droit de vote et avoir la possibilité d'exercer un tel droit ¹⁰ .
	C.4 Procédure de vote Les procédures de vote doivent être décrétées a priori ¹¹ .
D Appel à la décision	
	D.1 Appel à la décision Tout membre de l'organe de décision touché par une décision de nature disciplinaire doit avoir la possibilité de faire appel devant une entité juridique indépendante ¹²

Analyse du respect du principe de démocratie au sein de l'AMA

La présente partie a pour objet de conduire une analyse de la structure décisionnelle de l'AMA. Dans ce cadre, nous considérons le Conseil de Fondation (CF) et le Comité Exécutif (CE) comme représentant l'organe de décision de l'AMA, puisque certains membres ont un siège dans les deux organes. En vertu du respect de la transparence (Statuts AMA, Art. 10.1)¹³ nous partons du postulat qu'il est possible de conduire l'analyse en nous basant sur ses statuts et son site internet. Ce sont ces deux champs empiriques qui nous fourniront les résultats de l'analyse.

Variable A : Composition et représentation de l'organe de décision

A.1 Taille de l'organe de décision

La taille de l'organe de décision semble très large par rapport à ce qui serait demandé pour un organe démocratique. En effet, le CF est composé de 38 membres et le CE de 12 membres. Ainsi, selon notre perspective et dans l'absolu, 50 membres composent l'organe de décision de l'AMA. Mais en réalité, le président et le vice président du CF et du CE se confondent. De même qu'au moins 7 membres du CF doivent être représentés au CE (Art 11). Le nombre de 50 est donc à relativiser, puisque sur les 50 membres, au minimum 9

⁹ CIO, 2008

¹⁰ Idem

¹¹ Chappelet, 2008.

¹² Idem, p. 178

¹³ Les articles juridiques non référencés dans le texte font toutes référence aux Statuts de l'AMA. S'il s'agit d'un autre texte de loi, la référence est mentionnée.

membres sont présents deux fois dans le comptage. La taille de l'organe de décision, selon la perspective relative est d'environ 40 membres. Notons tout de même que l'appréciation va dépendre de l'approche choisie. Si nous prenons comme unité d'analyse le Comité Exécutif, le principe est respecté, puisque composé de 12 membres. Mais si notre unité d'analyse est le Conseil de Fondation, le principe ne l'est plus.

A.2 Membres de l'organe de décision

Le respect du principe d'égalité est respecté dans le sens où la représentation paritaire entre les membres des autorités publiques et du mouvement olympique est demandée (Art.6.1). La fonction de président du CF est occupée en alternance par un représentant du mouvement olympique et un représentant des autorités publiques et le changement intervient après deux mandats de trois ans, sauf proposition de candidat (Art.7). Par ailleurs, les statuts mettent en avant que dans l'élection des membres au CF, la proportion des représentants pour chaque catégorie/région sera respectée au mieux (Art.6.4).¹⁴ Pourtant, seulement 4 athlètes issus du mouvement olympique sont représentés dans le CF (10 % du total des membres), et un seul dans le CE. Il n'y a qu'un seul représentant du corps médical, ceci uniquement dans le CE et en tant que président du Comité de travail Santé, Médecine et Recherche. En outre, plusieurs éléments peuvent venir chambouler la composition du CF. Premièrement, en vertu des statuts la composition du CF peut être remise en cause si l'une des deux parties ne paie pas ses contributions au budget de fonctionnement de l'AMA (Art. 6.6). Deuxièmement la répartition des membres n'est pas régie dans les statuts, mais est censée l'être dans une réglementation du CF (Art.6.1 et 2)¹⁵.

A.3 Élection des membres

Les membres du CF sont désignés par leur partie respective (mouvement olympique et autorités publiques). En ce qui concerne le mouvement olympique, les 4 représentants du CIO sont choisis par son président. Les 5 représentants des Fédérations Internationales sont désignés par l'ASOIF (Association des FI olympiques d'été), l'AIOWF (Association des FI olympiques d'hiver) et Sportaccord (Ex-Association Générale des Fédérations Internationales de Sports, AGFIS). Les 4 représentants des Comités Nationaux Olympiques (CNO) sont désignés par l'ACNO (Association des CNO). Les 4 représentants des athlètes sont désignés par la Commission des athlètes du CIO. Le dernier membre est un représentant du Comité International Paralympique. En ce qui concerne les autorités

¹⁴ Cela dit, il est intéressant de constater que les Etats européens non membres de l'Union Européenne ne peuvent pas faire partie du CF (par exemple la Suisse).

¹⁵ Une telle réglementation ne sera jamais mise en place.

publiques, le choix des pays au sein des continents est dicté par un Groupe consultatif intergouvernemental international de lutte contre le dopage dans le sport (IICGADS). Dans ce cadre, chacun des pays représenté est à la responsabilité d'élire son membre auprès du CF et du CE. Ces représentants gouvernementaux doivent avoir payé leurs contributions et avoir ratifié la Convention internationale contre le dopage dans le sport de l'UNESCO pour être éligibles au CF ou au CE (Art.6.6).

Le président et le vice président du CF sont élus en réunion du CF. Ils sont élu par leurs membres par scrutin majoritaire à plusieurs tours (en fonction du nombre de candidats) en vertu de la majorité absolue des membres présents, mais il n'y a pas de quorum de présence. En cas d'égalité entre candidats, un tour supplémentaire est organisé. Si l'égalité persiste, le candidat est tiré au sort. S'il n'y a pas de majorité absolue au dernier tour, l'ancien président ou vice président garde ses fonctions jusqu'à nouvelle réunion du CF.

Les 12 membres du CE sont élus par le CF à la majorité des deux tiers (Art.8.4)

A.4 Comités ad hoc

Le Comité Exécutif approuve, si nécessaire, la création de comités permanents ou ad hoc (Art.11). Dans ce cadre, il existe 4 comités de travail (Comité des sportifs, Comité Éducation, Comité Finance et Administration, Comité Santé, Médecine et Recherche) et 1 groupe d'experts (Questions Éthiques) qui aident le CF et le CE dans ses activités. Leur composition est dictée par le président du CF et le directeur général. La durée des mandats de leurs membres est de trois ans. Leur composition tente de maintenir une représentativité selon les régions, le genre, la culture, l'appartenance au mouvement olympique et aux autorités publiques. Ils n'ont pourtant qu'un rôle consultatif. Des organisations intergouvernementales (par exemple Interpol) peuvent également agir à titre consultatif auprès de la Fondation, mais ne disposent pas de voix dans la prise de décision (Art.6.5). Il n'existe pas de commission/comité des nominations indépendante, qui statuerait sur la nature des nominations des membres aux différents postes. Cela dit, le CF désigne chaque année un organe de révision indépendant en charge de vérifier les comptes (Art.14 et art. 83b al.1 CCS). Les résultats sont présentés à l'autorité de surveillance de l'AMA, à savoir l'Autorité fédérale de surveillance des fondations (Département Fédéral de l'Intérieur).

Variable B : *Durée des mandats des membres de l'organe de direction*

La durée des mandats des membres du CF est de trois ans. Ils sont rééligibles pour des périodes supplémentaires de 3 ans (Art.6). En ce concerne les représentants de l'UE, du fait de la présidence tournante de l'UE, le renouvellement des pays se fait tous les 6 mois (site internet AMA). Le président du CF est élu sur la base d'une rotation entre membre du mouvement olympique et autorités publiques. La rotation doit s'effectuer au maximum après deux mandats (Art.7, al.1). La durée des mandats des membres du CE est d'une année, rééligibles chaque année pour une période d'un an. A la lecture des statuts, il y a donc une limite relative de la durée des mandats, mais dans l'absolu, un membre peut exercer son mandat indéfiniment par périodes de trois ans (CF) ou d'un an (CE) étant donné qu'il n'y a pas de limites de renouvellement hormis pour le poste de président et de vice président. Dans les faits pourtant, l'ancien président de l'AMA, Dick Pound, occupa ce siège de 1999 à 2007.

Variable C : *Activités des membres de l'organisation et procédure de vote*

C.1 Réunion des membres

Le CF se réunit aussi souvent que nécessaire (Art.8), mais au minimum une fois par année. Dans les faits, en vertu de la disponibilité des PV de réunion du CF, celui-ci se réunit en règle générale deux fois par année.

C.2 Liberté et canaux d'expression de l'opinion

Nous pouvons postuler que l'expression d'une opinion des membres par des canaux appropriés est respectée. Différentes parties prenantes ont la possibilité de s'exprimer au sein des Comités de travail et ceux-ci fournissent des recommandations et des directions pour les programmes de l'Agence (site AMA). Par ailleurs, les présidents des Comités sont conviés aux réunions du Comité exécutif. Les médias ont également la possibilité de participer aux réunions du Conseil de fondation (Chappelet, 2002)

C.3 Droit de vote

Le principe d'*un Homme, une voix* est respecté pour les membres de la direction au sein des réunions du CF et du CE. Les entités invitées par le CF n'agissent qu'à titre consultatif et n'ont donc pas de voix.

C.4 Procédure de vote

Les procédures de vote sont décrétées a priori. Les décisions du CF sont prises à la majorité absolue des voix des membres présents et à la majorité qualifiée pour le transfert de site de l'AMA (Art.8). En outre, une majorité de 2/3 est nécessaire pour déroger aux règles établies par les statuts (Art.16) et notamment sur la composition du CF (Art.6.7). Par ailleurs, le Code mondial antidopage précise que ses modifications devront être, après consultation appropriée, approuvées par une majorité des deux tiers du Conseil de fondation de l'AMA, pour autant que la majorité des voix exprimées au sein du secteur public et du Mouvement olympique y soient favorables (Art. 23.6.3 Code Mondial Antidopage).

Variable D : Appel à la décision

D'une manière générale, pour toute décision de nature disciplinaire touchant au sport, le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) peut être saisi en la matière. Cependant, il n'existe pas de clause liant le TAS aux membres du CF. Dans ce cadre, comme l'AMA est une fondation de droit suisse elle est soumise aux dispositions du Code civil suisse (Art.s 80ss CCS) et à la surveillance du Département Fédéral de l'Intérieur. Un membre lésé peut également tenter un recours devant le Juge civil. Ce procédé tend à garantir un minimum la légalité des prises de décision, mais peut tendre à instaurer un contrôle étatique et augmenter le pouvoir de l'Etat sur l'organisation.

Résultats

Sur la base de l'analyse, le tableau suivant répertorie le degré de respect du principe de démocratie de l'AMA dans sa gouvernance. Trois étoiles signifient que l'AMA respecte pleinement le principe en vertu des indicateurs sélectionnés. Deux étoiles signifient que l'AMA respecte partiellement le principe en vertu des indicateurs sélectionnés. Une étoile signifie que l'AMA ne respecte pas le principe en vertu des indicateurs sélectionnés.

<u>Variable</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Respect de la Démocratie</u>
A Composition et représentation de l'organe de décision		
	A.1 Taille de l'organe de décision	*
	A.2 Membres de l'organe de décision	**
	A.3 Élection des membres	**
	A.5 Comités ad hoc	**
B Durée des mandats des membres de l'organe de décision		
	B.1 Durée des mandats	**
C Activités des membres de l'organisation et procédure de vote		
	C.1 Réunion des membres	***
	C.2 Liberté et canaux d'expression de l'opinion	***
	C.3 Droit de vote	***
	C.4 Procédure de vote	***
D Appel à la décision		
	D.1 Appel à la décision	***

Conclusions

L'analyse montre des résultats mitigés concernant la représentation des membres et leur élection, comparé aux activités des membres et au droit de vote. En ce qui concerne la variable composition et représentation de l'organe de décision, le respect de la démocratie n'est pas évident. On remarque que les médecins ne sont représentés que par un Comité consultatif qui ne dispose pas de voix dans une éventuelle prise de décision et que les athlètes sont représentés du côté du CIO (4 voix) mais à hauteur de 10% du total des membres de l'organe de décision. Certaines parties prenantes, essentielles, sont donc mal représentées. Par ailleurs l'obligation de payer ses contributions pour avoir une voix dans l'organe de décision peut créer un déséquilibre dans la parité entre parties du mouvement olympique et autorités publiques. En ce qui concerne la variable touchant au vote et aux activités des membres nous constatons que le principe de démocratie est respecté.

Depuis de nombreuses années, le CIO se bat pour son autonomie, alors que les autorités publiques interviennent de plus en plus dans ce champ d'action. Nous l'avons dit, pour lutter contre le problème du dopage, un compromis fut trouvé sous la forme d'un partenariat public-privé. Celui-ci se concrétise dans la structure organisationnelle de l'AMA. Mais il subsiste un doute lors de potentiels conflits d'intérêts lors d'attribution de voix pour un vote ou une décision allant à l'encontre de certains principes éthique (Variable Appel à la décision). En effet, bien qu'il représente l'autorité juridique reconnue en matière de recours dans le monde du sport, le TAS n'est pas mentionné comme autorité compétente. Dans ce cadre nous pouvons nous poser la question de savoir jusqu'à quel point l'autorité de surveillance et *in extenso*, les autorités judiciaires suisses (Juge civil), peuvent s'ingérer dans la gouvernance organisationnelle de l'AMA. *A fortiori*, quel organe juridique serait le plus démocratique, un organe indépendant de nature privée ou un organe étatique représenté par le juge civil ou le Tribunal fédéral ?

La démocratie est un principe clé qui permet de comprendre un volet de la structure organisationnelle et des procédures du Conseil de fondation et du Comité exécutif de l'AMA. Il semble important ce comprendre que les intérêts et les enjeux liés à la question du dopage touchent une large partie de la population (sportive ou non sportive), ceci en vertu de considérations liées à la santé des individus, à l'image du sportif, à l'éthique sportive, etc. Dans ce contexte la gouvernance organisationnelle de l'AMA se doit d'être la plus démocratique possible afin que les parties prenantes se sentent concernés par les activités de l'organisation. Sur certains points, le principe est respecté, sur d'autres il y a encore un travail à fournir. Cependant, bien qu'imparfaite, l'Agence se dote d'un objectif louable et sincère, dont les lacunes organisationnelles se comblent peut être aux niveaux inférieurs, dans le cadre des agences nationales antidopage. Peut être qu'une organisation plus petite, par exemple l'Agence Nationale Antidopage suisse (Antidoping.ch), et plus proche des intérêts particularistes remplirait les critères d'une gouvernance démocratique ?

Références

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

Agence Mondiale Antidopage, Statuts 2009.

Bühlmann M., *Mesurer la démocratie*, Cours MPA Démocratie et formation de l'opinion publique, Février 2010.

Code Mondial Antidopage, 2010

Conseil de l'Europe, *10^e Conférence des ministres européens responsables du sport*, 2004

Chappelet J-L., (2002), L'Agence Mondiale Antidopage : un nouveau régulateur des relations internationales sportives, *Relations Internationales*, n° 111, Paris

Chappelet J-L., Kübler-Mabbott B. (2008), *The International Olympic Committee and the Olympic System*, Routledge, London and New York.

Comité International Olympique (www.olympic.org)

Comité International Olympique, Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement, 2008

Comité International Olympique, Charte Olympique, 2010

Dahl R. (1971), *Polyarchy : Participation and Opposition*, New Haven: Yale University Press.

De Zwart F. & Gilligan G (2009), *Governance, Revenue Generation and Sustainability Relationships in Sport*, Annual Sports Economics Conference, Oviedo

Graz J-C. (2004), *La gouvernance de la mondialisation*, La Découverte, Paris

Leftwich A. (1993), Governance, democracy and development in the Third World, *Third World Quarterly*, Vol 14, No 3.

Revue Sport et citoyenneté, « La Gouvernance du sport en Europe », N° 9, Décembre 2009

Rhodes R.A. (1996) The New Governance : Governing without Government, *Political Studies*, XLIV, pp. 652-667

Taylor M. & O'Sullivan N. (2009), How Should National Governing Bodies of Sport Be Governed in the UK ? An Exploratory Study of Board Structure, *Corporate Governance: An International Review*, Vol 17, N°6

United States Olympic Committee, Preliminary NGB Governance Guidelines.

Wälti S. et al. (2004), How Democratic is Governance : Lessons from Swiss Drug Policy, *Governance : An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol 17, N° 1.

