



Corruption dans le sport : prévention et lutte

Un guide à l'usage des fédérations sportives suisses

Table des matières

Introduction	5
Contexte	6
Qu'est-ce que la corruption ?	6
Pourquoi lutter contre la corruption ?	7
La réglementation juridique	8
Mesures de prévention et de lutte contre la corruption	11
Analyse du risque	11
Code de conduite	13
Implémentation	26
Annexe	30
Adresses et Liens	30
Glossaire	32



Introduction

Le sport est source de dynamisme et d'enthousiasme pour la population. Outre sur notre culture associative et fédérative traditionnellement bien ancrée, cet engouement repose également sur l'engagement inlassable de dizaines de milliers d'auxiliaires et de fonctionnaires bénévoles qui s'engagent au quotidien en faveur d'un sport sain, respectueux, équitable et prospère. Toutefois, le sport comporte comme tout autre domaine social ou économique des risques d'abus et de corruption. Les fédérations sportives doivent s'en prémunir activement pour le bien des sportifs, des sportives, des collaborateurs, des collaboratrices, de la fédération et du sport lui-même.

Ce guide présente ce qu'est la corruption et quelles mesures les fédérations sportives peuvent prendre afin de minimiser le risque de conséquences pénales et d'atteintes à la réputation.

Le présent document s'articule autour de trois parties principales. La première partie, intitulée Contexte, répond aux questions : qu'est-ce que la corruption, pourquoi doit-elle être combattue et quelles sont les réglementations juridiques correspondantes. La deuxième partie, intitulée Mesures de lutte contre la corruption, donne des instructions pour procéder à une analyse des risques, à l'élaboration d'un code de conduite et à son implémentation. L'annexe contient des adresses et des liens utiles, ainsi qu'un glossaire.

Ce guide est aussi parsemé d'exemples de cas. En s'appuyant sur des faits concrets, ils illustrent le texte afin de vous permettre d'exercer les processus d'examen et de décision.

Contexte

Qu'est-ce que la corruption ?

La corruption consiste en un usage abusif d'une position de force que l'on s'est vu confier pour en tirer un profit privé.¹

Détient du pouvoir quiconque dispose de ressources et peut prendre des décisions pour des tiers. Celui qui abuse d'une telle position de confiance afin d'obtenir un avantage indu est, par voie de conséquence, corrompu. Le comportement de l'autre partie est aussi rattaché à la corruption : la personne qui octroie un avantage indu agit de manière corruptrice. L'avantage indu peut être de nature aussi bien matérielle qu'immatérielle. En font partie, par exemple, les invitations, les cadeaux et les réductions de prix. La corruption peut intervenir entre des agents publics et des particuliers ainsi qu'entre particuliers.²

Une grande partie des actes de corruption sont interdits pénalement de nos jours.³ La corruption dépasse le cadre du Code pénal. Il existe des formes d'abus de pouvoir qui, bien qu'admises par le droit, correspondent à la définition indiquée plus haut. Elles sont blâmables pour des motifs moraux. En fait partie,

par exemple, le favoritisme, largement répandu en Suisse. Dans ce cas, le pouvoir est utilisé abusivement afin de tirer un profit personnel de relations privilégiées aux dépens de l'intérêt commun, en violation du principe de l'égalité de traitement.

Le monde du sport a connu une énorme mutation au cours des dernières années. En raison de la commercialisation croissante, le sport a évolué pour devenir un enjeu économique d'importance. Cependant, le sport n'est pas immunisé contre les machinations corruptrices et les cas d'escroquerie. Les sommes d'argent parfois élevées en circulation (surtout de certaines fédérations internationales) ainsi que l'interdépendance étroite des fonctionnaires sportifs/sportives, des politicien-ne-s, des représentant-e-s économiques, des sponsors et des médias notamment ainsi que les conflits d'intérêts allant de pair peuvent créer un environnement où le risque de corruption est accru.

¹ Définition de Transparency International.

² Dans le glossaire en annexe se trouvent des définitions plus précises et les dispositions pénales en matière de corruption, d'octroi et d'acceptation d'un avantage, de paiement de pots-de-vin et de responsabilité des fédérations.

³ Voir le paragraphe **La réglementation juridique**.

Pourquoi lutter contre la corruption ?

La corruption a de larges répercussions négatives sur la société et l'économie, ce qui fait qu'elle est, à juste titre, proscrite socialement et punissable.

La corruption...⁴

- cause l'enrichissement illégitime de certains et nuit, dès lors, à la cohésion sociale ;
- entame la confiance placée dans les institutions étatiques et dans les acteurs non étatiques, et mine les bases de la démocratie ;
- sape les fondements de l'Etat de droit et nourrit le crime organisé ;
- entraîne un gaspillage des ressources publiques et privées ;
- fausse la concurrence, freine l'innovation et la pérennité, ébranle la confiance entre partenaires commerciaux et est source d'inefficacité et d'une majoration des coûts ;
- ébranle le sens éthique ;
- influence la capacité de jugement et aboutit à de mauvaises décisions ;

- permet l'extorsion et prépare le terrain pour d'autres actes punissables tels que le faux dans les titres ou la dissimulation.

Ces effets négatifs de la corruption surgissent également lorsqu'elle survient dans le sport. Dans ce cas, elle entache aussi la réputation de la fédération sportive correspondante et, le cas échéant, de toute la discipline sportive, quand ce n'est pas du sport dans son ensemble. Les fédérations sportives ne doivent donc pas prendre à la légère ce thème de la corruption. Elles doivent faire face aux exigences afin de se prémunir contre d'éventuelles conséquences pénales et contre des atteintes à leur réputation ainsi qu'afin de protéger leurs collaborateurs/collaboratrices et leurs sportifs/sportives.

⁴ Voir **Prévenir la corruption – Conseils aux entreprises suisses actives à l'étranger**, brochure d'information du SECO en collaboration avec l'Office fédéral de la justice, le Département fédéral des affaires étrangères, economieuisse, Transparency Switzerland, 2^e édition, révisée, 2008. Les adresses et liens en annexe vous apporteront de plus amples informations à propos des conventions.

La réglementation juridique

Globalement, la corruption est reconnue comme un problème, proscrite et punie à ce titre. Cela est mis en évidence par les conventions internationales pour la lutte contre la corruption de l'ONU, de l'OCDE et du Conseil de l'Europe. La Suisse a ratifié ces différentes conventions et est, par cela, tenue de faire avancer la prévention, l'identification et la poursuite pénale de la corruption, également dans le sport. De plus, la Suisse s'est engagée, en signant la Convention de Macolin, à prendre des mesures contre la manipulation et la fraude dans les paris sportifs.⁵

Selon le droit suisse, aussi bien la corruption d'agents publics que la corruption privée relèvent du Code pénal (CP). Ce sont des délits poursuivis d'office. La corruption peut être active ou passive. Donc quiconque offre, promet ou octroie à un agent public ou à un particulier un avantage dit « indu » de nature matérielle ou non matérielle, ou en accepte un, est passible d'une peine privative de liberté de cinq ans au plus en cas de corruption entre particuliers et agents publics, de trois ans au plus en cas de corruption entre particuliers ou d'une peine pécuniaire. Pour cela, la distorsion du marché ou l'altération de la concurrence n'est pas nécessaire.

Cela signifie que des actes de corruption en dehors des situations classiques de concurrence – par exemple le paiement de pots-de-vin lors de l'attribution de manifestations sportives ou des actes de corruption après la conclusion d'un contrat – sont punissables et poursuivis d'office.

Actuellement, les personnes physiques et les personnes morales sont punissables. Les fédérations sportives font partie de ces dernières. Une fédération sportive peut violer la loi si elle n'a pas pris toutes les dispositions d'organisation nécessaires et raisonnablement exigibles afin d'empêcher des actes de corruption. C'est pourquoi il est éminemment important pour une fédération sportive qu'elle prenne des mesures de prévention de la corruption si elle ne veut pas s'exposer au danger d'engager sa responsabilité pénale. Ces mesures sont décrites plus en détail au chiffre suivant.

Les cas dits « de peu de gravité » sont seulement poursuivis sur plainte (uniquement pour la corruption privée). Constituent des critères pour un « cas de peu de gravité » par exemple le montant du paiement, la mise en péril de la sécurité ou de la santé des tiers ou la régularité. On sera en présence d'un cas de peu de gravité lorsqu'un-e col-

⁵ **Les adresses et liens** en annexe vous apporteront de plus amples informations à propos des conventions.

laborateur/trice se laisse corrompre une seule fois par le même sponsor et que le montant du pot-de-vin s'élève tout au plus à quelques milliers de francs.⁶

Les avantages de faible importance qui sont conformes aux usages sociaux, comme la remise et l'acceptation d'un petit cadeau, ne sont pas punissables et, dès lors, autorisés.

La corruption n'est pas seulement réprimée pénalement, mais aussi par le

droit fédératif. Ainsi, la Charte d'éthique du sport suisse affirme lutter contre la corruption sous toutes ses formes.⁷ Le 9^e principe de la Charte impose

- de promouvoir et d'exiger la transparence des processus et des décisions ;
- de régler et de rendre systématiquement publics les conflits d'intérêts, les cadeaux, les finances et les paris.

⁶ Le **glossaire** en annexe apporte des explications plus détaillées sur les infractions pénales décrites ici et sur d'autres encore.

⁷ Voir **La Charte d'éthique du sport**, Swiss Olympic et Office fédéral du sport (OFSP), 2015.



Mesures de prévention et de lutte contre la corruption

Nous l'avons expliqué précédemment, les fédérations sportives doivent prendre des mesures de prévention et de lutte contre la corruption. Sinon, elles risquent d'être punissables et de donner une mauvaise image d'elles-mêmes, de leurs collaborateurs/collaboratrices et des sportifs/sportives. L'absence de corruption au sein de la direction d'une fondation est dans l'intérêt de l'institution elle-même.

Les mesures de prévention et de lutte contre la corruption suivent trois axes : dans un premier temps, il faut procéder à une analyse des risques, dans un deuxième à l'élaboration d'un code de

conduite adapté aux risques et dans un troisième à l'implémentation de ce code de conduite. L'analyse des risques permet d'identifier et d'analyser au sein de la fédération les risques potentiels de corruption. Sur la base de ces résultats, le code de conduite peut être élaboré. Celui-ci énumère les risques majeurs et définit les mesures pour gérer ces risques. Enfin, l'implémentation englobe la mise en œuvre concrète et l'ancrage de ces mesures dans la marche quotidienne des affaires. Par la suite, les trois étapes de ce processus sont expliquées plus en détail.

Analyse du risque

La prévention de la corruption et la lutte contre celle-ci commencent par une analyse permettant d'abord d'identifier l'ensemble des risques potentiels de corruption. Font partie de ces risques, par exemple l'acceptation de cadeaux indus, la corruption au moment de l'attribution d'un mandat ou la manipulation de compétitions. Les risques identifiés sont ensuite évalués selon leur degré de gravité et la probabilité de leur survenance. Pour évaluer cette dernière, il s'agit de déterminer la probabilité qu'a un risque concret de corruption, par exemple l'acceptation d'invitations

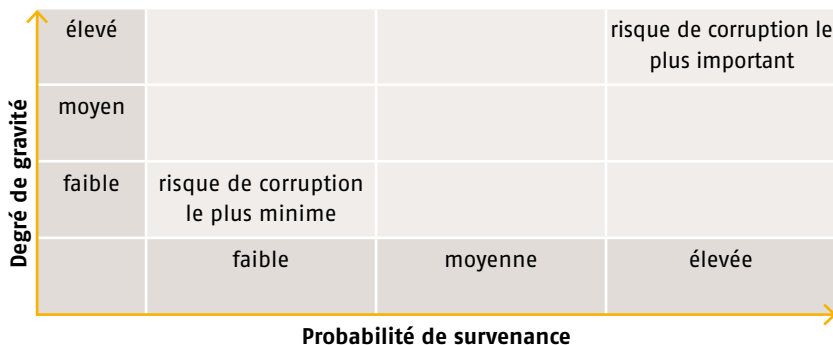
d'une valeur trop élevée, de se réaliser effectivement. Pour mesurer le degré de gravité, il s'agit d'estimer à quel point un acte concret de corruption est blâmable. Des faits de favoritisme⁸ (bien qu'il s'agisse d'un cas d'application de la corruption, cela n'est pas punissable selon le CP) pèseront moins lourd dans la balance que s'il s'agit de corrompre un agent public (la corruption est dans ce cas pénalement prohibée et poursuivie d'office).

Pour cette évaluation, une matrice des risques peut être utilisée comme moyen auxiliaire. Elle comporte deux axes : l'un

⁸ Voir le glossaire en annexe pour la notion de **favoritisme**.

exprime le degré de gravité (de faible à élevé), l'autre la probabilité de survenance (de faible à élevée) d'un risque concret. Chaque risque identifié peut être classé au sein de cette matrice, la règle étant : plus le degré de gravité et la probabilité de survenance d'un

acte concret de corruption sont évalués comme étant élevés, plus l'évaluation correspondante du risque sera élevée. Par conséquent, les risques les plus importants se trouvent en haut à droite de la matrice, les plus minimes en bas à gauche.



Chaque fédération sportive doit procéder à sa propre analyse des risques, car les différents risques de corruption varient d'une fédération à l'autre. Cela est vrai tant pour l'évaluation du degré de gravité que pour la probabilité de survenance de chaque risque. Le sponsoring, par exemple, n'est pas aussi répandu dans toutes les disciplines sportives. La probabilité de survenance des risques de corruption qui lui sont rattachés devrait varier en conséquence. Par ailleurs, le danger de voir se réaliser une manipulation de compétition devrait être

plus élevé dans les disciplines sportives pour lesquelles des paris sportifs sont proposés que dans celles sur lesquelles on ne parie pas. Dans les deux cas (manipulation de compétition et abus de sponsoring), l'acte serait d'autant plus grave et blâmable que les fonds qui en seraient tirés seraient plus importants. Les risques typiques, auxquels toutes les fédérations sportives devraient être confrontées à des degrés divers, sont énumérés dans le chapitre suivant (code de conduite).

Les questions typiques pour l'estimation du degré de gravité et de la probabilité de survenance d'un risque concret de corruption sont les suivantes :

- A quelle fréquence sommes-nous confrontés au risque en cause ?
- Dans quelles situations, le risque en cause peut-il se réaliser ?
- Sous quelles formes et avec quelle force le risque en cause se manifeste-t-il ?
- Quelles personnes sont concernées/impliquées ?
- Quelle marge de manœuvre ces personnes ont-elles ?
- Quelle part du chiffre d'affaires annuel est générée par l'activité risquée en cause ?
- Quelles règles appliquons-nous pour gérer le risque en cause ?
- A quel point les personnes concernées/impliquées sont-elles sensibilisées pour gérer le risque en cause ?

Code de conduite

Sur la base de l'analyse des risques effectuée, il s'agit dans l'étape suivante de prendre des mesures permettant une gestion raisonnable de ces risques. La règle étant : plus l'évaluation du risque est élevée eu égard à la probabilité de survenance et au degré de gravité, plus il faut le prendre au sérieux et plus il faut prendre des mesures précises afin de gérer ce risque. En d'autres termes : les mesures prises doivent être adaptées au risque.

Les mesures doivent être définies sous une forme écrite, claire et bien compréhensible. Idéalement, elles sont consignées dans un seul document. A cette fin, l'édiction d'un code de conduite a fait ses preuves. Il regroupe l'ensemble des risques de corruption et les réponses appropriées à y apporter. En lieu et place

d'un seul code de conduite uniforme, il est possible d'édicter, le cas échéant, divers codes de conduite, par exemple un pour les collaborateurs/collaboratrices, un pour les sportifs/sportives et un pour les arbitres. Dans ce cas, il faut désigner précisément quel code s'applique à quel groupe de personnes. Il est recommandé que toutes les personnes soumises à un code confirment par leur signature son application afin de garantir que le code sera respecté au mieux et afin de souligner le degré élevé de sa force obligatoire. Enfin, il faut assurer son application par un ancrage approprié des compétences en matière de sanction en cas de violation, ce pour quoi, le plus souvent, le rang statutaire devrait être nécessaire. Ci-après, des risques typiques sont énumérés, auxquels toutes les fédérations

sportives devraient être plus ou moins confrontées, et vous trouverez une liste des mesures concrètes pour une gestion raisonnable de ces risques. Selon ce qui a été exposé au chiffre précédent, les différents risques de corruption varient d'une fédération sportive à l'autre. Par conséquent, les propositions suivantes ne pourront pas être reprises telles quel-

les. Chaque fédération sportive doit édicter son code de conduite conformément aux risques de corruption qui lui sont inhérents. Ce faisant, il peut s'avérer tout à fait judicieux de consulter les codes de conduite d'autres fédérations sportives à titre de suggestion et de comparaison. Le Code of Conduct de Swiss Olympic en est un bon exemple.

Conflits d'intérêts

Il y a conflit d'intérêts lorsque des membres ou des collaborateurs d'une fédération sportive ont des intérêts personnels ou privés qui entravent effectivement la bonne exécution de leurs tâches au sein de la fédération ou pourraient l'entraver.

Un conflit d'intérêts peut résulter par exemple du fait que l'entreprise de construction du président de la fédération s'intéresse à l'exécution d'un marché de construction de la fédération. L'entreprise de construction ne doit pas forcément appartenir au président de la fédération ; il suffit qu'il travaille pour cette société. Il existe aussi un conflit d'intérêts si l'entreprise de construction appartient à la sœur ou à un ancien camarade de classe du président de la fédération. De tels conflits d'intérêts peuvent survenir facilement, justement dans le sport, où l'engagement béné-

vole côtoie les occupations accessoires et principales, sans constituer un problème en soi. Il est éminemment important d'y faire face de manière appropriée. Sinon, le risque est réel, comme dans le présent exemple, de voir un marché attribué non pas sur la base de critères matériels, mais sur la base de relations personnelles. En d'autres termes, il y a un risque que ce ne soit pas la société la plus adéquate pour l'exécution du marché qui se le voie attribuer. De plus, la fédération sportive risque d'être punissable et de subir une atteinte à sa réputation.

Conflits d'intérêts et attribution des mandats

Renaud Bâtitisseur est entrepreneur de construction et préside une fédération. A la suite de l'appel d'offres pour l'extension du quartier général de la fédération, son entreprise dépose une offre similaire à celle déposée par la concurrence.

- A) Renaud Bâtitisseur connaît le mieux la fédération : son entreprise doit décrocher ce marché.
- B) Renaud Bâtitisseur a divulgué d'emblée son lien d'intérêts et l'a rendu public. Dès lors, il n'y a pas de problème.
- C) Si Renaud Bâtitisseur et les autres décideurs parviennent à la conclusion que son offre est la meilleure, le marché peut lui être adjugé.
- D) Lors des délibérations et de la décision au sujet de l'attribution du marché, Renaud Bâtitisseur se récusé.
- E) L'entreprise de Renaud Bâtitisseur n'aurait pas dû être autorisée à soumissionner, car cela éveillerait des soupçons de favoritisme.

Appréciation : puisque Renaud Bâtitisseur est président de la fédération et propriétaire de l'entreprise soumissionnaire, il y a un conflit d'intérêts. La fédération sportive doit garantir, indépendamment de cette interdépendance, que ce soit

l'entreprise la plus appropriée qui reçoive le marché de construction. C'est pourquoi Renaud Bâtitisseur doit se récusé lors des délibérations et de la décision au sujet de l'attribution du marché (solution D).

Mesures :

- Les collaborateurs s'abstiennent de conclure des affaires privées ou propres à leur profession qui influencent indûment leurs décisions ou leurs actes pour le compte de la fédération ou s'opposent aux intérêts de la fédération.
- Les décideurs/euses divulguent, à l'interne et à l'externe, tous les liens d'intérêts, participations, relations commerciales et activités accessoires.
- Si une tâche ou décision concrète devait toucher l'intérêt personnel de collaborateurs ou de membres de la fédération sportive, ceux-ci divulguent cet intérêt personnel et se résistent.
- Les fonctions de surveillance pour ses propres affaires sont exclues. Cela signifie qu'une personne ne doit pas agir activement au sein d'un organe qui contrôle justement son travail.

Invitations et cadeaux

Dans le cadre du sport, il y a souvent des invitations à des manifestations. Les cadeaux sont des libéralités de toute sorte. Fréquemment, ils sont couplés à des invitations.

Les invitations et les cadeaux sont largement répandus dans le sport, mais peuvent facilement dérapier pour devenir un acte de corruption. Les invitations et les cadeaux de faible importance qui sont conformes aux usages sociaux ne sont pas problématiques. Une invitation à un repas peut être considérée de faible importance et conforme aux usages sociaux, à la condition qu'elle soit limitée à un cadre raisonnable.

Pour apprécier si un cadeau ou une invitation est admissible dans un cas concret, les questions suivantes sont utiles :

- Le cadeau ou l'invitation est-il/elle en relation directe avec l'accomplissement de mes tâches au sein de la fédération ?
- Quelle est la relation entre la personne/l'organisation qui fait le cadeau/l'invitation et ma fédération ?
- Est-ce que la personne/l'organisation qui fait le cadeau/l'invitation le fait pour la première fois ?
- S'agit-il réellement juste d'un petit cadeau ?

Invitations

Les membres de l'encadrement d'une fédération sportive, personnes accompagnatrices incluses, sont invités par Ruth Raymonde, la personne de contact du sponsor principal, chaque année, après la réunion annuelle, à des concerts ou à des représentations théâtrales, apéritif et nuitée compris.

- A) Il n'y a rien à reprocher. Le contact régulier dans une ambiance informelle et personnelle contribue au succès du partenariat d'affaires.
- B) La réunion annuelle est un rendez-vous de travail, raison pour laquelle les invitations ne sont pas non plus problématiques.
- C) La réunion et les invitations doivent être maintenues séparées. Ces dernières font partie de l'aménagement
- des loisirs. Elles doivent faire l'objet d'une invitation écrite à part et, dans ce cas, elles peuvent être acceptées.
- D) La visite de manifestations doit être autorisée et documentée par l'organe correspondant de chacune des parties. Le repas doit rester d'un coût raisonnable, la nuitée est facturée personnellement aux participants. Les personnes accompagnatrices paient tout elles-mêmes.

Appréciation : les invitations annuelles du sponsor principal (par l'entremise de Ruth Raymonde) dépassent les avantages de faible importance et conformes aux usages sociaux. C'est pourquoi ils sont problématiques. Les membres de l'encadrement doivent annoncer ces invitations à leurs supérieurs. La fédé-

ration sportive peut approuver une partie des invitations (par exemple le repas dans des limites raisonnables). Les prestations supplémentaires (notamment la nuitée) doivent être facturées aux participants. Les personnes accompagnatrices doivent payer elles-mêmes (solution D).

Mesures :

- Les invitations et les cadeaux sont acceptés et offerts uniquement tant qu'ils peuvent être considérés comme conformes aux usages sociaux et qu'ils ne dépassent pas une faible valeur.
 - L'acceptation et l'octroi d'invitations et de cadeaux ne doivent pas donner naissance à un conflit d'intérêts.
 - La fédération définit qui a le droit d'accepter des invitations et des cadeaux et de quelle valeur maximale.
- Les invitations et les cadeaux ne doivent pas provenir régulièrement de la même personne/organisation.
 - Chaque acceptation ou octroi d'invitations ou de cadeaux est communiqué-e et documenté-e à l'interne.
 - Chaque acceptation ou octroi d'invitations ou de cadeaux est en relation directe avec l'accomplissement des tâches au sein de la fédération.

Sponsoring et dons

Dans le cas du sponsoring, une fédération sportive est soutenue par une entreprise sous forme de prestations pécuniaires, matérielles ou de services dans l'attente d'une contre-prestation. Un don consiste en la fourniture d'une libéralité pécuniaire ou matérielle ou d'une prestation de services sans contre-prestation formelle.

Les contributions de sponsoring sont devenues de plus en plus importantes pour les fédérations sportives dans le cadre de leur professionnalisation. Néanmoins, elles se prêtent aux abus lorsque l'échange de la prestation et de la contre-prestation n'est pas réglé clairement ou n'est convenu que pour sauver les apparences. Les dons constituent aussi une importante ressource pour les fédérations sportives, mais ils peuvent également renfermer des risques de corruption. Aussi bien par le sponsoring que par les dons, une in-

fluence peut être exercée de manière inadmissible sur l'activité de la fédération et faire naître une dépendance problématique. De plus, il se peut que les moyens acquis par le biais du sponsoring ou des dons soient détournés de leur affectation.

Mesures :

- Toutes les contributions de sponsoring et les dons reçus sont documentés et divulgués.

Sponsoring

Eugène Lièvre, un membre de la direction de la fédération sportive, négocie avec un fabricant réputé d'équipements sportifs une collaboration de sponsoring entre les deux organisations. Au cours des âpres négociations, le fabricant d'équipements sportifs introduit le fait qu'il aimerait recevoir sans trop de complications au moins 300 billets gratuits chaque année pour des compétitions de la fédération sportive, avec accès à la zone VIP (d'une valeur de CHF 500.- chacun).

- A) Eugène Lièvre accepte cette demande et garantit à son interlocuteur que les billets souhaités pourront être organisés d'un commun accord.
- B) Afin de mener enfin les négociations à un terme heureux, Eugène Lièvre offre au fabricant d'équipements sportifs de mettre à sa disposition encore 100 billets supplémentaires par année.
- C) Eugène Lièvre accepte la demande, mais parvient à la ramener à 50 billets gratuits par année, que le fabricant d'équipements sportifs recevra en secret.
- D) Eugène Lièvre se met d'accord avec le fabricant d'équipements sportifs sur 30 billets gratuits par année de la valeur souhaitée de CHF 500.- et l'inscrit en conséquence dans le contrat de sponsoring.

Appréciation : l'octroi de billets gratuits est délicat. Il peut facilement dérapier pour devenir un acte de corruption, soit de la part de la fédération sportive elle-même, soit de la part du sponsor dans le cadre de la redistribution des billets. C'est pourquoi les billets gratuits

ne devraient être accordés qu'avec retenue et, le cas échéant, avec modération. Le type, l'étendue et les modalités de l'octroi doivent toujours être inscrits dans la convention écrite de sponsoring (solution D).

- Tous les dons faits par la fédération sportive elle-même sont documentés et divulgués.
- Les contributions de sponsoring sont acceptées uniquement en vertu d'une convention écrite qui définit clairement le type et l'importance des prestations du sponsor. De même, le type et l'importance des prestations de la fédération sportive (y compris les éventuels billets gratuits pour des compétitions remis au sponsor) sont définis clairement dans la convention.
- Les contrats de sponsoring contiennent aussi toujours une clause anticorruption.
- Il faut éviter les contrats de sponsoring et l'acceptation de dons qui peuvent nuire à la réputation de la fédération sportive ou exposer à des conséquences pénales parce qu'ils contreviennent par exemple aux principes d'éthique sportive (p. ex. alcool, tabac et paris sportifs) ou parce que la provenance de l'argent n'est pas claire (p. ex. blanchiment d'argent par des sociétés étrangères). Les contrats de sponsoring et les dons sont réexaminés régulièrement afin qu'aucune relation de dépendance problématique ne naisse.

Attribution de mandat

En attribuant des mandats, une fédération sportive acquiert des biens et des prestations de services nécessaires à l'accomplissement de ses tâches.

La palette des mandats attribués par les fédérations sportives est large. Elle inclut, entre autres, l'acquisition d'aménagements de bureau et l'attribution de marchés de construction. Les attributions de mandats renferment de ce fait divers risques de corruption. Des processus transparents d'appel d'offres et de choix sont toujours décisifs. Car, par exemple, si un marché de construction

est attribué à un partenaire d'affaires de longue date bien que son offre ne soit pas la meilleure, la fédération se nuit à elle-même à plus d'un titre : la fédération a dépensé trop d'argent pour une mauvaise prestation, elle risque une poursuite pénale et de porter atteinte à sa réputation. Il en va de même pour l'attribution de droits, p. ex. de droits télévisés.

Attribution de mandat

Barbara Feuillère du service financier assure le suivi de l'implémentation d'un nouveau système comptable par l'entreprise informatique Charles Berry. Comme de coutume, elle signe tous les contrats avec sa collègue (principe des quatre yeux) et insiste sur l'ajout d'une clause anticorruption. A la fin du projet, M. Berry lui fait parvenir un jeu de raquettes de tennis.

- A) Le cadeau est sans risques. Le mandat est terminé, il ne peut donc pas y avoir de tentative de corruption, tout au plus l'octroi d'un avantage (appâtage). Celui-ci n'est pas punissable dans le domaine privé.
- B) L'appâtage, bien qu'il ne soit pas interdit, peut avoir pour conséquence qu'à l'avenir Mme Feuillère prenne de mauvaises décisions, car elle placerait son avantage personnel avant celui de la fédération. C'est pourquoi Mme Feuillère remet le cadeau à son employeur/euse qui renvoie le cadeau à M. Berry.
- C) Cadeaux, oui ou non ? Comme la signature des contrats est régie par le principe des quatre yeux et qu'il y a une clause anticorruption, Mme Feuillère ne peut pas être soudoyée.
- D) Le principe des quatre yeux et les clauses anticorruption sont des mesures importantes de prévention et de sensibilisation, mais ne constituent pas une protection absolue ; la collègue de Mme Feuillère pourrait être complice ou cosigner les contrats sans contrôle approfondi.

Appréciation : le cadeau remis peut avoir des répercussions sur la décision de Mme Feuillère lors d'une future attribution de mandat. C'est pourquoi elle devrait remettre le cadeau à son employeur et celui-ci renvoyer le cadeau à M. Berry (solution B). Les dispositions de la fédération sportive concernant le sort réservé aux cadeaux devraient éga-

lement couvrir les cadeaux donnés seulement après l'exécution du mandat. Il est vrai que le principe des quatre yeux et l'utilisation d'une clause contractuelle anticorruption ne peuvent pas empêcher la corruption dans tous les cas de figure (solution D). Mais ce sont des moyens très appropriés afin de minimiser le risque de corruption.

Mesures :

- Les processus d'appel d'offres et de choix sont définis dans un règlement.
- Avant chaque attribution de mandat, plusieurs offres sont demandées. On veille à ne pas toujours inviter les mêmes entreprises à soumettre des offres.
- Les contrats contiennent aussi toujours une clause anticorruption.
- Le principe des quatre yeux est instauré : les décisions portant sur des mandats dépassant une ampleur déterminée sont prises par au moins deux personnes. Cela inclut aussi la réglementation en matière de signatures.

Protection des données

La protection des données vise à protéger la personnalité et les droits fondamentaux des personnes qui font l'objet d'un traitement des données.

Avec la numérisation, les fédérations sportives sont confrontées à de nouveaux défis en matière de traitement confidentiel des données relatives à des sociétés ou à la personnalité. Dans ce cadre, des règles claires ne font pas concurrence aux efforts de transparence et de lutte contre la corruption, mais viennent les soutenir.

Si par exemple une personne dirigeante conserve son ordinateur portable en quittant la fédération alors qu'il contient des documents confidentiels tels que des notes relatives à des entretiens d'évaluation de collaborateurs, cela viole la protection de la personnalité des collaborateurs concernés. Ou si quelqu'un utilise le répertoire

d'adresses de la fédération à des fins privées, cela viole aussi les droits de la personnalité des personnes concernées.

Mesures :

- La fédération sportive protège les droits de la personnalité ainsi que les données personnelles de ses collaborateurs et membres ainsi que celles de toute autre personne concernée.
- Les données à caractère personnel ne sont pas utilisées pour le profit personnel ni pour d'autres fins illicites. Cette règle s'applique aussi après la fin de l'activité pour la fédération.

Manipulation de compétition et paris truqués

Il y a manipulation de compétition lorsque le déroulement ou l'issue d'un événement sportif est influencé par le comportement déloyal des sportifs/ sportives, des arbitres ou d'autres personnes impliquées et devient de ce fait prévisible. Les manipulations de compétition sont fréquemment en lien avec les paris sportifs truqués. Les paris truqués impliquent des ententes pour manipuler des compétitions faisant l'objet de paris sportifs, avec l'intention d'en tirer un avantage indu pour soi-même ou pour d'autres.

Qu'ils soient entraîneur, joueur/joueuse, fonctionnaire ou arbitre, nombreux sont ceux et celles qui se laissent inciter à la manipulation d'une partie et aux paris truqués. Ceux et celles dont les revenus de leur activité sportive sont maigres, qui se sentent insuffisamment soutenu-e-s et intégré-e-s et/ou sont aussi peu contrôlé-e-s sont susceptibles de succomber.

Mesures :

- La fédération sportive prend clairement position contre les manipulations sportives et contre tout pari truqué.
- Tout soupçon de manipulation sportive et de pari truqué est dénoncé aux autorités et poursuivi avec rigueur.
- Aucun preneur de paris étranger n'est accepté comme sponsor.

Gestion des moyens financiers

Les moyens financiers sont des valeurs pécuniaires et en nature dont la fédération sportive dispose pour réaliser son but.

Les moyens financiers des fédérations sportives proviennent de différentes sources et atteignent parfois une ampleur énorme. Afin qu'ils soient utilisés dûment et pour empêcher les abus, des conditions-cadres doivent être définies pour leur gestion.

Mesures :

- Les moyens financiers sont utilisés exclusivement pour les buts définis dans les statuts.
- Les transactions sont soumises au principe des quatre yeux et à une compétence réglementée en matière de signatures.

- Les transactions sont justifiées dans le cadre d'une comptabilité correcte, complète et conforme à la loi.
- L'acceptation de moyens financiers d'une provenance illégale ou la dissimulation de leur provenance sont interdites.

Lancement d'alerte

Le lancement d'alerte désigne la divulgation ou l'annonce d'irrégularités ou de mauvais comportements.

En matière de corruption, il faut tabler sur un nombre élevé de cas non répertoriés. Elle est difficile à mettre au jour, car toutes les personnes impliquées en profitent. C'est pourquoi les lanceurs d'alerte sont particulièrement importants pour lutter contre la corruption. Beaucoup de cas connus à ce jour le sont uniquement grâce aux lanceurs d'alerte.

Actuellement, les lanceurs d'alerte ne sont qu'insuffisamment protégés par la loi. Ils encourent la résiliation de leurs rapports de travail, la proscription sociale, voire une poursuite pénale à certaines conditions. C'est pourquoi il est important que la fédération sportive elle-même prenne des dispositions pour une protection adéquate du lancement d'alerte. Au centre se trouve la mise en place de procédures appropriées d'annonce. Le/la lanceur/lanceuse d'alerte doit pouvoir se tourner, en cas de doute, vers un service d'annonce interne ou externe, indépendant dans la

mesure du possible, et doté de compétences d'enquête. Idéalement, son anonymat doit lui être garanti si c'est son souhait. Une protection contre les congés injustifiés est aussi souhaitable.

L'intérêt pour la fédération sportive elle-même d'avoir un système d'annonce fonctionnant bien est grand, car les lanceurs d'alerte contribuent d'une manière décisive à la découverte d'abus internes et offrent en cela la possibilité à la fédération de s'améliorer et d'éviter d'éventuelles atteintes à sa réputation.

Mesures :

- Pour la protection des lanceurs d'alerte, la fédération sportive crée une procédure pour annoncer les abus. A cette fin, elle désigne un service d'annonce, indépendant dans la mesure du possible, et doté de compétences d'enquête afin de pouvoir examiner l'exactitude d'une annonce.

Lancement d'alerte

Philippe Pinaut découvre que Gilles Merveille, qui travaille dans le même département que lui, a convenu d'une rétrocommission avec une experte externe pour une étude. Les deux fixent des honoraires supérieurs au montant usuel sur le marché pour ensuite se partager la différence. M. Pinaut soupçonne sa supérieure hiérarchique de ne pas avoir pris assez au sérieux sa responsabilité de contrôle et de ne pas avoir mis en place des mesures suffisantes pour empêcher cet incident.

- A) Philippe Pinaut demande des explications à Gilles Merveille et lui suggère de veiller à faire utiliser la part excessive des honoraires à des fins d'utilité publique. Idéalement, Gilles Merveille devrait faire don de ce montant à la fédération en faveur de la promotion de la jeunesse.
- B) Philippe Pinaut annonce l'incident à sa supérieure hiérarchique et lui fait part de son soupçon, à savoir qu'elle n'a probablement pas pris suffisamment au sérieux sa responsabilité de direction, ce qui a permis à cet incident de se produire.
- C) Philippe Pinaut s'adresse au service d'annonce pour lanceurs d'alerte du magazine « Der Beobachter ». Il aimerait que le public soit informé des irrégularités.
- D) La fédération sportive pour laquelle travaille M. Pinaut a récemment instauré une procédure pour l'annonce des abus. Bien que M. Pinaut ait certains doutes quant au caractère approprié de cette procédure, il utilise le formulaire d'annonce correspondant.

Appréciation : lorsque M. Pinaut annonce son soupçon d'abus (que ce soit à sa supérieure hiérarchique, au service d'annonce interne ou aux médias), il devient un lanceur d'alerte ; donc une personne qui émet une information sur des abus. L'actuelle protection légale des lanceurs d'alerte est insuffisante. C'est pourquoi M. Pinaut doit bien réfléchir à sa manière de procéder s'il veut éviter une résiliation de son contrat de travail,

la proscription sociale voire une poursuite pénale à certaines conditions. Pour cette raison, il est important que les fédérations sportives instaurent des procédures d'annonce appropriées pour de tels cas. M. Pinaut peut soit faire usage de cette procédure d'annonce (solution D), soit en parler avec sa supérieure hiérarchique (solution B). S'il choisit la solution C, il existe un risque qu'il viole son obligation contractuelle de fidélité.

- Les personnes qui font une annonce peuvent rester anonymes si elles le souhaitent.
- La personne qui fait une annonce ne doit s'exposer à aucun inconvénient. Cette règle s'applique aussi quand l'information se révèle être fausse, à moins qu'il faille tabler sur une dénonciation dolosive ou relevant d'une négligence grave.

Implémentation

L'identification des risques de corruption (première étape) pour édicter ensuite un code de conduite adapté aux risques (deuxième étape) ne suffit pas. Le meilleur document du monde est inutile s'il n'est pas effectivement mis en application. C'est pourquoi les mesures de prévention de la corruption et de lutte contre celle-ci doivent inclure encore une troisième étape : l'implémentation du code de conduite telle que décrite dans ce chapitre.

Cependant, elle sera peu efficace si elle n'est pas ancrée dans une culture d'entreprise globale correspondante. C'est la raison pour laquelle l'élément central est l'établissement d'une culture interne à la fédération qui valorise les comportements éthiques et intègres, et ne tolère pas la corruption quelles que soient les formes qu'elle peut prendre. Une fois établie, une telle culture doit être nourrie et renforcée constamment si l'on souhaite la maintenir.

Déclaration claire de la direction de la fédération contre la corruption

Un rôle décisif pour la création d'une culture d'entreprise qui ne tolère pas la corruption (attitude de tolérance zéro ou « zero tolerance » en anglais) incombe à la direction de la fédération. Il faut une déclaration claire de la direction de la fédération, en anglais « tone from the

top », contre la corruption. De plus, il est éminemment important que la direction de la fédération donne l'exemple de manière active et visible en matière de prévention de la corruption et de lutte contre celle-ci, et qu'elle n'en parle pas juste du bout des lèvres.

Formation et communication

Il faut s'assurer que toutes les personnes actives au sein de la fédération sportive sont sensibilisées au sujet des risques existants de corruption et informées des mesures de prévention de la corruption et de lutte contre celle-ci. Le code de conduite et la procédure d'annonce des abus notamment doivent être connus de tous. Dans ce contexte, toutes les personnes devraient comprendre claire-

ment qu'elles portent une responsabilité personnelle pour l'implémentation du code de conduite. Cela requiert une communication claire en ce sens à l'interne de la fédération. En font partie une formation appropriée des personnes actives au sein de la fédération et un rafraîchissement régulier du contenu de la formation.

Responsabilités et procédures claires en cas de violation

La fédération sportive doit définir clairement à qui incombe quelle responsabilité pour la mise en œuvre des mesures définies en matière de prévention de la corruption et de lutte contre celle-ci. En fonction de la taille de la fédération, un-e responsable principal-e de la conformité devrait être désigné-e.

L'attitude de tolérance zéro doit aussi se manifester en cas de soupçon de violation : tout soupçon de violation des dispositions légales et réglementaires propres à la fédération et du code de

conduite doit être pris au sérieux et poursuivi avec rigueur. La fédération sportive doit définir les compétences et les procédures à suivre en cas de soupçon de violation. De même, elle doit régler la compétence pour prononcer des sanctions.

Selon le cas d'espèce, il est recommandé de faire appel à un conseil et à un soutien externes. Il faut également penser à l'annonce, en temps utile, des violations aux autorités.

Relations d'affaires

Les mesures définies en interne pour la prévention de la corruption et la lutte contre celle-ci devraient aussi porter à conséquence dans l'ensemble des relations d'affaires avec les partenaires externes. A cette fin, les partenaires d'affaires doivent être informés du code de conduite de la fédération et de sa to-

lérance zéro à l'égard de la corruption. Les conventions avec les partenaires d'affaires devraient toujours être compatibles avec son propre code de conduite. Idéalement, le code de conduite, ou du moins les parties essentielles de celui-ci, sera déclaré comme faisant partie intégrante du contrat.

Surveillance et évaluation

La fédération sportive devrait entretenir une culture ouverte de discussion et de feed-back pour permettre ainsi l'amélioration permanente des efforts anticorruption. De plus, les mesures définies pour la prévention de la corruption et la lutte contre celle-ci devraient être examinées régulièrement pour déterminer si elles sont appropriées et efficaces. Ce faisant, il s'agit d'examiner si

elles font effectivement leurs preuves et ne présentent pas de lacunes. Le succès des mesures d'implémentation devrait aussi être évalué régulièrement. Vous trouverez de plus amples informations et des moyens auxiliaires pour l'élaboration et l'implémentation d'un code de conduite au sein d'une fédération sportive sur www.swissolympic.ch/fr/transparence.



Annexe

Adresses et liens⁹

Organisations et initiatives

- Transparency International Schweiz www.transparency.ch
- Swiss Olympic www.swissolympic.ch/fr/transparence
- Antidoping Suisse www.antidoping.ch/fr
- Transparency International www.transparency.org
- Play the Game www.playthegame.org
- Sportradar Integrity Services <https://integrity.sportradar.com>

Plateformes d'annonce et hotlines

- Sichermelden.ch (plateforme du Beobachter) <https://sichermelden.ch>
- Integrity Platform (plateforme Fedpol) <https://fedpol.integrityplatform.org>
- Commission des loteries et paris Comlot www.comlot.ch
- Communications anonymes en cas de suspicion (plateforme d'annonce d'Antidoping Suisse) www.antidoping.ch/fr/envoyer-un-message-anonyme

⁹ Etat mai 2017

Bases juridiques et bibliographie complémentaire

Code pénal suisse

<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19370083/index.html>

Convention des Nations Unies contre la corruption (convention de l'ONU)

<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20071131/index.html>

Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (convention de l'OCDE)

<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19994577/index.html>

Convention pénale sur la corruption (convention du Conseil de l'Europe)

<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20041260/index.html>

Council of Europe Convention on the Manipulation of Sports Competitions (convention de Macolin)

<https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/09000016801cdd7e>

IOC Code of Ethics, Comité international olympique (CIO)

<https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Leading-the-Olympic-Movement/Code-of-Ethics/EN-IOC-Code-of-Ethics-2016.pdf>

La Charte éthique du sport, Swiss Olympic et Office fédéral du sport (OFSP)

<http://www.spiritofsport.ch/fr/>

Code of Conduct, Swiss Olympic

<http://www.swissolympic.ch/fr/transparence>

Verhaltensrichtlinien zur Integrität in der Verbandsarbeit, Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)

www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/dosb/DOSB_VerhaltensRiLi_12_10_Vorstand.pdf

Good Governance im deutschen Sport, Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)

www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/dosb/Broschuere_21x21cm_Good-Governance_20151016_Ansicht.pdf

Global Corruption Report Sport, Transparency International

www.transparency.org/whatwedo/publication/global_corruption_report_sport

Compliance im Sport, Sylvia Schenk, Transparency International Deutschland

www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Sport/Schenk_Compliance_im_Sport_14-06-10.pdf

Glossaire

Corruption active

La corruption est dite active lorsqu'un avantage matériel ou immatériel indu est offert, promis ou octroyé en faveur d'un agent public pour l'exécution d'un acte en relation avec son activité qui est contraire à ses devoirs ou dépend de son pouvoir d'appréciation.¹⁰ L'avantage peut être de nature matérielle ou immatérielle. La contrepartie de la personne corrompue doit se rapporter à un acte concret contraire à la loi. Il peut aussi s'agir d'une omission, par exemple lorsque la personne corrompue renonce à communiquer une infraction aux règles.

D'une part, l'interdiction de corruption active s'applique aussi bien aux agents publics suisses (art. 322^{ter} CP) qu'aux agents publics étrangers (art. 322^{septies} al. 1 CP) agissant pour un Etat étranger

ou une organisation internationale. L'infraction est punie d'une peine privative de liberté de cinq ans au plus ou d'une peine pécuniaire.

D'autre part, l'interdiction de la corruption active s'applique aux particuliers : quiconque offre, promet ou octroie un avantage indu à un employé, un associé, un mandataire ou un autre auxiliaire d'autrui dans le secteur privé, en faveur de cette personne ou d'un tiers, pour l'exécution ou l'omission d'un acte en relation avec son activité professionnelle ou commerciale et qui est contraire à ses devoirs ou dépend de son pouvoir d'appréciation est puni d'une peine privative de liberté de trois ans au plus ou d'une peine pécuniaire. Dans les cas de peu de gravité, l'infraction n'est poursuivie que sur plainte (art. 322^{octies} CP).

Avantages autorisés

Sont autorisés les avantages acceptés par le règlement de service ou convenus par contrat ainsi que les avantages

de faible importance qui sont conformes aux usages sociaux (art. 322^{decies} CP).

¹⁰ Font partie des agents publics les membres d'une autorité judiciaire ou autre, les fonctionnaires, les experts mandatés officiellement, les traducteurs et interprètes, les arbitres et les membres de l'armée.

Corruption passive

La corruption passive est la contrepartie de la corruption active et vise un agent public ou un particulier qui sollicite, se fait promettre ou accepte un avantage matériel ou immatériel indu.

Tout agent public ou particulier coupable de corruption passive risque une peine privative de liberté de cinq ans au plus ou une peine pécuniaire.

L'interdiction de corruption passive s'applique aussi bien aux agents publics suisses (art. 322^{quater} CP) qu'aux agents publics étrangers (art. 322^{septies} al. 2 CP). Si un particulier commet un acte de corruption passive, il risque une peine privative de liberté de trois ans au plus ou une peine pécuniaire. Dans les cas de peu de gravité, l'infraction n'est poursuivie que sur plainte (art. 322^{novies} CP).

Pots-de-vin

Le « pot-de-vin » désigne les libéralités dont le but est d'accélérer des processus bureaucratiques. Celui qui verse un pot-de-vin a droit à la prestation indépendamment de sa libéralité, mais, ainsi, il veut en accélérer ou en simplifier l'obtention. Les pots-de-vin réunis-

sent les éléments constitutifs de l'octroi ou de l'acceptation d'un avantage (art. 322^{quinquies} et art. 322^{sexies} CP) et sont interdits en Suisse. Sur le plan international, ces fonds sont désignés sous les appellations de « facilitation payments » ou de « grease money ».

Responsabilité pénale des fédérations

Conformément à l'art. 102 al. 2 CP, les fédérations répondent des actes de corruption de leurs collaborateurs/collaboratrices si la fédération peut se voir reprocher de ne pas avoir pris toutes les mesures d'organisation raisonnables et nécessaires pour empêcher une telle infraction. Les actes de corruption désignent la corruption active d'agents publics (art. 322^{ter} CP ou art. 322^{septies} al. 1 CP),

l'octroi d'avantages à des agents publics (art. 322^{quinquies} CP) et la corruption active dans le secteur privé (art. 322^{octies} CP). L'amende est fixée en fonction de la gravité de l'infraction, de la gravité du défaut d'organisation et du dommage occasionné ainsi qu'en fonction de la capacité économique de la fédération et s'élève au maximum à cinq millions de francs.

Favoritisme

Le favoritisme (ou magouille ou encore copinage) n'est certes pas punissable, mais constitue toutefois une forme de corruption. Le favoritisme est un abus

de pouvoir visant à tirer un profit personnel de relations privilégiées aux dépens de l'intérêt commun, en violation du principe de l'égalité de traitement.

Octroi et acceptation d'un avantage

Par octroi et acceptation d'un avantage (art. 322^{quinquies} et art. 322^{sexies} CP), on entend les avantages indus (cadeaux) qui sont octroyés ou acceptés non pas en relation avec un acte officiel déterminé, mais dans la perspective de l'accomplissement des devoirs de la charge. Sous cette appellation sont aussi compris le fait « d'appâter » un agent public ou « l'entretien d'un climat propice ». En cas d'appâtage, la contrepartie de l'agent public n'est pas concrètement définie. Il est cependant clair pour

les intéressés que l'avantage concerne la position officielle. Quant à l'entretien d'un climat propice, aucune contrepartie de l'agent public n'est en cause. Les dons sont simplement effectués dans le but de rendre l'agent public plus enclin à favoriser de futurs projets.

L'état de fait de l'octroi et de l'acceptation d'un avantage ne s'applique qu'en relation avec des agents publics suisses, mais pas avec des agents publics étrangers ou entre particuliers.

Impressum

Le présent guide a été rédigé par Transparency International Suisse en collaboration avec Swiss Olympic.

Auteurs : Martin Hilti, directeur de Transparency International Suisse et Sandro Simon, stagiaire scientifique
Conception : Wiggenhauser & Woodtli, Benken ZH
Photos : Keystone
Impression : printgraphic AG, Berne
Imprimé sur du papier 100 % recyclé, sans impact sur l'environnement
Edition : 2^e édition, complètement révisée, du guide à l'usage des fédérations « Transparence dans le sport structuré »

Berne, 2017

Swiss Olympic
Maison du Sport
Talgut-Zentrum 27
CH-3063 Ittigen près de Berne

Tél. +41 31 359 71 21
Fax +41 31 359 71 71
spiritofsport@swissolympic.ch
swissolympic.ch

Transparency International Schweiz
Schanzeneckstrasse 25
Case postale
CH-3001 Berne

Tél. +41 31 382 35 50
info@transparency.ch
transparency.ch