

# Délégué·e à l'éthique dans la fédération

## Guide de développement de la fonction

Quelle: Keystone-SDA

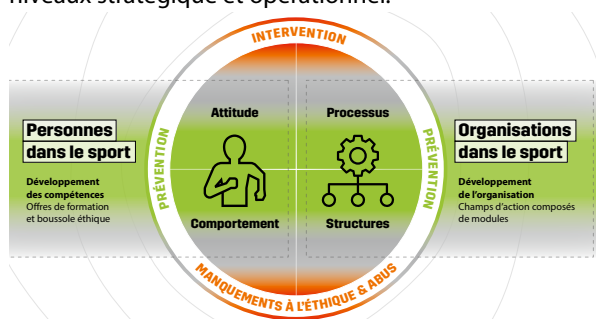
**La fonction des délégué·e-s à l'éthique est exigeante et leur rôle doit être soigneusement pensé par chaque fédération. Le présent guide peut les aider dans cette tâche. Il aborde les thèmes ci-dessous :**

1. Conditions structurelles
2. Conditions cadres en matière de personnel
3. Conditions cadres financières
4. Tâches des délégué·e-s à l'éthique

### 1. Conditions structurelles

#### L'éthique fait partie intégrante du développement de l'organisation

L'éthique doit s'imposer comme une tâche transversale au sein de la fédération. En d'autres termes, elle doit être ancrée dans les attitudes, le comportement, les processus et les structures d'une fédération. Ainsi, l'éthique doit toujours faire partie intégrante du processus d'amélioration de la qualité et de développement de l'organisation, dans une volonté de façonner une culture d'équipe et de direction solide. Il est impératif ce faisant de bien implanter l'éthique aux niveaux stratégique et opérationnel.



#### Travail en coordination avec la direction

Il est essentiel que les délégué·e-s à l'éthique et la direction travaillent main dans la main, étant donné qu'il est impossible de déléguer l'entière responsabilité de la mission éthique à des individus et que la responsabilité de celle-ci incombe dans tous les cas à la direction. S'ils ne sont pas eux-mêmes des personnes

dirigeantes, les délégué·e-s à l'éthique doivent pouvoir collaborer directement avec la direction (p. ex. en participant aux réunions) et compter sur son soutien. Il est important qu'ils siègent régulièrement à titre consultatif dans des organes décisionnels et des comités de direction. Les délégué·e-s à l'éthique doivent être des partenaires significatifs des organes de direction.

#### Un point de terminologie

Les délégué·e-s à l'éthique sont comparables à de véritables gardiens de l'éthique et, à ce titre, ils doivent accorder toute leur attention au respect de celle-ci. Cela dit, pour que leur travail soit efficace, il leur faut impérativement faire remonter les tâches liées à l'éthique à la direction et aux différentes équipes. C'est justement parce que la responsabilité de la mission éthique incombe en dernier lieu à la direction que l'on recommande de privilégier le terme de «délégué·e à l'éthique» à celui de «responsable de l'éthique».

#### Une place claire dans l'organigramme

La place du délégué·e à l'éthique dans l'organigramme peut varier suivant les fédérations. L'important, c'est de l'y intégrer de manière claire. Tout dépend de la taille, de la structure et des ressources de la fédération. Dans l'idéal, l'éthique est positionnée au niveau opérationnel et stratégique. Cependant, il faut tenir compte des diverses structures des fédérations.

## **Grandes fédérations: l'éthique, un domaine à part entière**

Les délégué-e-s à l'éthique peuvent être intégré-e-s à un domaine en marge de la structure hiérarchique (option recommandée pour les fédérations très structurées). Dans l'idéal, ces domaines occupent le plus haut échelon hiérarchique, toutefois personne ne doit exercer de double fonction avec des tâches clés de la fédération (afin d'éviter tout conflit d'intérêt). Il est judicieux de combiner ces domaines avec d'autres thèmes transversaux (p. ex. diversité, développement durable). En demeurant en marge de la structure hiérarchique, l'éthique évite d'être noyée dans les tâches quotidiennes de gestion. Soulignons toutefois que les délégué-e-s à l'éthique peuvent être habilités à prendre des décisions sur le plan technique.

## **Dans les petites fédérations : l'éthique intégrée à la structure**

Autre possibilité : les personnes dirigeantes (p. ex. membres de la direction ou du comité directeur) assument une fonction supplémentaire liée à l'éthique (option recommandée pour les fédérations moins structurées). Si la fédération dispose de peu de ressources, il est opportun que les délégué-e-s à l'éthique soient membres de la direction, sans quoi des « fonctions fictives » sont créées et restent sans effet. Attention : Les doubles casquettes peuvent entraîner des problèmes de partialité. Sans compter qu'en intégrant l'éthique dans l'organigramme à l'échelon de la direction, la question des ressources doit se poser: Reste-t-il suffisamment de temps pour se charger des missions liées à l'éthique?

## **2. Conditions cadres financières**

### **Ressources**

Les délégué-e-s à l'éthique ont besoin de ressources (temps, budget, infrastructures). Ils doivent également pouvoir décider de l'utilisation des contributions financières allouées à l'éthique. Dans l'idéal, ils disposent également de fonds internes alloués à l'éthique, tels que des subventions internationales spécifiquement liées à l'éthique.

## **3. Conditions cadres en matière de personnel**

### **Composition**

Deux délégué-e-s à l'éthique, si possible, valent toujours mieux qu'un-e seul-e, pour les raisons suivantes: 1) Ils-Elles peuvent échanger et réfléchir ensemble aux thématiques éthiques; 2) deux personnes font mieux entendre leur voix (notamment lorsqu'il s'agit de remettre le système en question); 3) elles peuvent mieux se répartir le travail. Au moment d'attribuer les postes, il convient de favoriser une certaine diversité (en termes de sexe, d'âge, de langue, de parcours, etc.). Il est particulièrement bénéfique de combiner la mission à d'autres tâches

interdisciplinaires ou de favoriser une collaboration étroite avec d'autres délégué-e-s (p. ex. diversité, développement durable).

## **Recrutement et gestion du personnel**

Les délégué-e-s à l'éthique sont choisi-e-s par la direction et ne sont donc pas élus par une assemblée de délégués, par des équipes, etc. Lors du recrutement, la motivation et l'aptitude d'une personne pour la fonction font l'objet d'un examen approfondi, l'intérêt pour le domaine seul ne suffit pas. L'aptitude pour la fonction est par la suite réévaluée régulièrement dans le cadre d'un entretien annuel, lors duquel on apporte un soutien aux personnes déléguées en les encourageant et en abordant sans détour la question de leur développement personnel.

## **Qualification**

Pour remplir ce rôle, il est exigé que la personne suive après sa nomination, une formation de base sous forme de modules dispensée par Swiss Olympic, pour justifier sa qualification.

## **Cahier des charges**

La fonction de délégué-e à l'éthique doit impérativement être assortie d'un descriptif de fonction. Les tâches et les ressources doivent être compatibles, ce qui implique de définir des priorités. La liste détaillée des tâches qu'il est possible d'attribuer se trouve dans le descriptif de fonction ainsi qu'en annexe.

## **4. Tâches**

### **Analyse de la répartition des tâches**

La structure d'une petite fédération n'est pas la même que celle d'une très grande fédération. Il est notamment important que la fédération analyse la répartition des tâches à différents niveaux pour son sport, en particulier si des associations régionales assument des tâches. Quelles tâches prennent en charge l'association faitière, la fédération, les associations régionales et les clubs? Cette analyse permet à la fois de créer des synergies et d'éliminer toute double casquette.

### **Planification en matière d'éthique : priorités**

Les tâches s'articulent autour des sept champs d'action relatifs à l'éthique (évaluation éthique), en mettant l'accent sur les zones verte et grise. Si les ressources sont limitées, il convient de fixer des priorités en matière de gestion des risques. Nous recommandons fortement de définir des priorités et d'échelonner les tâches de façon réaliste. Il est judicieux que les délégué-e-s à l'éthique établissent soigneusement, sur une base annuelle, des priorités en matière d'éthique, par exemple dans le cadre d'un atelier participatif dirigé par un-e animateur-trice (possibilité d'intégrer Swiss Olympic, la direction et d'autres personnes clés de la fédération). Cette planification est par ailleurs à coordonner avec d'autres domaines.

## Annexe: liste de tâches potentielles

### Tâches d'ordre général en matière de gestion du changement

- Noter et anticiper les besoins et les demandes qui s'appliquent aux divers champs d'action (gestion de la promotion, gestion de la formation, management participatif, gestion des risques, gestion du personnel, gestion des signalements, gestion des crises), à la fois au niveau des processus et des structures
- Coordonner et optimiser l'ancrage de l'éthique dans les fondements de la fédération, les cahiers des charges des fonctionnaires et les conventions avec les partenaires commerciaux
- Prendre en charge l'analyse éthique ainsi que la planification des mesures et la mise en œuvre de la planification éthique pluriannuelle (p. ex. définition de priorités pour les quatre thèmes centraux en matière d'éthique que sont le pouvoir, les idéaux, la proximité et la pression ou définition des quinze principes d'action)
- En qualité de gardien-ne des thématiques éthiques, introduire (et intégrer) des réflexions éthiques dans tous les projets de la fédération
- Planifier, gérer et contrôler le budget dans le domaine de compétence de l'éthique
- Assumer un rôle clair dans le travail de relations publiques autour de thématiques éthiques, en collaboration avec le département de communication de la fédération
- Faire office de personne de contact sur les questions éthiques pour Swiss Olympic (coordonner la planification en matière d'éthique avec SOA dans le cadre du contrat de prestations)
- Nouer des contacts étroits avec des services spécialisés internes et externes

### Tâches en matière de gestion de la promotion (accent mis sur les athlètes)

- Défendre les minorités et les groupes vulnérables (concepts de promotion) et mettre en place des mécanismes de compétition alternatifs où l'exclusion (par la sélection prématurée) est compensée
- Introduction d'aspects éthiques dans des thèmes supérieurs (p. ex. répartition interne de l'argent, bonus) (répartition des fonds à l'interne, bonus)
- Elaboration de directives/critères (minimaux) sur des thématiques transversales basées sur des valeurs pour les concepts de promotion (du sport), les règlements et les conventions
- Examiner des concepts relatifs à la formation, au sport de masse, au sport de la relève et au sport de performance à travers le prisme de l'éthique

### Tâches en matière de management participatif

- Développer des mesures transparentes en matière de management participatif qui concernent toutes les parties prenantes, par exemple pour impliquer

les athlètes, les entraîneurs, le personnel, etc., et notamment les personnes issues de minorités et de groupes vulnérables

- Introduire dans les processus et les structures et à tous les niveaux, en particulier celui de la direction, des mesures relatives à l'égalité des chances et à la diversité
- Mettre à disposition des outils de participation (p. ex. feed-back à 360 degrés, enquête sur l'état d'esprit, contrôles participatifs de qualité, etc.)

### Tâches en matière de gestion des ressources

- Proposer des mesures et des conseils aux personnes dirigeantes et aux spécialistes afin de garantir que la mobilité, les achats réalisés par la fédération, l'utilisation et la maintenance des équipements et l'élimination des déchets respectent le climat et l'environnement, à la fois au quotidien dans le sport et lors de manifestations
- Promouvoir des installations sportives et des espaces naturels qui font la part belle à la biodiversité, qui soient accessibles à toutes et à tous et qui respectent l'environnement
- Privilégier des ressources spécifiques (financières, matérielles, humaines) pour promouvoir des valeurs transmises par le biais de thématiques transversales
- Intégrer de manière déterminante des critères éthiques dans les processus, décisions budgétaires et validation de projets

### Tâches en matière de gestion du personnel

- Conseiller les personnes dirigeantes sur des questions ayant trait à l'éthique
- Intégrer l'éthique dans les règlements du personnel et les processus relatifs
- Conseiller les personnes dirigeantes en présence de comportements inadéquats (zone grise)
- Créer des outils d'aide à la gestion autour de l'éthique
- N'assumer aucune autorité en matière d'éthique dans l'assurance qualité et aucune tâche de gestion du personnel en relation avec un comportement éthique (p. ex. entretiens de direction, certificats de travail, entretiens annuels d'évaluation, structures d'évaluation). Ces tâches sont du ressort de la direction.

### Tâches en matière de gestion de la formation (priorité)

- Développer des offres de formation, d'information et de sensibilisation spécifiques au sport autour de thématiques éthiques en tenant compte des compétences éthiques définies par Swiss Olympic et l'OFSPPO (formation, formation continue)
- Favoriser une conception différenciée de l'éthique au sein des différents groupes cibles de la fédération (organes et personnel de la fédération, membres de la fédération, athlètes, fonctionnaires, entraîneurs, moniteurs-trices, arbitres, juges)
- Organiser des formations et élaborer des outils de sensibilisation

- Diffuser des offres de formation, notamment à l'intention des clubs membres (peut requérir une qualification supplémentaire)

#### **Tâches en matière de gestion des risques (priorité!)**

- Contribuer à des analyses de risques périodiques ou les diriger, de façon à identifier des défaillances et des situations à risque au sein de la fédération
- Développer et implémenter des instruments de gestion des risques tels que des directives de conduite face aux situations à risque (p. ex. dans les domaines du pouvoir, des idéaux, de la proximité et de la pression) et permettre une transparence et des discussions (espaces d'échange) sur les situations à risque
- Proposer un conseil et du soutien à divers groupes cibles au sein de la fédération face à des situations délicates dans la zone grise (situations à risque)
- Garantir aux personnes concernées des possibilités de recours appropriées pour les décisions qui sont pertinentes pour eux et leur apporter des informations à ce sujet

#### **Tâches en matière de gestion des signalements**

- Faire office de personne de contact vis-à-vis de SSI, tout en jouant le rôle d'interlocuteur-trice privilégié-e avec la direction
- Introduire des mesures visant à faciliter les signalements et les recours (p. ex. communication de SSI aux groupes cibles) et développer une culture qui encourage les signalements ou la critique

**Aucune compétence** pour enquêter sur des manquements présumés à l'éthique ou de potentielles infractions pénales : ces tâches sont du ressort de SSI. Si des signalements parviennent tout de même aux délégué-e-s à l'éthique:

- Recueillir les signalements : première prise en charge de la personne à l'origine du signalement.
- Demander une consultation de premier recours à Swiss Sport Integrity afin de déterminer si un signalement à SSI est indiqué.
- En cas de présomption de manquements aux Statuts en matière d'éthique et de soupçon d'infraction, obligation de signalement à Swiss Sport Integrity ainsi qu'à la cellule de crise de la fédération. Cette obligation de signalement à SSI abolit celle liée au secret professionnel proprement dit. En d'autres termes, les délégué-e-s à l'éthique n'ont pas vocation à proposer un service de médiation.
- Respecter en tout temps le secret professionnel vis-à-vis de l'équipe et des tiers.

#### **Tâches en matière de gestion des crises**

- Participer à la mise sur pied d'un dispositif d'action en cas de crise et implémenter ce dernier : participer à la bonne mise en place et composition des cellules de crise
- Aucune compétence ou prise en charge de tâches liées aux 3 C de la gestion des crises de la fédération : Care, Command, Communication. Ces tâches sont du ressort d'une cellule de crise. Siéger à la cellule de crise uniquement à titre consultatif, sans droit de vote, sauf si les délégué-e-s à l'éthique sont également des personnes dirigeantes et intègrent la cellule de crise à ce titre (et non en tant que délégué-e à l'éthique)

Main National Partners



**SWISSLOS**

Premium Partners

**OCHSNER  
SPORT**

**SWISS**

