

PRINCIPES D'UNE MEILLEURE GOUVERNANCE

VERS UNE MEILLEURE GOUVERNANCE

La gouvernance est un concept large et multidimensionnel. Il s'agit de la surveillance, de l'orientation et de la direction, qui peuvent s'exercer dans trois sphères différentes :

► ORGANISATIONNEL

comment les organisations sportives dirigent et gèrent l'allocation des ressources ainsi que leurs profits et pertes financiers et non financiers par le biais de normes, standards et valeurs éthiques.

► SYSTÉMIQUE :

comment les organismes interagissent (par exemple, ajustements mutuels, concurrence et coopération) au sein d'un système donné, comme le système sportif canadien.

► POLITIQUE :

comment les instances dirigeantes et les gouvernements orientent les organisations sportives



La meilleure gouvernance du sport est la direction éthiquement orientée des structures et des pratiques d'une organisation ou d'un système sportif. Cela inclut la supervision de la gestion, la prise de décisions, l'allocation de ressources, l'intégration des voix des parties prenantes et la reddition de comptes.

Au niveau organisationnel, la bonne gouvernance présente un intérêt particulier. C'est notamment le cas compte tenu des problèmes de gouvernance observés aux niveaux national et international (par exemple, la corruption, les conflits d'intérêts et les

matches truqués). La bonne gouvernance trouve ses racines dans le monde de l'entreprise. Elle prend en compte la question de savoir qui a le pouvoir, qui prend les décisions, comment les voix des parties prenantes sont prises en compte et comment les comptes sont rendus.

Bien que la bonne gouvernance reste un terme populaire, il conduit à l'idée d'une « bonne » contre une « mauvaise » gouvernance. On tend plutôt à remplacer le terme par celui de meilleure gouvernance ou de gouvernance améliorée pour reconnaître que toutes les organisations (sportives) peuvent faire mieux sur le plan de la gouvernance. Une meilleure gouvernance signifie suivre des normes fondées sur l'éthique.

Tableau 1. Exemples de principes de gouvernance dans le monde.

SOURCE	PRINCIPES
Commission australienne des sports (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Culture et comportements fondés sur des valeurs • Alignement du sport par une gouvernance collaborative • Vision claire pour guider la stratégie • Conseil d'administration diversifié pour une prise de décisions réfléchie • Documents décrivant les devoirs, les pouvoirs, les rôles et les responsabilités • Processus du conseil d'administration pour la responsabilité et la transparence • Système garantissant l'intégrité • Systèmes d'examen interne pour une amélioration continue
Fondation canadienne pour la vérification et la responsabilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité • Leadership • Intégrité • Intendance • Transparence
Chappelet et Mrkonjic (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Transparence et communication publique • Processus démocratiques • Contrôles et équilibres • Solidarité
De Waegeneer et Willem (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Participatif • Orienté vers le consensus • Responsable • Transparent • Réceptif • Efficace et efficient • Équitable et inclusif • Respecter les règles du jeu
Comité international olympique	<ul style="list-style-type: none"> • Vision, mission et stratégie • Structures, règlements et processus démocratique • Niveau le plus élevé de compétence, d'intégrité et de normes éthiques • Responsabilité, transparence et contrôle • Solidarité et développement • Implication, participation et soins aux athlètes • Relations harmonieuses avec les gouvernements tout en préservant l'autonomie
Jouez le jeu	<ul style="list-style-type: none"> • Transparence • Démocratie • Responsabilité et contrôle internes • Responsabilité sociétale
Alliance pour le sport et la récréation	<ul style="list-style-type: none"> • Confiance accrue • Accès au financement • Orientation de la direction • Meilleures décisions • Gestion des risques • Transparence accrue • Potentiel de croissance
Programme de développement des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimité et voix • Direction • Performance • Responsabilité • Équité
Zintz et Gérard (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrité • Autonomie et responsabilité • Transparence • Démocratie, participation et inclusion

Lorsque vous cherchez à améliorer votre gouvernance, incluez les structures, les pratiques, les processus et les résultats, par exemple :

<p>►► STRUCTURES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structure et composition du conseil d'administration • Commissions du conseil et de l'organisation • Constitution et règlements • Structure organisationnelle • Délégation et séparation des pouvoirs 	<p>►► PRATIQUES ET PROCESSUS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité • Contrôle • Conformité • Autonomie • Processus du conseil d'administration • Démocratie et prise de décisions • Intégrité • Engagement des parties prenantes • Orientation stratégique • Durabilité • Transparence 	<p>►► RÉSULTATS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité sociale de l'organisation • Efficacité • Efficience • Égalité et inclusion • Résilience de l'organisation
--	--	---

Au minimum, envisagez d'adopter les éléments suivants : **transparence**, **responsabilité** et **démocratie** (participation et voix des parties prenantes). Enfin, les bailleurs de fonds, le gouvernement et les instances dirigeantes doivent aligner leurs attentes en matière de gouvernance sur les capacités des organisations.

Tableau 2. Définitions et exemples de principes clés de meilleure gouvernance.

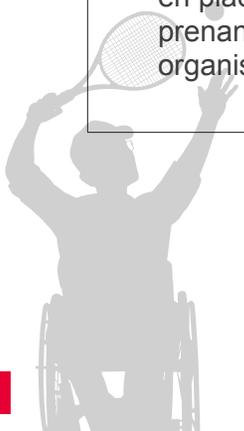
DEFINITION	EXEMPLES
<p>►► LA TRANSPARENCE fait référence à la divulgation précise et opportune de tous les éléments, qu'ils touchent les finances, la performance ou autres, pour l'organisation dans son ensemble ou pour une décision particulière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre compte des processus décisionnels et des résultats de manière ouverte et précise.
<p>►► LA RESPONSABILITÉ peut prendre de nombreuses formes. En interne, elle peut être administrative ou financière. En externe, elle peut être de nature juridique, professionnelle, personnelle ou politique/électorale. La responsabilité et la transparence sont souvent abordées ensemble, la transparence aidant une organisation à être responsable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter des états financiers exacts en temps voulu. - Avoir un organe directeur qui supervise les questions budgétaires et la performance de l'organisation. - Rendre compte aux membres qui vous ont élu.
<p>►► LA DÉMOCRATIE fait référence à une organisation ayant des processus électoraux en place ainsi qu'à la participation des parties prenantes aux processus décisionnels d'une organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tenir une assemblée générale régulière (annuelle) au cours de laquelle les membres de l'organe directeur sont élus. - Faire participer les parties prenantes ou les partenaires à la planification stratégique et aux autres décisions et processus organisationnels clés.

Remerciements

Le Centre de documentation pour le sport voudrait remercier Milena M. Parent et Erik L. Lachance pour leur contribution à ce rapport. Il est basé sur le document de recherche :

Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M. et Hoye, R. (2022). A systematic review of governance principles, guidelines, and indicators in sport. *European Sport Management Quarterly*. DOI: 10.1080/16184742.2022.2077795

Le soutien financier pour cet article a été fourni par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, subvention no 435-2017-0247 et Sport Canada, subvention no 862-2017-0006.



Ressources clés pour une lecture plus approfondie sur une meilleure gouvernance

- Australian Sports Commission. (2020). Sport governance principles. https://www.sportaus.gov.au/_data/assets/pdf_file/0006/912705/Sport-Governance-Framework.pdf
- Canadian Audit and Accountability Foundation. (2021). What is governance? <https://www.caaf-fcar.ca/en/oversight-concepts-and-context/what-is-oversight-and-how-does-it-relate-to-governance/what-is-governance>
- Chappelet, J.-L. et Mrkonjic, M. (2019). Assessing sport governance principles and indicators. In M. Winand & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research Handbook on Sport Governance* (pp. 10 à 28). Edward Elgar Publishing, Inc.
- De Waegeneer, E. et Willem, A. (2019). Embedding good governance principles in sport governing bodies through a code of ethics: Opportunities, pitfalls and good practices. In M. Winand & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research handbook on sport governance* (pp. 102 à 117). Edward Elgar Publishing.
- Geeraert, A. (2015). Sports Governance Observer 2015 - The legitimacy crisis in international sports governance. Play the Game/Danish Institute for Sports Studies. <https://www.playthegame.org/knowledge-bank/downloads/sports-governance-observer-2015-the-legitimacy-crisis-in-international-sports-governance/c35d6087-ea97-422a-a0df-abde00d250d7>
- Geeraert, A., Alm, J. et Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy*, 6(3), 281 à 306.
- Henry, I. et Lee, P.-C. (2004). Governance and ethics in sport. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The Business of Sport Management* (pp. 1 à 21). Prentice-Hall.
- Institute on Governance. (2022). What is good governance? <https://iog.ca/what-is-governance/>
- International Olympic Committee. (2008). Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement. https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Ethics/Good-Governance/EN-Basic-Universal-Principles-of-Good-Governance-2011.pdf#_ga=2.87870619.2062403625.1511361672-1264564570.1463506977
- Parent, M. M. et Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1 à 24. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578>
- Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Naraine, M. L. et Seguin, B. (2021). Good sport governance and design archetype. In A. Geeraert & F. van Eekeren (Eds.), *Good governance in sport: Critical reflections* (pp. 180 à 194). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003172833-14>
- Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M. L., Lachance, E. L. et Séguin, B. (2021). National sport organization governance design archetypes for the twenty-first century. *European Sport Management Quarterly*, 1 à 21. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1963801>
- Play the Games. (2022). National sports governance observer – Benchmarking governance in national sports organizations. <https://www.playthegame.org/theme-pages/the-national-sports-governance-observer/>
- Sport and Recreation Alliance. (2017). The principles of good governance. <http://sramedia.s3.amazonaws.com/media/documents/9bb47d57-7523-4966-8839-707377f94148.pdf>
- Sport for Good Governance. (2014). Welcome to “Sport for Good Governance”. <http://www.s4gg.eu/>
- Sport Good Governance Game (SG3). (2021). Sport good governance game: Inspire sport managers to become ethical leaders. <https://www.sg3.eu/>
- Sport Information Resource Centre (SIRC). Leadership and Governance. <https://sirc.ca/leadership-governance/>
- Support the Implementation of Good Governance in Sport (SIGGS). (2015). Self Assessment. <http://www.siggs.eu/self-assessment>
- Zintz, T. et Gérard, S. (2019). Support the implementation of good governance in sport (SIGGS): A European project for national Olympic committees and national sport federations. In M. Winand & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research Handbook on Sport Governance* (pp. 53 à 71). Edward Elgar.