L'IMPORTANCE DES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE DANS LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES NATIONALES ET LA DIFFICULTÉ PERÇUE DE LES METTRE EN ŒUVRE

Par Marie-Eve St-Pierre, M. Sc., professionnelle de recherche à l'Observatoire québécois du loisir (OQL), et **Pierre Gauvin**, étudiant à la maitrise en loisir, culture et tourisme à l'Université du Québec à Trois-Rivières et assistant de recherche à l'OQL

L'article faisant l'objet de cette fiche synthèse s'intitule *s'intitule Assessing the perceived importance and difficulty of implementing good governance principles in national sport federations.*

Les pressions institutionnelles en faveur de normes de gouvernance plus strictes au sein des fédérations sportives nationales se sont accrues et les gouvernements souhaitent que les organisations sportives sous leur autorité adhèrent aux principes de bonne gouvernance. C'est pourquoi plusieurs gouvernements ont pris l'initiative de codifier la bonne gouvernance, mais la validité interne globale du processus a été remise en question.

Malgré les recherches universitaires sur la gouvernance du sport, on sait peu de choses sur la manière dont les acteurs organisationnels qui ont la responsabilité de mettre en œuvre des normes de bonne gouvernance perçoivent leur tâche. L'étude d'Anagnostopoulos, Winand et Botwina (2024) avait pour objectif de combler cette lacune en tentant de mesurer l'importance perçue des principes de bonne gouvernance au sein des fédérations sportives nationales et la difficulté perçue de leur mise en œuvre, et ce, dans le but d'améliorer la gouvernance globale de ces organisations. Précisons que les auteurs définissent la gouvernance sportive comme l'ensemble des structures et des processus qu'une organisation utilise pour élaborer ses objectifs et son orientation stratégique, évaluer ses résultats par rapport à ces objectifs et s'assurer que son conseil d'administration agit dans l'intérêt de ses membres.

Méthodologie

Pour mesurer l'importance perçue des principes de bonne gouvernance dans les fédérations sportives nationales et la difficulté de les mettre en œuvre, l'étude d'Anagnostopoulos, Winand et Botwina (2024) s'est fondée sur un questionnaire en ligne. Ce questionnaire a été proposé au personnel rémunéré et aux membres des conseils d'administration des fédérations sportives nationales de l'Union européenne (26 pays). Ce procédé a permis aux auteurs de relever les principes et les indicateurs jugés les plus ou les moins importants, ainsi que les plus ou les moins difficiles à appliquer, tout en explorant la relation entre leur importance et leur difficulté d'application. Au total, 268 personnes ont répondu au questionnaire. L'analyse quantitative a permis d'identifier des différences de perception entre les types de répondants (membres bénévoles des conseils d'administration, personnel rémunéré et acteurs externes) et entre les pays.

Pour guider les répondants, les auteurs avaient conçu leur questionnaire en se basant sur les quatre principes de bonne gouvernance proposés par le *National Sports Governance Observer* [1].

Tableau 1. Principes de bonne gouvernance et définitions

Principes	Description
Transparence	- Communication par une organisation de son fonctionnement interne, permettant à d'autres de le surveiller
Processus démocratique	- Élections libres, équitables et compétitives - Participation des acteurs concernés aux processus décisionnels - Débats internes, équitables et ouverts.
Responsabilisation [2] et contrôle	- Séparation des pouvoirs dans la structure de gouvernance de l'organisation - Système de règles et de procédures garantissant que le personnel et les responsables se conforment aux règles et normes internes
Responsabilité sociale	- Impact positif de l'organisation sur les parties prenantes internes et externes ainsi que sur la société en général

Résultats

Importance perçue des principes de bonne gouvernance

Selon les mesures de l'importance perçue, les quatre principes de bonne gouvernance sont considérés comme très importants pour les acteurs interrogés dans cette étude. La responsabilité sociale est perçue comme le principe le plus important et le plus facile à mettre en œuvre, bien qu'il n'y ait pas de différence significative entre l'importance de la responsabilité sociale et celle des autres principes.

Tableau 2. **Les participants à l'étude considèrent les quatre principes de gouvernance comme très importants, dans l'ordre suivant[3] :**

Principes	Importance moyenne (écart-type)	Difficulté moyenne (écart-type)
Transparence	4,02 (,74)	2,27(1,04 %)
Processus démocratique	4,19 (,59)	2,14 (,98)
Responsabilisation et contrôle	4,26 (,69)	2,09 (1,00)
Responsabilité sociale	4,49 (,58)	2,11 (1,02)

Une analyse de corrélation de l'importance perçue des principes a révélé qu'ils sont tous significativement corrélés. Par conséquent, lorsqu'un principe de bonne gouvernance est perçu comme important au sein d'une fédération sportive, les autres principes sont également perçus comme importants, et inversement. La transparence, le processus démocratique, la responsabilisation et le contrôle, ainsi que la responsabilité sociale sont donc étroitement liés. La responsabilisation et la responsabilité sociale sont les principes qui présentent la plus forte corrélation.

Difficulté perçue de la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance

D'après les perceptions des acteurs questionnés, les quatre principes de bonne gouvernance sont relativement faciles à mettre en œuvre. Plus précisément, la responsabilisation et le contrôle sont perçus comme les plus faciles à mettre en œuvre. D'autre part, la transparence est perçue comme le principe le plus difficile à mettre en œuvre, mais elle est néanmoins considérée comme réalisable.

Malgré l'absence de différences significatives entre les autres principes, la responsabilisation et le contrôle sont perçus comme les plus faciles à mettre en œuvre. La transparence est perçue comme le principe le plus difficile du processus de mise en œuvre, mais le degré de difficulté est toujours considéré comme surmontable.

De plus, une corrélation significative a été constatée entre tous les principes. Ainsi, plus il est difficile de mettre en œuvre un principe de bonne gouvernance, plus il est difficile de mettre en œuvre un autre principe. La relation la plus forte se situe entre la difficulté perçue de la mise en œuvre de la responsabilisation et celle de la responsabilité sociale.

Relation entre importance-difficulté et principes de bonne gouvernance

Les résultats de cette étude montrent que les perceptions de l'importance et de la difficulté sont de façon significative négativement corrélées pour chaque principe. Il est donc possible d'avancer que plus un principe est perçu comme important, plus il est perçu comme facile à mettre en œuvre. De même, moins un principe est perçu comme important, plus il est perçu comme difficile à mettre en œuvre.

On a aussi comparé l'importance et la difficulté perçues chez différents groupes en fonction du sexe et du rôle au sein de l'organisation, et aussi selon que le code de bonne gouvernance est respecté ou non par leur organisation. Aucune différence significative n'a été observée entre les femmes et les hommes en ce qui concerne l'importance et la difficulté de mise en œuvre perçues des principes examinés. Il n'y avait pas non plus de différences significatives dans l'importance des principes entre les membres du conseil d'administration et le personnel rémunéré. Bien que les principes de bonne gouvernance soient perçus comme faciles à mettre en œuvre par tous les participants, le personnel rémunéré perçoit la transparence, le processus démocratique et la responsabilisation et le contrôle comme significativement moins difficiles à mettre en œuvre que les membres du conseil d'administration. Le personnel rémunéré perçoit également le principe du processus démocratique comme significativement moins difficile à mettre en œuvre que les bénévoles. De plus, les répondants des fédérations sportives nationales qui respectent un code de bonne gouvernance sont ceux qui perçoivent tous les principes de bonne gouvernance comme importants, à l'exception de la transparence où aucune différence significative n'a été observée entre le respect et le non-respect d'un code de bonne gouvernance.

L'importance accordée aux principes de bonne gouvernance est similaire pour les femmes et les hommes, les membres du conseil d'administration et les salariés, et le respect ou non par l'organisation d'un code de bonne gouvernance en vigueur est également important. Les salariés estiment que la transparence, le processus démocratique, la responsabilisation et le contrôle sont nettement moins difficiles à mettre en œuvre que les membres du conseil d'administration.

LIENS AVEC LA PRATIQUE

De nos jours, il est de plus en plus fréquent que le financement des organisations sportives par l'État soit intimement relié et conditionnel à l'adoption de lignes directrices claires par les fédérations sportives. Il est donc souhaitable que chaque organisation sportive se dote d'un code de gouvernance qui lui est propre, orienté sur ses valeurs, avec des objectifs et des indicateurs précis. À ce sujet, il est important d'identifier les principes qui comptent le plus aux yeux de l'organisation et qui sont les plus difficiles à mettre en œuvre afin d'y accorder une attention particulière.

De plus, l'étude a clairement démontré que la responsabilité sociale est un élément essentiel de la bonne gouvernance. En ce sens, les organisations sportives ont tout avantage à s'y attarder et à tout mettre en œuvre pour en faire une priorité.

Par ailleurs, l'implication de tout un chacun (membres du conseil d'administration, personnel rémunéré et bénévoles) est nécessaire afin de s'assurer de l'acceptation universelle du code de gouvernance et de faciliter sa mise en œuvre. Si chacun est convaincu de son importance et a contribué à son élaboration, la collaboration de tous sera encore plus grande dans sa mise en œuvre et son application.

CONCLUSION

L'étude d'Anagnostopoulos, Winand et Botwina (2024) visait à mieux comprendre l'importance et la difficulté perçues de l'application des principes de bonne gouvernance par les acteurs organisationnels dans plusieurs pays européens (26). Elle présente des informations pertinentes sur les principes de gouvernance dans les organisations sportives. De plus, elle donne accès à des résultats empiriques qui fournissent une base solide à partir de laquelle les futures recherches pourront continuer à explorer les moyens susceptibles d'améliorer les principes de bonne gouvernance. Elle montre également que même si la transparence, la responsabilisation et le processus démocratique sont perçus comme importants et relativement faciles à mettre en œuvre, la responsabilité sociale est le principe le plus important aux yeux des acteurs organisationnels. D'ailleurs, les principes perçus comme les plus importants sont plus faciles à mettre en œuvre que ceux perçus comme moins importants. Les résultats montrent également qu'il existe un consensus sur le fait que les quatre principes examinés constituent un ensemble important de mesures de gouvernance faciles à appliquer.

Dans l'ensemble, une grande efficacité organisationnelle est importante, mais elle ne doit pas être recherchée à n'importe quel prix. « Le fait de mettre de côté les bonnes pratiques de gouvernance au profit d'objectifs ambitieux à court terme peut nuire à la viabilité à long terme d'une organisation sportive. » (Anagnostopoulos et coll., 2022) Il s'agit d'un processus à long terme pour améliorer le fonctionnement et les résultats d'une organisation sportive, auquel doivent contribuer tous les individus du milieu concerné (membres du conseil d'administration, personnel rémunéré, bénévoles).

Référence complète de l'article

Anagnostopoulos, C., Winand, M., & Botwina, G. (2024). Assessing the perceived importance and difficulty of implementing good governance principles in national sport federations. *Managing Sport and Leisure*, 1-17.

Notes de bas de page

1- Le *National Sports Governance Observer* est un outil permettant l'évaluation de la performance des organisations sportives selon 274 indicateurs de bonne gouvernance dans quatre dimensions différentes : transparence, démocratie, responsabilisation et contrôle, responsabilité sociétale.

2 - Traduction de « accountability ». On pourrait aussi écrire « reddition de comptes ».

3 - L'importance et la difficulté moyenne de chaque principe ont été calculées sur une échelle de 1 (faible) à 5 (élevée).