

La gouvernance des organisations non gouvernementales :

le cas des Fédérations Internationales sportives

Sandro ARCIONI, Ph. D, chercheur et chef d'entreprise, Case postale 1073, CH-1001 Lausanne, Suisse, sandro.arcioni@gmail.com, tél : +41 79 310 48 36

Emmanuel BAYLE, Professeur à l'IAE de l'Université Jean Moulin (Lyon 3), Centre de recherche en gestion Magellan (6 cours Albert Thomas BP 8242 69355 Lyon cedex 08 tél : +33478787340)

RESUME

Les Fédérations Internationales sportives (FI) ont pour mission l'organisation, la promotion, le développement d'un sport spécifique en situation de quasi monopole mondial.

La gouvernance de ces organisations à but non lucratif (OBNL) est souvent triplement mise en cause au niveau systémique, politique et organisationnelle (Henry, 2001). Pour analyser la gouvernance des FI, le cadre d'analyse de Pérez (2003) a été retenu. La recherche s'est faite sur l'ensemble des 35 FI olympiques (jeux d'été comme d'hiver) en trois étapes : une enquête exploratoire pour définir les indicateurs proposés ; une typologie des 35 FI olympiques selon leurs modalités de gouvernance ; une étude qualitative, menée de septembre 2005 à décembre 2006 portant sur trois FI : la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), la Fédération Internationale de Volleyball (FIVB) et l'International Skating Union (ISU). La typologie réalisée débouche sur quatre profils de gouvernance des FI olympiques : « bonne gouvernance », « faiblesse de gestion », « faiblesse de gestion & régulation » et « faiblesse de gouvernance ». Pour évaluer les modalités de la gouvernance de ce type d'organisation, nous proposons un amendement du modèle d'analyse de Pérez, en l'étendant à douze dimensions. Ce cadre peut également être envisagé comme un outil d'auto-évaluation de « bonne gouvernance » pour toute organisation non gouvernementale internationale.

Mots-clés : Gouvernance, Fédérations sportives Internationales, Organisations à but non lucratif

ABSTRACT

The International Sporting Federations (IFs) are in charge of the organisation, promotion, development of a specific sport in a situation of quasi world monopoly. The governance of such IFs is often questioned on the systemic, political and organisational levels (Henry, 2001). In order to analyse the governance of IFs, we have chosen to use Pérez's analysis framework (2003). The research study concerned all the 35 Olympic IFs (summer Games and winter Games) including three stages: an exploratory survey in order to define the indicators ; a typology of the 35 IFs according to their governance mode; a qualitative study of three IFs in December 2006: the International Federation Football Association (FIFA), the International Federation of Volley-ball (FIVB) and the International Skating Union (ISU). The typology we have obtained enabled us to identify four governance profiles in the Olympic IFs: "good governance", "weak management", "weak management and regulation" and "weak governance. In order to evaluate the modalities of governance in NGOs, we propose to extend Pérez's model to twelve dimensions. Each of the five levels will have at least two dimensions to obtain a finer analysis of the governance modes. This framework can also be used as a self-assessment tool for "good governance" by any international NGO.

Key-words: Governance, Framework, Typology, Sport, International Federation

La gouvernance des grandes ONG :

le cas des Fédérations Internationales sportives

Les fédérations sportives internationales (FI), telles qu'une des plus connues comme la fédération internationale de football association (FIFA), ont été créées pour la plupart à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle. Reconnues par le Comité international olympique (CIO) et appartenant au mouvement olympique que ce dernier chapeaute, elles se sont données pour mission d'organiser, de promouvoir et de développer leurs sports dans le monde (Chappelet et Bayle, 2005). A cet égard, elles définissent et sont les gardiennes des règles de leur(s) discipline(s) sportive(s) mais aussi sont généralement propriétaires des championnats mondiaux. Au cours des dix dernières années, ces organisations associatives ont connu de profondes modifications de leurs conditions de fonctionnement et de financement grâce notamment au très fort accroissement des recettes des droits de télévision et de sponsoring provenant de l'organisation de spectacles très lucratifs tels que des coupes ou championnats du monde ou/et l'organisation de circuits internationaux¹. C'est pourquoi, organisations hybrides, elles doivent concilier logique associative et commerciale pour assurer leur développement au prix d'une gestion de compromis identitaires (Bayle, 2007). Ces organisations non gouvernementales (ONG), en situation de quasi monopole historique ne sont pas directement soumises à un système de régulation public ou du marché boursier (hormis le système de révision financière propre aux associations). La situation des FI n'est pas unique, on retrouve le même type de structure dans les organisations non gouvernementales (ONG), tel que, par exemple, le Comité International de la Croix-Rouge (CICR)² (Futurible, 2001 ; Queinnec et Igallens, 2004).

Bien qu'à but non lucratif et « d'utilité publique », le fonctionnement des ONG est totalement privé et issu d'un système démocratique. Contrairement à l'entreprise où le résultat financier est central et où l'intérêt de l'actionnaire joue un rôle majeur, les organismes internationaux à but non lucratif n'ont pas pour finalité la recherche de performance financière. Ceci n'exclut pas la nécessité d'une recherche de développement des ressources et d'un équilibre budgétaire en vue du développement de la couverture médiatique d'un sport et

¹ A titre d'exemple, citons l'une des plus lucratives, la dernière coupe du monde de football en 2006 qui a généré un chiffre d'affaires de 557 millions d'euros pour un bénéfice de 155 millions d'euros. Cet événement est la propriété de la FIFA qui en concède l'organisation. La FIFA dispose quant à elle d'un CA de 553 Me et d'un bénéfice de 184 Me. Source JF. Bourg 2008.

² La crédibilité des actions et de la légitimité du CICR est parfois remise en question périodiquement : paiement de droits de passage en Afrique, valeurs morales de certains délégués, fonctionnement du quartier général...

de son expansion dans de nouveaux pays ou continents. De plus, ces organisations doivent s'efforcer d'éviter les transactions malhonnêtes (enrichissement personnel, financement occulte,...) qui sont en forte contradiction avec les valeurs humanistes qu'elles cherchent à promouvoir.

La gouvernance des fédérations internationales est pourtant souvent mise en défaut en raison du non respect des principes de « bonne gouvernance » (Henry et Lee, 2004). Les remises en cause, au début des années 2000, du fonctionnement du Comité International Olympique (Chappelet, 2002), de la Fédération Internationale de Volley-Ball, de la FIFA, et d'autres FI en sont l'illustration. Depuis le début des années 2000, des transformations importantes des modalités de gouvernance ont parfois été adoptées ou envisagées notamment à l'exemple du CIO (Chappelet dans Bayle et Chantelat, 2007).

Selon Pérez (2003), la gouvernance est un dispositif institutionnel et comportemental qui régit les relations entre les dirigeants d'une entreprise – plus largement d'une organisation – et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui en détiennent les « droits légitimes » sur celle-ci.

Toutefois, compte tenu de la nature de la dimension internationale, du nombre important de parties prenantes et des caractéristiques du système sportif, la gouvernance de ces FI, nous semble devoir être analysée à l'aune de trois dimensions : organisationnelle, politique et systémique (Henry, 2001).

La gouvernance (organisationnelle) concerne l'exercice du pouvoir au sein des organisations, les processus de décision et la conduite de la politique (structures et process) en vue d'améliorer la performance d'une organisation et l'atteinte de ses objectifs. Ainsi, il existe une proximité avec l'approche en termes de « corporate governance » (Charreaux, 1997, 2000, 2003 ; Gomez, 1996, 2001 ; Pesqueux, 2000 ; Le joly & Moingeon, 2001 ; Pérez, 2003 ; Mintzberg, 2004 ; Finet, 2005). Cependant, cette grille de lecture s'avère inadaptée à la compréhension du fonctionnement des organisations à but non lucratif. En effet, d'une part, la nature multidimensionnelle des objectifs et de la performance de ces organisations est non réductible à la seule dimension financière (Madella, 1998 ; Bayle, 2000). D'autre part, la multiplicité des acteurs engagés dans l'organisation et la gestion du sport (clubs, fédérations nationales et internationales, ministère des sports...) complexifie les processus de prise de décision et d'exercice du pouvoir. Enfin, l'ambiguïté de la relation entre dirigeants élus (le plus souvent bénévoles) et cadres permanents rémunérés rend encore plus problématique la répartition du pouvoir de décision et des rôles (politique/managérial/opérationnel). Ces trois caractéristiques fondent la spécificité de la gouvernance des organisations à but non lucratif

sur laquelle un certain nombre d'auteurs se sont déjà penchés (Fama & Jensen 1983 ; Courtois, 1997)³.

La deuxième dimension (politique) concerne le rapport que les organisations entretiennent vis-à-vis du champ politique au double sens du terme. D'une part, il s'agit de rendre compte de la façon dont les institutions politiques (Etats, Union Européenne, Instances internationales type ONU...) cherchent à influencer le système sportif via la mobilisation de dispositifs réglementaires, financiers et éthiques. D'autre part, il s'agit d'analyser la question du pouvoir, non plus dans sa dimension intra, mais inter-organisationnelle. Les FI se doivent de gérer de nouvelles relations avec des acteurs privés (grandes entreprises sponsors, groupes de médias par exemples) publics (Union européenne ; ONU...) face aux enjeux en termes sociaux, éducatifs, économiques et symboliques que représentent désormais le sport.

La troisième dimension (systémique) vise à rendre compte des situations d'interdépendance et des formes de « régulation des relations inter-organisationnelles » et de la coordination des actions au sein d'un système complexe. L'idée de complexité renvoie à l'incertitude de l'environnement, à la multiplicité des acteurs présentant des intérêts souvent différents (public, associatif, marchand) et à la multiplicité des niveaux de coordination (du local au global). Sur le plan dynamique, la notion de gouvernance systémique marque le passage d'une régulation/coordination des actions centralisée, hiérarchique et verticale (gouvernement) à une régulation/coordination horizontale en termes de réseaux fondés sur le consensus/compromis et le pouvoir partagé.

Dans la logique des sciences de gestion, il ne s'agit pas simplement de décrire les formes de gouvernance mais on recherche de façon normative à identifier des principes de « bonne gouvernance ». L'exigence de « bonne gouvernance » présente plusieurs aspects que l'on retrouve tout à fait dans les principes énoncés par Henry et Lee (2004) : Transparence, responsabilité, démocratie, responsabilité sociale, équité, efficience et efficacité.

Ces principes couvrent à la fois une exigence de rationalité, de transparence et une exigence de négociation, d'écoute. Leur mise en œuvre progressive correspond à un mouvement sociétal qui s'exprime aussi bien à l'intérieur que dans l'environnement des organisations sportives, sous la forme d'exigences et de normes de fonctionnement imposées par les partenaires publics et privés. Mais de façon plus prosaïque, elle répond aussi aux normes de fonctionnement qu'imposent des partenaires, publics ou privés, soumis à des règles de gestion de plus en plus strictes et à des contrôles toujours plus rigoureux.

³ Dans le secteur sportif associatif, les travaux sur ce thème sont plus récents et très épars (Papadimitriou, 1999 ; Bayle, 2001). Cf. cependant l'ouvrage de synthèse de Hoye & Cuskelly, 2006).

Contrairement aux modes de gouvernance observés dans les (grandes) entreprises, très peu d'études ont pour l'instant été réalisées sur les organisations sportives à but non lucratif⁴. Dans le monde des organisations sportives à but non lucratif, très peu de recommandations concrètes ont été faites, si ce n'est celle de la «commission CIO 2000»⁵ et de l'auteur anglo-saxon Carver (1997, 2001).

L'objectif de cet article est de proposer un cadre d'analyse permettant de comprendre le mode de gouvernance des FI et de mettre en évidence les éléments qui peuvent permettre d'améliorer leurs pratiques de gouvernance, facteur clé de leur performance (Chappelet et Bayle, 2005).

Dans un premier temps, nous analysons les recherches portant sur la gouvernance des OBNL. Dans un second, nous présenterons le cadre d'analyse et la méthodologie retenus. Dans un troisième temps, nous discuterons des résultats obtenus (typologie des FI) en les associant aux sept principes-clés de bonne gouvernance de Henry et Lee (2004) afin de démontrer que notre proposition s'intègre bien dans un processus d'évaluation de la «bonne» gouvernance. Dans un quatrième, nous esquissons des recommandations en fonction d'une proposition d'amendement du cadre d'analyse qui permettra d'identifier d'une façon plus fine les modalités de gouvernance des FI et autres ONG.

1. LES TRAVAUX SUR LA GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS A BUT NON LUCRATIF

Les modèles classiquement utilisés pour comprendre la gouvernance des OBNL sont présentés. Compte tenu des spécificités des OBNL telles que les FI, le cadre d'analyse de Pérez (2003), intégrant une analyse de la «corporate governance» jusqu'à la méta gouvernance», présente un intérêt tout particulier pour notre étude.

⁴ La non lucrativité ne signifie pas absence de profit, mais interdiction de le distribuer aux membres de l'association et obligation de le réinvestir dans ses activités.

⁵ Suite à l'opacité de l'attribution des JO à *Salt Lake City* et sous la pression des médias, J.A. Samaranch créa une commission *ad hoc* sous le nom de «CIO 2000» pour mener une réflexion sur les principes de la *corporate governance* au sein du CIO et d'y «accroître la transparence».

1.1. Les modèles de gouvernance des OBNL

Malgré son intérêt académique et empirique, la thématique de la gouvernance des organismes sans but lucratif et des associations a rarement été étudiée dans des travaux francophones (Mayaux, 1999 ; Boncler, 2006) et au niveau des fédérations sportives françaises (Bayle, 2001). Mayaux et Bayle ont cherché à mettre à jour des formes et des typologies de gouvernance. Boncler a proposé de s'intéresser aux notions de « gouvernement associatif dual » et de « projet associatif »⁶, Valéau (2003) a mis en évidence l'importance de la notion de valeur de l'association⁷ et l'intérêt du concept de gouvernance des parties prenantes (et la proposition de leur implication au sein du CA).

A l'inverse, les travaux anglo-saxons sur les OBNL sont plus nombreux et riches depuis les années 1990 (par ex. Herman & Heimovics ; 1991 ; Adams & Perlmutter, 1995 ; Green & Griesinger, 1996 ; Carver, 1997 ; Chait et al. 2004). Il existe également quelques travaux spécifiques appliqués aux OBNL sportives (Papadimitriou, 2000 concernant l'efficacité des CA des fédérations sportives grecques ; Hums & MacLean, 2004 ; et l'ouvrage de synthèse de Hoye & Cuskelly, 2006). Mais la plupart des travaux réalisés dans le domaine du sport ont plutôt porté sur la gouvernance du système sportif (cf. sur le système olympique les travaux de J-L. Chappelet, 1991 ; Caiger & Gardiner 2000 ; Katwala 2000 ; Chaker 2004 ; EOC & FIA 2001) et très peu sur la gouvernance organisationnelle.

Selon Hoye, R. et al. (2006), trois modèles génériques de gouvernance des OBNL ont été décrits par la littérature : le modèle traditionnel défini par Houle (1997), le modèle de gouvernance lié aux « lignes politique » (« Policy governance ») de Carver (1997) et le modèle dirigé par l'exécutif (Drucker 1990 ; Herman & Heimovics, 1990, 1994 ; Block, 1998).

- Le **modèle traditionnel** de gouvernance de Houle (1997) est fondé sur cinq éléments. Le premier repose sur le potentiel humain du conseil d'administration - CA- (avec une attention spécifique sur le recrutement et le développement constant des compétences des membres du CA). Deuxièmement, le travail du conseil d'administration est de définir les lignes politiques. Troisièmement, le rôle et les relations entre le conseil d'administration,

⁶ Gouvernance de parties prenantes particulièrement hétérogènes, développant des valeurs, des logiques d'action et des conceptions du service à proposer.

⁷ Il souligne que la professionnalisation d'organisations à but non lucratif entraîne parfois l'apparition de nouvelles valeurs et de nouveaux registres d'action engendrant des dilemmes entre le « projet d'entreprendre » et le « projet d'entreprise », conséquence de la stratégie mise en place par le CA en termes de développement de la valeur de l'organisation.

l'exécutif et le personnel doivent être bien définis pour permettre la prise de décision. Quatrièmement, le conseil d'administration doit opérer dans une culture de groupe positive et ses activités doivent reposer sur un plan annuel de travail, sur des réunions régulières comportant des ordres du jour bien organisés et sur l'évaluation constante du conseil d'administration et de son travail. Enfin, le conseil d'administration doit se concentrer sur le maintien de relations extérieures par le biais de représentations formelles ou informelles de l'organisation dans les différentes instances.

Ce modèle préconise que le travail soit effectué par le personnel, l'administration par la direction et la politique par le conseil d'administration. Ainsi dans ce modèle traditionnel, le CA est véritablement chargé de l'organisation (Fletcher 1999). Selon le fonctionnement statutaire, c'est le modèle que l'on rencontre théoriquement le plus souvent dans les FI ;

- Le **modèle de gouvernance lié aux « lignes politiques »**. Carver (2001) définit cinq éléments d'un modèle de gouvernance efficace. Le premier est de déterminer la mission et l'orientation stratégique de l'organisation en insistant sur les résultats souhaités, plutôt que de se noyer dans le détail des moyens nécessaires pour les réaliser. Le deuxième est de fixer des limites à l'exécutif pour les pratiques professionnelles et les moyens employés par le personnel pour réaliser la mission fixée par le CA. Le troisième est d'établir des relations claires concernant le conseil d'administration et l'exécutif. Le quatrième est d'assurer que les processus de gouvernance sont clairement définis dans des domaines tels que le CA, la sélection des membres et leur succession, le rapport sur les activités du CA et du personnel et vérifier que le CA se concentre sur les fonctions politiques et stratégiques de l'organisation et non sur les cas ou problèmes particuliers. Enfin, le rôle du CA ne doit pas se cantonner à assurer la conformité aux procédures financières et à la pratique d'une gestion éthique ; il doit également développer des mesures de performance claires liées aux objectifs stratégiques.

Comme pour le modèle traditionnel, le modèle de Carver a été critiqué pour sa vision idéalisée du CA. Ce modèle n'aborde pas le rôle important du CA dans la gestion des relations externes. De plus, le rôle du Directeur Général (DG) est vraiment subordonné au CA et il appartient au CA seul de fixer les paramètres de la relation (Fletcher, 1999, p.436, op. cit.). Depuis, le début des années 2000, un certain nombre d'organisations sportives ont appliqué ce modèle aux Etats-Unis, au Canada et en Grande Bretagne pour dépasser quatre « pathologies » de gouvernance classiquement rencontrées dans les fédérations sportives (Bayle et Robinson, 2007) : une politique et des pratiques de gouvernance mal

définies ; des professionnels prenant, officiellement ou officieusement, la direction politique de ces organisations ; des présidents parfois omnipotents ; une absence de clarté dans la délégation managériale du politique vers le management générant des conflits sclérosants le développement de ces organisations.

- Le **modèle dirigé par l'exécutif**. Ce modèle, contrairement aux précédents, voit l'exécutif comme le centre de la réussite des organisations à but non lucratif. Drucker (1990) affirme que la responsabilité absolue concernant la performance d'une organisation à but non lucratif, y compris sa gouvernance, doit appartenir à l'exécutif. Herman et Heimovics (1994) ainsi que Hoye et Cuskelly (2003) soutiennent ce point de vue. C'est le cas de certaines FI (comme la FIBA – Fédération internationale de Basket-ball) dont la configuration du pouvoir est centrée sur le secrétaire général (directeur général rémunéré).

De ces trois modèles normatifs d'analyse de la gouvernance des OBNL, on peut s'apercevoir que les auteurs se sont principalement centrés sur la configuration du pouvoir et l'analyse du rôle du CA en le mettant en lien implicitement avec la performance du CA voire au delà avec la performance organisationnelle. Dans le cadre de la gouvernance des FI, plusieurs paramètres nous semblent devoir également être pris en compte tels que :

- la dimension internationale et mondiale de leur mission et de leur identité. A cet égard, sur le plan identitaire ou culturel de l'organisation, les travaux de Cadbury (1992), Albert (1991), Pérez (2003) ainsi que Charreaux et Desbrières (2002)⁸, montrent que selon les continents ou les pays, le modèle de la « corporate governance » n'est pas un modèle universel. En effet, il en existe plusieurs qui sont issus d'un environnement culturel/identitaire donné (pays, continent...);
- les FI représentent la tête de réseau d'un grand nombre d'organisations associatives qu'elles chapeautent (unions continentales et fédérations nationales) qui peut être caractérisé par le terme de système sportif avec ses problématiques internes de gouvernance et de régulation (cf. Chappelet, 1991 et Arcioni, 2007a) ;
- le contexte particulièrement changeant les obligeant à réformer leur gouvernance organisationnelle mais aussi politique et systémique au sens de Henry (2005). Trois phénomènes sont susceptibles d'expliquer cette exigence de changement. Premièrement, « la professionnalisation des organisations sportives » (Chantelat, 2001), marquée par la cohabitation entre des salariés plus nombreux et qualifiés, membres élus et simples

⁸ Et un certain nombre de communications et de rapports aussi bien américains qu'euro péens.

bénévoles, replace au centre du fonctionnement des organisations la question de leur performance. Elle impose des modes de construction des politiques centrés sur les nouvelles méthodes managériales et la recherche de « bonnes pratiques » de « gouvernance organisationnelle » (transparence, démocratie, efficacité, responsabilité...). Deuxièmement, « les dysfonctionnements et les carences des instances sportives » dans leur capacité à gérer ce que l'on nomme communément les « dérives » du sport (dopage, corruption, violences, racisme...) démontrent que l'intervention d'autres instances régulatrices (Union Européenne, Etat, droit commun...), voire que leur coopération systématique devient nécessaire. À cet égard, la révélation, à la fin des années 1990, des affaires de dopage généralisé (cyclisme) et de corruption au sein même du CIO (Salt Lake City) mais aussi de violence (dans et autour des stades notamment) marque la fin de l'autonomie de la justice strictement sportive (mettant en lumière la nécessaire gouvernance politique de ces questions). Troisièmement, « la montée des revendications des acteurs » internes (supporters, athlètes, adhérents...) d'un côté et des « nouveaux » acteurs de l'autre (médias, sponsors, clubs professionnels...) traduit une volonté de voir leurs intérêts mieux satisfaits et, parfois, d'acquérir une place plus importante dans la définition des politiques sportives, de participer de façon plus directe à la « gestion des affaires sportives » ou d'influencer l'orientation des politiques (gouvernance systémique).

Ces trois phénomènes sont à l'origine des nouveaux enjeux en matière de gouvernance des FI tant sur le plan organisationnel, politique que systémique. A cet égard, le cadre proposé par Pérez, nous semble fédérateur et très pertinent pour l'analyse de la gouvernance des fédérations sportives.

1.2. De la corporate governance à la métagouvernance

Les travaux de Pérez (2003) apportent une dimension nouvelle dans l'analyse de la gouvernance des organisations. Pérez propose une compréhension des fondements et des problèmes posés par la « corporate governance », tels qu'asymétrie d'information, enracinement des dirigeants, procédure pour les « discipliner », etc. A cet effet, Pérez propose « d'analyser :

- le dispositif propre à l'organisation : la souveraineté de l'assemblée générale, le rôle du Conseil d'administration, la composition et le renouvellement du Conseil

d'administration, la composition des différentes commissions et des comités ad hoc, le statut et la fonction du président et/ou directeur général ;

- le dispositif d'appuis : le contrôle des comptes (auditeurs, experts et certificateurs), l'évaluation financière et organisationnelle (analystes financiers et agences de notation), intermédiaires financiers (parties prenantes, investisseurs) ;
- le dispositif de régulation : les organisations professionnelles, les tutelles administratives, les autorités de régulation, les instances juridictionnelles ;
- les outils opérationnels de la « corporate governance » orientés vers les parties prenantes : un indicateur de financement, un indicateur de performance (mesure de la création de valeurs), un principe de mesure comptable, un mécanisme incitatif (rémunérations motivantes des dirigeants), un mécanisme disciplinant ;
- le comportement des acteurs financiers : directeur financier, comptables, commission des finances, commission d'audit, indépendance des vérificateurs des comptes et de la commission financière, indépendance de l'organe de révision ;
- le comportement des dirigeants : les choix stratégiques (diversification au recentrage des activités, choix des systèmes opérationnels, choix des systèmes de financement,...), la modification des systèmes de management (structure organisationnelle, mesures incitatives de dirigeants, système d'information et de communication privilégiant le reporting interne et la communication financière externe) ».

C'est pour ressortir ces différents éléments que Pérez distingue cinq niveaux progressifs de gouvernance – du management d'une organisation jusqu'au cadre légal et sociétal dans lequel elle opère – qui seront autant d'angles de description et d'analyse de la gouvernance actuelle d'une organisation.

Selon Pérez, un système de gouvernance a pour objet central les dirigeants d'une organisation, la gouvernance représentant, en ce sens le « management du management ». Il s'exprime par un dispositif institutionnel (c'est-à-dire par un ensemble de structures et de procédures) et des comportements ainsi qu'il est régulé par un dispositif impliquant, selon les situations, des organisations professionnelles, des autorités administratives et des instances juridictionnelles. Il s'exerce au profit de parties prenantes détentrices de droits définis d'une manière contingente par les sociétés politiques au sein desquelles les organisations concernées sont insérées.

Pour étudier les modalités de gouvernance des FI, nous avons choisi d’opérationnaliser le cadre d’analyse de Pérez (2003) et d’en faire le cadre de notre recherche.

2. CADRE D’ANALYSE ET METHODOLOGIE

Pérez tient compte de la sensibilité culturelle des acteurs des organisations, notamment, par sa description des différents types de gouvernance en fonction des pays ou des continents où est gérée l’organisation, mais aussi par l’écoute des nouveaux comportements comme ceux dits « socialement responsables ».

Appliqués aux organisations, les systèmes de management et de gouvernance s’intègrent sur trois (au moins) à cinq niveaux (dans le meilleur des cas, si on arrive à définir un niveau méta-Etats-nations), en fonction de la couverture territoriale de l’organisation. À la manière des poupées russes, les systèmes de management des organisations sont encadrés successivement via leurs dispositifs de gouvernance et de régulation.

Le schéma, ci-dessous, permet de mieux comprendre les cinq niveaux de l’organisation des systèmes de management et l’articulation des dispositifs de gouvernance :

Niveau 1
Management des organisations ou « Corporate Governance » par leurs dirigeants
Niveau 2
Gouvernance ou « management du management » par les instances propres à chaque organisation (Statuts, Conseil d’administration, Assemblée générale...)
Niveau 3
Régulation ou « management de la gouvernance » par des dispositifs spécifiques : <ul style="list-style-type: none"> - Organisations professionnelles (ordres) - Autorités administratives (autorités dédiées) - Instances juridictionnelles
Niveau 4
Harmonisation des dispositifs de régulation ou « gouvernance de la gouvernance » : <ul style="list-style-type: none"> - par la voie politique (lois et règlements) - par la voie juridictionnelle (instance d’appel)
Niveau 5
« Métagouvernance » : principes fondamentaux concernant l’organisation de la vie collective : <ul style="list-style-type: none"> - au niveau des Etats (constitutions) - au niveau international (traités internationaux)

Tableau 2-1 : Les 5 niveaux de gouvernance de Pérez (2003)

C’est pour ces différentes raisons que nous pensons que son modèle est applicable à toutes sortes d’organisations comme celles qui sont issues du monde associatif et particulièrement les grandes ONG telles que les FI. Nous nous sommes appuyés sur une méthodologie de type

qualitatif s'appuyant sur des interviews et un questionnaire exploratoires et trois analyses de cas. La recherche s'est ainsi faite en deux étapes sur l'ensemble des FI olympiques (c'est-à-dire les fédérations dont une ou plusieurs disciplines sont présentes aux jeux d'été comme d'hiver):

- Première étape : durant la période de fin septembre à mi-décembre 2004, une enquête exploratoire basée sur des entretiens et des observations au siège lausannois (Suisse) de six FI d'identifier des premiers éléments clés des modes de gouvernance ;
- Seconde étape : durant les mois de mars à juin 2005 un questionnaire administré aux dirigeants de FI nous a permis d'aboutir à une typologie de la gouvernance des FI olympiques ;

Pour cette seconde étape, le questionnaire a été construit en dix parties : 1) précision terminologique sur les organes de gouvernance de la FI, 2) Données chiffrées : budget, personnel, etc. 3) Structuration du conseil d'administration (CA), nombre de réunions, etc, 4) profil du président, 5) tâches et emplois du temps du président, 6) profil du secrétaire (directeur) général, 7) tâches et emplois du temps du secrétaire (directeur) général, 8) prises de décisions et stratégie, 9) questions sur le contrôle de gestion et les dépenses, 10) Salaires et indemnités des dirigeants, ainsi qu'une annexe demandant tous les documents importants : organigramme, plan stratégique, plans opérationnels, dispositif de contrôle de gestion, etc.

Afin de fixer définitivement notre cadre d'analyse, un retour sur les dimensions de Pérez a été indispensable⁹. Ce retour nous a conduits à modifier la terminologie se rapportant à certaines dimensions par souci d'une plus grande clarté de la façon expliquée ci-dessous et à y associer les indicateurs du tableau 3.2 :

- dimension gestion (niveau 1) : dimension décrite par Pérez et faisant partie du niveau 1 de la gouvernance : management. Cette dimension nous permettra d'analyser, en fonction des résultats de notre enquête et au regard des indicateurs décrits plus loin, comment la FI est gérée (solidité financière, efficacité de sa gestion pour son développement...)

⁹ Toutefois, afin d'opérationnaliser notre cadre d'analyse, nous précisons que nous l'avons fait valider ainsi que tous les indicateurs et leur système de notation (Arcioni, 2007) par un groupe d'experts composé de : MM. Jean-Loup Chappelet, Professeur et directeur de l'IDHEAP à Lausanne, spécialiste du système olympique ; Michel Filliau, Senior Manager, Solidarité Olympique, CIO Lausanne ; Frédy Schmid, secrétaire général de l'ISU, Lausanne ; Matthieu Reeb, secrétaire général du Tribunal Arbitral du Sport, Lausanne ; Laurent Rivier, ancien directeur du Laboratoire suisse d'analyse du dopage, Lausanne.

- dimension identitaire (ou culturelle)¹⁰ (niveau 1 et 2) : dimension toujours décrite par Pérez et tenant compte des deux niveaux 1 et 2 de la gouvernance¹¹, recoupant aussi bien le niveau du management que celui de la gouvernance donnant une vision intéressante de la gouvernance en fonction des diversités identitaires et culturelles aussi bien humaines que du sport. En fonction des indicateurs choisis, nous aurons un aperçu de l'évolution de la FI depuis sa création ;
- dimension configuration du pouvoir interne (niveau 2) : à cette dimension décrite par Pérez comme configuration du pouvoir, nous y ajoutons le mot interne, afin de bien préciser le contexte, c'est-à-dire la configuration du pouvoir au siège de la FI, plus spécifiquement. Cette dimension nous permettra d'avoir un aperçu du système de gouvernance au niveau 2 de Pérez, de la composition et de la « puissance » du pouvoir interne ;
- dimension régulation interne (niveau 3) : ou dimension des contrôles internes. Au terme utilisé par Pérez, « régulation », nous rajouterons le qualificatif « interne », afin de distinguer la dimension par rapport au niveau de gouvernance et aussi par soucis de précision, puisque cette dernière mesurera bien la pertinence accordée à l'ensemble des contrôles internes que la gouvernance de la FI a mis en place. Cette dimension se situe au niveau 3 du système de gouvernance de Pérez ;
- dimension relations partenariales (niveau 4) : cette « nouvelle » dimension rajoute à l'analyse de Pérez la possibilité d'étudier le niveau 4 de son système de gouvernance. Elle nous permettra de qualifier les relations de la FI avec le système sportif (olympique ou général) et avec ses parties prenantes ;
- dimension développement durable (niveau 5) : « nouvelle » également, cette dimension permettra d'aborder la problématique du système de gouvernance de Pérez au niveau 5, celui de la métagouvernance. Cette dimension permet de mesurer la prise en compte de la notion de développement durable par la FI (dimension sociétale), c'est-à-dire, l'évolution et le développement de la FI dans un ensemble complexe, aussi bien du système sportif

¹⁰ Pérez a défini cette dimension par les termes culturels et identitaires. Nous retiendrons dans notre approche le terme « identitaire » définissant l'identité d'entreprise, bien que basé sur des individus, qui est un concept plus large que celui de la culture. En suivant J-P. Larcon et R. Reitter (1979), on peut dire que l'identité est à l'origine de la culture, c'est elle qui fonde la réalité de l'organisation en lui donnant sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence. Selon les auteurs, l'identité résulte des relations complexes entre des facteurs politiques, des facteurs structurels, des productions symboliques (culture) et des productions de l'imaginaire organisationnel.

¹¹ Cette dimension s'étend sur deux niveaux puisqu'elle est identitaire, c'est-à-dire qu'elle tient compte de l'identité, de l'origine culturelle des individus. Etant donné que le niveau 1 touche le management, c'est-à-dire les individus qui traitent la gestion opérationnelle de l'organisation et que le niveau 2 touche la gouvernance, c'est-à-dire les individus qui traitent la gestion stratégique de l'organisation, nous nous trouvons sur une application de la dimension culturelle sur les 2 premiers niveaux décrits par Pérez.

que de la société en général. Cette dimension a été volontairement abandonnée lors de la présentation des résultats de la typologie en raison de l'aspect encore nouveau et émergent du concept de développement durable pour les FI.

Afin de pouvoir obtenir certaines réponses, comme le montant global du budget du sponsoring, de droits TV ou la masse salariale, nous avons préféré travailler en pourcentage, afin d'avoir la certitude que la personne allait répondre à notre questionnaire.

Le tableau ci-dessous donne la liste des indicateurs ordonnancés en fonction des cinq niveaux du cadre d'analyse adapté de Pérez :

Niveaux	Dimensions	Mesure	Eléments	Indicateurs
Gestion (1)	Gestion « Action de gérer, administrer des biens de personnes physiques ou morales ».	Capacités de gestion des principaux managers	Valeurs/ Finalité des dirigeants.	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de formation du président et du DG/SG - Niveau sportif ou connaissance du sport (métier) - Age du président et du DG/SG - Fonction passée dans la vie économique (stabilité dans la discipline sportive ou professionnelle) - % du temps de travail du président - Reçoit une rémunération de fonction - Reçoit une indemnité - Actif dans d'autres organismes - Rôle du président et du secrétaire général (resp. directeur général) dans le recrutement - Nombre de commissions - Plan de développement - Ratio FNS/CNO - Ratio olympique de financement - Nombre de grands sponsors en espèce - Montant des droits TV
	Gouvernance (2)	Identitaire (niveau 1 et 2) « Qui est relatif à l'identité, à l'ensemble des traits culturels propre à un groupe et qui lui confère un style de management ».	Identité du mode de gouvernance en place	Origines/ Mentalités/ Couverture territoriale.
		Configuration du pouvoir (interne) « Qui caractérise la situation et/ou la configuration de celui ou ceux qui dirigent. »	Répartition du pouvoir au sein de l'organisation	Durée (enracinement)/ Liberté d'actions/ Reconnaissance.
Régulation (3)	Contrôles « Qui caractérise la vérification d'actes, du bon fonctionnement ainsi que la régulation de l'activité. »	Vérité des contrôles au sein de l'organisation	Formalisation/ Efficacité/ Respect.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan stratégique - Charte éthique - Commission interne (finances) - Commission interne (éthique) - Commission interne (contrôle) - Organe de révision externe - Dispose d'une cellule de crise - Informations utiles mise en lignes - Plan d'évaluation des candidatures - Budget - % des sommes annuelles versées aux FNS - % des sommes annuelles versées aux organisations continentales - Rapport annuel de gestion
Harmonisation (4)	Relations partenariales « Qui caractérise l'existence d'un lien entre plusieurs personnes et/ou organisations ».	Capacité des principaux managers à travailler en réseau	Implication/ Participation/ Action.	<ul style="list-style-type: none"> - Implication du président de la FI dans d'autres structures - Relations par rapport aux parties prenantes - E-voting / sondage en ligne - Système de recours - Reconnaissance du système du CIO
Méta-gouvernance (5)	Développement durable (dimension non représentée dans la typologie) « Qui caractérise les organisations se sentant responsables de la nouvelle régulation mondiale notamment issue de la responsabilité sociale des entreprises ».	Capacités de l'organisation de s'adapter à de nouvelles normes environnementales	Responsabilité/ Certifié.	<ul style="list-style-type: none"> - Dimension sociale et économique - Conservation et gestion des ressources aux fins de développement - Renforcement des principaux groupes sociaux - Moyens de mise en œuvre

Tableau 2-2 : Tableau de synthèse des indicateurs (Arcioni, 2007b)

Suite au retour de notre questionnaire et à l'exploitation des résultats du rapport de la 117^{ème} session du CIO, nous avons pu traiter efficacement vingt-huit FI sur trente cinq ; sept FI ne nous ayant pas répondu ou fourni des réponses insuffisantes ou inexploitable¹². Le cadre d'analyse proposé a pour but de construire une typologie de la gouvernance des FI à un moment donné (les résultats présentés ont été mesurés à l'automne 2006) sur les cinq dimensions du modèle de Pérez.

3. DISCUSSION DES RESULTATS

Le fait de créer une typologie permet d'expliquer d'une façon simple les modalités de gouvernance de chacune des FI. Afin de mieux comprendre les profils mis en évidence par les résultats de notre étude exploratoire, nous indiquons au moyen de petites flèches rouges sur le graphique ci-dessous, les faiblesses relevant de chacun de ces différents profils :

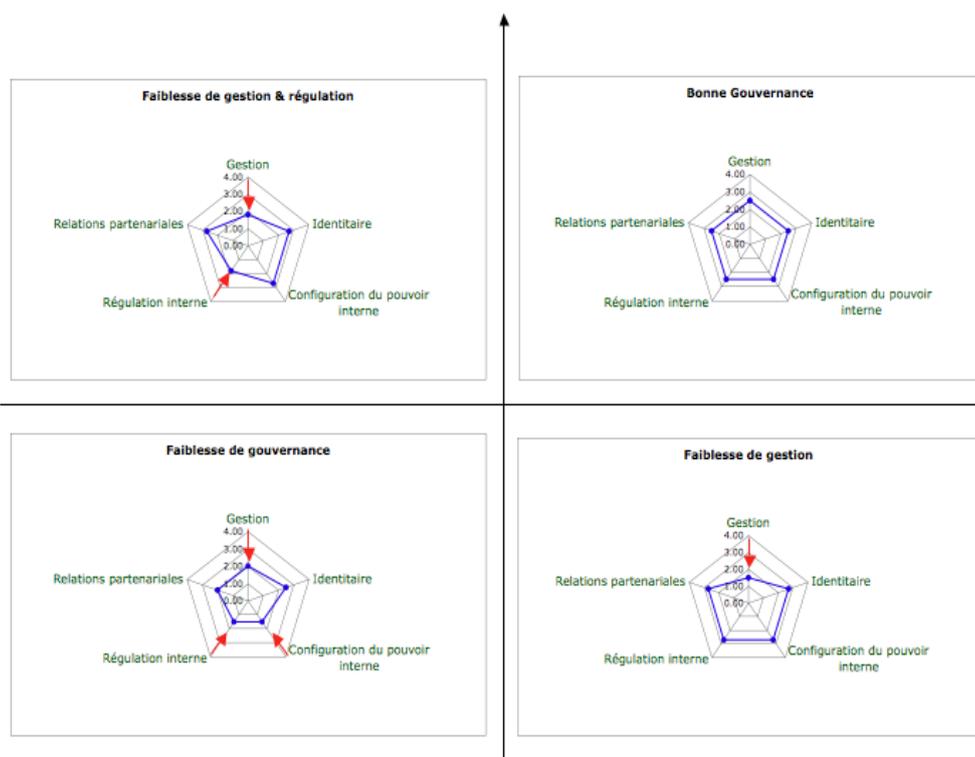


Tableau 3-1 : Tableau d'explication des quatre profils de gouvernance

¹² L'International Triathlon Union (ITU), l'Union Internationale de Pentathlon Moderne (UIPM) et l'International Softball Federation (ISF) pour les jeux d'été et l'International Biathlon Union (IBU), la Fédération Internationale de luge de course (FIL), la Fédération Internationale de Bob et de Tobogganing (FIBT) et la World Curling Federation (WCF) pour les jeux d'hiver.

Suite à ce constat, nous avons choisi de fixer différentes limites aux profils ci-dessus et nous sommes basés sur le système de notation de 1 à 4. Presque « arbitrairement »¹³, nous avons choisi la note 2.5 comme limite. Elle sera la valeur minimale à atteindre, puisqu'elle est la note inférieure de la plage du 3 ($1 \leq x < 1.75$ correspond à 1, $1.75 \leq x < 2.5$ correspond à 2, $2.5 \leq x < 3.25$ correspond à 3 et $x \geq 3.25$ correspond à 4).

En statistique, 4 éléments suffisent, s'ils sont suffisamment distinguables¹⁴. Dans ce cas, chaque dimension dispose d'au moins quatre indicateurs, à quatre notes distinctes chacun. L'ensemble des FI sont notées de la même manière, donc, en cas de classement, il y aura équivalence de traitement de l'une à l'autre. Ceci valide aussi notre choix d'utiliser uniquement une échelle de 1 à 4 (c'est-à-dire quatre notes) pour évaluer les FI.

Voici la représentation de la note médiane, confirmant notre « choix arbitraire » du départ de notre recherche exploratoire :

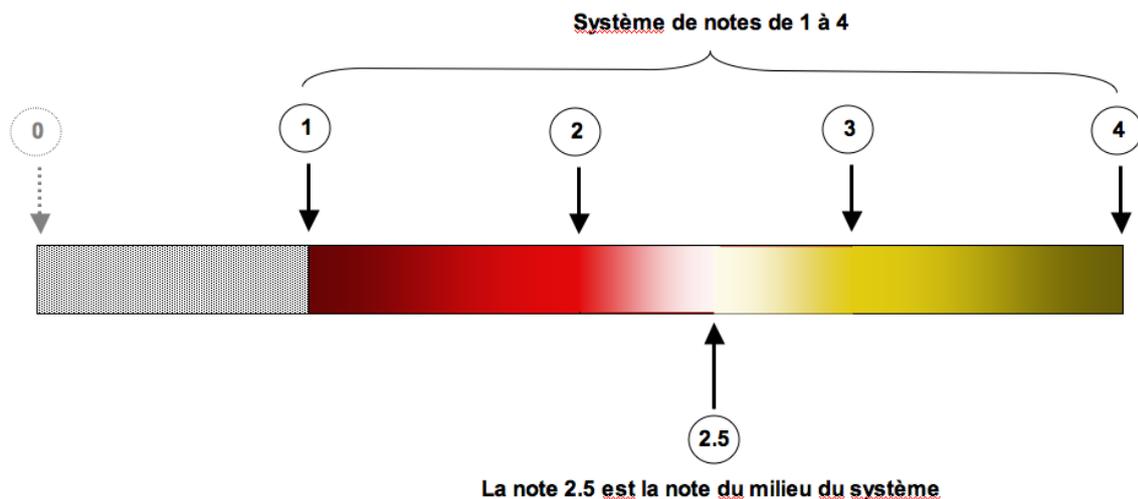


Figure 3-1 : Système de notes de chaque dimension de la gouvernance

¹³ 2.5 équivaut à la moitié de l'échelle de 1 à 4. Nous avons déterminé la ligne médiane de l'échelle de note comme valeur de seuil. Cette décision arbitraire suit la logique de notre volonté de tester notre système de note. Vouloir définir comme valeur de seuil une note trop élevée équivaudrait à ne pas avoir de FI dans cette catégorie et, de ce fait ne pas pouvoir valider notre approche.

¹⁴ Le nombre de catégorie dépend de l'analyse discriminante que l'on fait, celle-ci déterminant la distinction de la note. En effet, il s'agit de ne pas avoir trop de catégorie ne permettant de distinguer une note de l'autre. Dans l'analyse de la gouvernance des FI, chaque catégorie sera délimitée clairement et terminera sur une seule note distincte.

Le tableau de synthèse ci-dessous décrit, en fonction de l'évaluation des FI et de nos différentes constatations, les différents éléments pour chacun des profils :

<p>La FI se retrouve dans le cas d'une faiblesse de gestion, mais avec, en plus, un problème de régulation, c'est-à-dire un manque de transparence pour l'interne comme pour l'externe ainsi qu'un manque de contrôles des objectifs fixés ou qui auraient dû être fixés d'une façon claire.</p> <p>La FI se trouve face à l'obligation de revoir son système de régulation en se dotant des outils nécessaires au suivi et au contrôle des différentes procédures.</p> <p>Ce profil débouche sur le cas d'une « faiblesse de gestion et de régulation »</p>	<p>Nous trouvons une répartition équivalente sur chacune des dimensions. Plus la note moyenne de chacune des dimensions tend vers 4, plus le mode de gouvernance mis en place est bon.</p> <p>Cette représentation graphique devrait être l'image souhaitée pour tout système se voulant de bonne gouvernance.</p> <p>Les FI pourront, sur ce modèle, par des audits internes réguliers, améliorer constamment leur gouvernance.</p> <p>Ce profil débouche sur le cas d'une « bonne gouvernance »</p>
<p>Dans cette situation, nous nous retrouvons face à divers problèmes, notamment un problème de configuration d'un pouvoir fort autour du président et de ce fait, en corollaire, un problème de régulation et de transparence. Toutes les dimensions peuvent être touchées. Il y a aussi bien une crise d'identité qu'une volonté de faire cavalier seul et d'éviter des relations partenariales fortes.</p> <p>Les FI se trouvant dans ce cas devront procéder par un audit de fond et le management devra avoir la volonté de changer la direction de l'organisation vers un système de bonne gouvernance.</p> <p>Ce profil débouche sur le cas de « faiblesse de gouvernance »</p>	<p>La FI se retrouve soit face à un problème de financement (la recette olympique étant bien au-dessus de la moitié des apports financiers de la FI), soit face à un problème de développement (cette dernière n'arrivant plus à se développer en raison d'un côté un peu désuet de son sport, ou en fonction des pays du sud : sport d'hiver ou sport économiquement cher). Mais, il se peut aussi que ce soit l'enchaînement des deux problèmes : financement et développement.</p> <p>La FI se trouve dans l'obligation d'établir un plan stratégique ainsi qu'un plan de développement, avec des objectifs intermédiaires et finaux très clairs.</p> <p>Ce profil débouche sur le cas d'une « faiblesse de gestion »</p>

Tableau 3-2 : Tableau descriptif des quatre profils de gouvernance (Arcioni, 2007b)

Bien que nous ne puissions normalement pas comparer chaque FI l'une par rapport à l'autre, étant donné leurs différences (taille, couverture internationale, jeux d'été/jeux d'hiver, etc.), ce tableau de qualification a pour objectif de catégoriser et non de comparer. Le fait d'être catégorisé devrait permettre à la FI de comprendre ses faiblesses éventuelles et de les corriger. La typologie trouvée débouche donc sur les quatre représentations et donne les grandes tendances des modalités de la gouvernance des FI, avec leurs forces et/ou leurs manquements. En fonction des constatations sur les FI décrites dans le tableau ci-dessus, nous proposons de nommer les différents profils comme suit :

- 1) le profil : « bonne gouvernance »¹⁵ ;
- 2) le profil : « faiblesse de gestion » ;
- 3) le profil : « faiblesse de gestion & régulation » ;
- 4) le profil : « faiblesse de gouvernance ».

Un tableau donnant la typologie des différentes FI est joint en annexe.

¹⁵ « bonne gouvernance » : même si le terme pourrait être, à prime abord, mal choisi, il l'a été en toute connaissance de cause afin de déboucher sur un système d'évaluation dans le but d'une norme de « bonne gouvernance ».

Pour établir cette typologie, nous sommes restés volontairement plutôt bas en prenant une valeur de seuil de 2.5 pour évaluer si le profil de gouvernance d'une FI correspondait à un profil de « bonne gouvernance ». Etant donné que c'est la première fois qu'une évaluation se réalise dans ce domaine, la valeur intentionnellement basse de départ a permis de répartir d'une façon à peu près homogène les vingt-huit FI analysées en quatre groupes distincts. Ceci aura un intérêt particulier pour la construction par la suite de la norme de « bonne gouvernance ». Nous avons donc utilisé, pour chacun des niveaux, cinq « dimensions », pour comprendre et évaluer les modalités de gouvernance, comme l'avait proposé Pérez. Mais, durant notre étude, nous avons aussi constaté que le fait de disposer d'une seule dimension par niveau de gouvernance analysé n'avait pas été suffisant pour faire une analyse fine. Certaines réponses aux questions, lors de nos interviews, ont fait appel à d'autres questions. Ces nouvelles questions laissaient alors apparaître la possibilité de créer de nouvelles dimensions, afin de regrouper certains éléments récoltés en fonction d'une nouvelle répartition. Par exemple, au niveau 2, la *dimension configuration du pouvoir* n'était pas suffisante. Très vite, nous avons été confrontés à la notion de valeurs défendues par la FI, d'où l'intérêt de créer une nouvelle dimension : la *dimension valeurs*. Il en va de même pour toutes les dimensions décrites plus loin. De plus, disposer de plusieurs dimensions explicatives pour chacun des niveaux, afin de comprendre, évaluer et expliquer le niveau, est un avantage. Par exemple, toujours pour le niveau 2 (qui traite principalement les aspects du CA), le fait de disposer d'une *dimension configuration du pouvoir*, d'une *dimension identitaire*, d'une *dimension valeurs* et d'une *dimension flexibilité*, permettra de grouper, sous « l'étiquette » précise de la dimension, les différentes données recueillies et d'obtenir ainsi une meilleure compréhension du fonctionnement des modalités de gouvernance du niveau analysé non seulement liée à la configuration du pouvoir, mais par rapport aux tâches du CA. Nous proposons d'utiliser au moins deux dimensions par niveau pour expliquer le fonctionnement de chaque niveau de gouvernance¹⁶.

À la suite de notre enquête (entretiens et questionnaires) et de l'enquête du CIO (117^{ème} session du CIO), nous avons constitué une grande base d'informations sur les FI olympiques. Ce réservoir de données nous a permis d'amender, de façon empirique, le modèle de Pérez par de « nouvelles » dimensions.

¹⁶ Cette proposition permettra de classer les indicateurs par thème (thèmes regroupés sous les dimensions) et d'avoir, de ce fait, un nombre limité et cohérent d'indicateurs par dimension.

Ainsi, une méthode de mesure de « bonne gouvernance », grâce à l'amendement du modèle de Pérez, pourrait être élaborée selon les sept principes-clés de la bonne gouvernance organisationnelle de Henry et Lee (2004):

- **Transparente** : en donnant l'assurance que l'organisation a des procédures claires pour l'octroi des ressources, les comptes-rendus et la prise de décisions (mesuré par les dimensions « contrôles » et « communication ») ;
- **Responsable** : en étant responsable devant leurs parties prenantes, en faisant état d'une administration éthique dans la mise en œuvre de cette responsabilité et en traitant tous les groupes des parties prenantes équitablement (mesuré par les dimensions « identitaire », « valeurs », « développement durable » et « imputabilité ») ;
- **Démocratique** : en prenant en compte la représentation de tous les groupes de parties prenantes dans la structure de la gouvernance (mesuré par les dimensions « relations partenariales », « juridictionnelle » et « configuration du pouvoir ») ;
- **Efficiente** : en disposant de processus de gestion permettant de démontrer que l'organisation utilise au mieux ses ressources (mesuré par les dimensions « professionnalisme », « gestion » et « flexibilité ») ; et
- **Efficace** : en disposant d'un CA qui fixe et contrôle les mesures de la performance d'une manière stratégique (mesuré par les dimensions « valeurs », « configuration du pouvoir », « imputabilité » et « relations partenariales »).

4. PRECONISATIONS ET PERSPECTIVES

La typologie de la gouvernance des FI nous a permis de tester une méthodologie et un cadre d'analyse utilisés, à notre connaissance, pour la première fois. Suite à cette première approche, nous proposons un enrichissement du cadre d'analyse par un passage de 5 à 12 dimensions d'une part et par l'élévation des seuils de mesure de « bonne » gouvernance, provisoirement fixés trop bas (2.5), d'autre part. Nous donnons ici l'énumération de ces dimensions ainsi que le niveau de gouvernance auquel elles appartiennent :

- *professionnalisme (1)*,
- *gestion (1)*,
- *identitaire (2)*,
- *valeurs (2)*,

- *flexibilité (2),*
- *configuration du pouvoir interne (2),*
- *contrôle (3),*
- *communication (3),*
- *imputabilité (3),*
- *relations partenariales (stakeholders) (4),*
- *juridictionnel (4),*
- *développement durable (5).*

Dans le tableau ci-dessous, nous donnons une explication :

- du terme utilisé ;
- de la mesure à effectuer ;
- et des indicateurs retenus.

Niveaux	Dimensions	Mesure	Eléments	Indicateurs
Management (1)	Professionalisme « Qui caractérise le côté professionnel de l'activité produite par une personne expérimentée ».	Évaluation du niveau de formation et de l'expérience des principaux managers	Temps/ Compétences/ Expérience.	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de formation du président et du DG/SG - Niveau sportif ou connaissance du sport (métier) - Age du président et du DG/SG - Fonction passée dans la vie économique (stabilité dans la discipline sportive ou professionnelle) - % du temps de travail du président - Reçoit une rémunération de fonction - Reçoit une indemnité - Actif dans d'autres organismes
	Gestion « Action de gérer, administrer des biens de personnes physiques ou morales ».	Évaluation des capacités de gestion des principaux managers	Valeurs/ Finalité des dirigeants.	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle du président et du secrétaire général (resp. directeur général) dans le recrutement - Nombre de commissions - Plan de développement - Ratio FNS/CNO - Ratio olympique de financement - Nombre de grands sponsors en espèce
Gouvernance (2)	Identitaire « Qui est relatif à l'identité, à l'ensemble des traits culturels propre à un groupe et qui lui confère un style de management ».	Évaluation de l'identité du mode de gouvernance en place	Origines/ Mentalités/ Couverture territoriale.	<ul style="list-style-type: none"> - Année de création - Sport olympique - Siège - pourcentage de nationalités différentes au sein du CA - pourcentage de nationalités différentes au sein du bureau - Ratio couverture sud
	Valeurs « Qui caractérise ce qui correspond aux normes idéales, fondamentales, éthiques, etc. »	Évaluation du mode de valeurs soutenu par les membres du CA	Appartenance/ Éthique.	<ul style="list-style-type: none"> - Culture d'entreprise - Sentiment d'appartenance : Fierté des collaborateurs - Volonté d'engager les meilleurs - Eviter les crises majeures - Comportement éthique - Nombre de projet menés à la réussite sur 4 ans
	Flexibilité « Qui caractérise ce qui est souple, dynamique, flexible, qui s'adapte facilement aux circonstances. »	Évaluation de l'aptitude de management des membres du CA	Dynamisme/ Rapidité.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de personnes au CA - Ratio hommes/femmes au sein des postes dirigeants - Nombre de réunions annuelles du CA - Nombre de niveau entre l'AG et le bureau (administration) - Nombre d'organisation Continentales - Dynamisme de l'organisation
	Configuration du pouvoir (interne) « Qui caractérise la situation et/ou la configuration de celui ou ceux qui dirigent. »	Évaluation de la répartition du pouvoir au sein de l'organisation	Durée (enracinement)/ Liberté d'actions/ Reconnaissance.	<ul style="list-style-type: none"> - Période de présidence (ans) - Nombre d'années du président actuel - Nombre de changements de SG/DG durant la période du président - Pouvoir du président - Ratio des voix entre continents (US/Europe et Sud) - % de présence à l'AG
	Contrôles « Qui caractérise la vérification d'actes, du bon fonctionnement ainsi que la régulation de l'activité. »	Évaluation de la véracité des contrôles au sein de l'organisation	Formalisation/ Efficacité/ Respect.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan stratégique - Charte éthique - Commission interne (finances) - Commission interne (éthique) - Commission interne (contrôle) - Organe de révision externe
Régulation (3)	Communication (institutionnelle) « Qui caractérise la volonté d'établir une relation d'échange d'informations ».	Évaluation de la pertinence de l'information interne et externe de l'organisation	Activité/ Démonstration	<ul style="list-style-type: none"> - Dispose d'un département communication - Dispose d'une cellule de crise - Couverture TV durant les championnats du monde - Nombre moyen de visites quotidiennes sur le site WEB de la FI - Ratio visite site WEB FI/CIO - Informations utiles mise en lignes
	Imputabilité « Qui caractérise ce qui doit être chargé, incriminé, tenu pour responsable ».	Évaluation de la responsabilité des principaux managers	Responsable/ Action.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'évaluation des candidatures - Budget - % des sommes annuelles versées aux FNS - % des sommes annuelles versées aux organisations continentales - Montant des droits TV - Rapport annuel de gestion
	Relations partenariales « Qui caractérise l'existence d'un lien entre plusieurs personnes et/ou organisations ».	Évaluation de la capacité des principaux managers à travailler en réseau	Implication/ Participation/ Action.	<ul style="list-style-type: none"> - Implication du président de la FI dans d'autres structures - Relations par rapport aux parties prenantes - E-voting / sondage en ligne
Harmonisation (4)	Juridictionnel « Qui caractérise la reconnaissance de la compétence et du pouvoir de juger ».	Évaluation des capacités de l'organisation à intégrer un système	Intégration/ Reconnaissance.	<ul style="list-style-type: none"> - Système de recours - Système juridique de l'Etat où se trouve le siège de la FI - Reconnaissance du système du CIO - Système juridique de l'Etat où se trouve le siège de la FI
	Développement durable « Qui caractérise les organisations se sentant responsables de la nouvelle régulation mondiale de responsabilité sociale des entreprises ».	Évaluation des capacités de l'organisation de s'adapter à de nouvelles normes environnementales	Responsabilité/ Certifié.	<ul style="list-style-type: none"> - Dimension sociale et économique - Conservation et gestion des ressources aux fins de développement - Renforcement des principaux groupes sociaux - Moyens de mise en œuvre
Méta-gouvernance (5)				

Tableau 4-1 : Tableau de synthèse des dimensions et de leurs indicateurs (Arcioni, 2007b)

Le tableau ci-dessus donne, pour chacune des dimensions, une définition de ce qui doit être mesuré et les éléments pris en compte pour cette mesure. Il propose aussi un certain nombre d'indicateurs pour chacune des dimensions qui permettront de réaliser ces mesures. C'est la raison pour laquelle, nous avons proposé un questionnaire pour opérationnaliser la mesure des indicateurs. Nous devons souligner que le niveau métagouvernance devrait aussi être doté de plusieurs dimensions avec, par exemple, une dimension sociale, une dimension préservation des ressources mais ces éléments sont encore très peu présents et pris en compte dans les FI.

La méthode utilisée pour la mesure sera la même que durant la recherche exploratoire, c'est-à-dire l'utilisation d'un questionnaire et d'une grille de réponses utilisant une échelle de un à quatre où la valeur la plus forte de « l'indicateur dimension » est le quatre. La note finale globale de la dimension est la moyenne des notes obtenues, indicateur par indicateur. Cette note finale représente la valeur de la dimension étudiée. La représentation de la gouvernance des FI se fera sur un graphique radar en fonction des douze dimensions. Sur le graphique radar, la surface couverte pour l'ensemble de ces dimensions représentera la synthèse des modalités de gouvernance de la FI.

La synthèse des réponses obtenues permettra d'avoir, en un seul tableau et/ou graphique, une mesure fine des modalités de gouvernance des FI. Pour présenter les résultats, nous préconisons de les traiter par dimension, puis de représenter le « profil de gouvernance » de chaque cas par le graphique radar (12 axes).

L'intérêt de mettre en place un système et des outils de mesures et d'amélioration de la gouvernance dans les organisations sportives est manifeste, car il permettra à l'organisation de se représenter visuellement ses modalités de gouvernance, de voir ainsi les manquements et de les corriger annuellement. Une fois ces « qualités » démontrées, la FI pourrait continuer à les exprimer par une labellisation périodique (certification annuelle de « bonne gouvernance »). Il peut également être recommandé à ces FI de créer une commission interne afin de suivre l'évolution de leur mode de gouvernance et de constamment l'améliorer.

Le cadre de mesure de la « bonne » gouvernance proposé pourrait dépasser le monde du sport. Nous pensons que ce cadre d'analyse de la gouvernance pourrait être appliqué dans toutes les organisations internationales à but non lucratif. Ce cadre représenterait un outil de mesure des modalités de gouvernance et pourrait proposer les valeurs de seuil permettant de distinguer un niveau de « bonne gouvernance » des ONG. Il se présenterait un système normatif, intégrant un outil de mesure en matière de norme de « bonne gouvernance » des

ONG, moyennant une adaptation de certains indicateurs en fonction de ces dernières (organisations humanitaires, caritatives, environnementales etc.).

Bibliographie :

- ADAMS C.T., PERLMUTTER, F.D., 1995, Leadership in hard times: Are non profits well served? *Nonprofit and voluntary Sector Quarterly*, 24, pp.253-262.
- ARCIONI S., 2007a, La gouvernance des fédérations sportives internationales : proposition d'un cadre d'analyse *Gouvernance des organisations sportives* sous la direction d'Emmanuel Bayle et Pascal Chantelat, Paris : L'Harmattan.
- ARCIONI S., 2007b, *Les modalités de la gouvernance dans les organisations internationales à but non lucratif : le cas des Fédérations internationales sportives*, Thèse pour le doctorat en sciences du sport, Université Claude Bernard Lyon 1.
- BAYLE E., 2000, La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales, *Revue Gestion* 2000, Octobre, pp.35-54.
- BAYLE E., 2001, Les modes de gouvernance des organisations à but non lucratif : le cas des fédérations sportives, *Revue des Sciences de Gestion*, 188-189, pp.83-96.
- BAYLE E., 2007, La recherche en management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques de management, *Revue Internationale en Science du sport et de l'éducation physique*, N°75/1, Eds De Boeck, 2007, pp.59-81.
- BAYLE E., CHANTELAT P., 2007, *Gouvernance des organisations sportives*, Paris : L'Harmattan.
- BLOCK, S. R., 1998, *Perfect Nonprofit Boards. Myths, paradoxes and paradigms*. Needham, Heights, MA, Simon & Schuster Custom Publishing
- BONCLER, J., 2006, *.De l'intérêt de la recherche en management à travailler sur la gouvernance des associations gestionnaires*, XV^{ème} Conférence de management stratégique, AIMS, Annecy
- CAIGER, A. & GARDINER, S. (dir), 2000, *Professional Sport in the European Union : Regulation and Re-regulation*. The Hague : Time Asser.
- CARVER, J., 2001, Carver's Policy Governance Model in Nonprofit Organizations. *The Canadian journal Gouvernance - revue internationale*. Vol. 2. nos. 1, pp. 30-48 www.carvergovernance.com
- CARVER, J., 1997, *Boards that make a difference : A new design for leadership in non-profit and public organizations* (2nd edn). San Francisco : Jossey-Bass
- CHAIT R.P., RYAN, W., & TAYLOR, B.E., 2004, *Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards*, Wiley & Sons.
- CHAKER, A.-N., 2004, *Bonne gouvernance dans le sport. Une étude européenne*. Strasbourg : Conseil de l'Europe.
- CHAPPELET, J.-L., 2002, L'agence mondiale antidopage : un nouveau régulateur des relations internationales sportives, *Relations internationales*, n°111, pp. 381-401.
- CHAPPELET, J.-L., 2001, Le système olympique et les pouvoirs publics face au dopage et à la corruption, in *Sport et ordre public*, La Documentation française, Paris.
- CHAPPELET J.-L., 1991, *Le système olympique*, Grenoble : Presses universitaires, Collection Sport en questions.
- CHAPPELET J.-L., BAYLE E., 2005, *Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organisations*, USA : Human Kinetics.
- CHARREAUX, G. (dir.), 1997, *Le gouvernement d'entreprises, Théories et faits*, Economica, Paris.
- CHARREAUX, G., 2003, Le gouvernement des entreprises, dans J. Allouche (ed.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Economica, Paris.
- CLARKE, T., 2004, *Theories of Corporate Governance : The Philosophical Foundations of Corporate Governance*. USA : Routledge.
- COURTOIS, G., 1997, La théorie de l'agence appliquée aux associations, *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, 40, pp.39-42.
- DRUCKER, P.F., 1990, *Managing the Non-profit Organization*, New York : Harper Collins.
- EOC & FIA, 2001, *The Rules of the Game. Conference Report & Conclusions*, <http://www.governance-in-sport.com>
- FAMA E. F., JENSEN M. C., 1983, Separation of ownership and control, *Journal of law and economics*, 26, June, 301-325.

- FINET, A. (DIR.), 2005, *Gouvernement des entreprises*. De Boeck, Bruxelles.
- FLETCHER, K. B., 1999, Four Books on Nonprofit Boards and Governance. *Nonprofit management and leadership* 9, 4, pp.436-444.
- FUTURIBLE, 2001, Le défi de la gouvernance, *Etudes prospectives*, 265, Paris.
- GOMEZ, P.Y., 1996, *Le gouvernement de l'entreprise*. Paris : InterEditions.
- GOMEZ P.Y., 2001, *La république des actionnaires, le gouvernement d'entreprise entre démocratie et démagogie*. La Découverte & Syros, Paris.
- GREEN, J.C. & GRIESINGER, D., 1996, Board performance and organizational effectiveness in non profit social service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6, pp.381-402.
- HENRY, I. & LEE, P.C., 2004, Governance and ethics in sport, in Beech & S. Chadwick (Eds), *The business of sport management*, England : Prentice Hall.
- HENRY, I., 2001, *The Politics of Leisure Policy* (2nd ed.), Palgrave, London.
- HENRY, I.P., 2005, Governance in sport : a political perspective. *Institute of Sport and Leisure Policy, Loughborough University*.
- HERMAN, R. D. & HEIMOVICS, R. D., 1990, The Effective Nonprofit Executive : Leader of the Board, in *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 1, Nr. 2, Winter, NML 0, pp.167-180
- HERMAN, R. D. AND HEIMOVICS, R. D., 1991, *Executive Leadership in Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- HERMAN, R. & HEIMOVICS, R., 1994, Cross national study of a method for researching non-profit organisational effectiveness. *Voluntas*. Vol. 5 No.1, pp.59-85
- HOULE, C. O., 1997, *Governing Boards: Their Nature and Nurture*. San Francisco: Jossey-Bass
- HOYE, R., SMITH, A., WESTERBEEK, H., STEWART, B., NICHOLSON, M., 2005, *Sport Management*. USA : Butterworth Heinemann : Elsevier. Chapter 10
- HOYE, R. & CUSKELLY G., 2006, *Sport governance*, Butterworth Heinemann.
- HUMS, M. A. & MACLEAN, J. C., 2004, *Governance and Policy in Sport Organizations*. Scottsdale, Arizona : Holcomb Hathaway
- KATWALA, S., 2000, *Democratising Global Sport*. London : The Foreign Policy Center
- LARÇON, J.-P. ET REITTER, R., 1979, *Structure de pouvoir et identité de l'entreprises*, Paris
- LE JOLY K., B. MOINGEON (Eds), 2001, *Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques*, Ellipses.
- MADELLA, A., 1998, La performance di successo delle organizzazioni – Spunti di riflessione per gestire efficacemente le società di atletica leggera, *Atleticastudi* 1-2-3. pp. 84-98.
- MINTZBERG, H., 2004, *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*, Editions d'organisation.
- PAPADIMITRIOU, D., 1999, Voluntary boards of directors in Greek sport governing bodies, *European Journal for Sport Management*, Special issue, 6, pp.78-103.
- PÉREZ R., 2003, *La gouvernance de l'entreprise*, Paris : Ed. La Découverte
- PESQUEUX, Y., 2000, *Le gouvernement d'entreprise comme idéologie*. Paris : Ellipses
- QUEINNEC, E. ET IGALLENS, J., 2004, *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert.

Annexe :

Tableau donne la typologie des différentes FI :

Profil : « faiblesse de gestion et de régulation » <ul style="list-style-type: none">- FIS- IJF- IBAF- IIHF- ISAF- <i>(IBU) données insuffisantes</i>- <i>(FIL) données insuffisantes</i>- <i>(UIPM) données insuffisantes</i>- <i>(ISF) données insuffisantes</i>	Profil « Bonne Gouvernance » : <ul style="list-style-type: none">- FIFA- IWF- IAAF- FIBA- FEI- ISU- UCI- FIH- IHF
Profil « faiblesse de gouvernance » <ul style="list-style-type: none">- WTF- BWF- ITF- ITTF- FINA- ICF- ISSF- FIVB	Profil « faiblesse de gestion » <ul style="list-style-type: none">- FIE- FISA- FILA- FITA- AIBA- FIG

Tableau A-1 : Typologie des FI en fonction des quatre profils de gouvernance

Liste des abréviations des différentes FI :

AIBA :	Association Internationale de Boxe Amateur
FEI :	Fédération Equestre Internationale
FIE :	Fédération Internationale d'Escrime
FIH :	Fédération Internationale de Hockey
FIBA :	Fédération Internationale de Basketball
FIFA :	Fédération Internationale de Football Association
FIG :	Fédération Internationale de Gymnastique
FIL :	Fédération Internationale de Luge de Course
FILA :	Fédération Internationale de Lutte Amateur Associés
FINA :	Fédération Internationale de Natation
FIS :	Fédération Internationale de Ski
FISA :	Fédération Internationale des Sociétés d'Aviron
FITA :	Fédération Internationale de Tir à l'Arc
FIVB :	Fédération Internationale de Volley-Ball
IBAF :	International Baseball Federation
IBF :	International Badminton Federation
IBU :	International Biathlon Union
ICF :	International Canoe Federation
IHF :	International Handball Federation
IIHF :	International Ice Hockey Federation
IJF :	International Judo Federation
ISAF :	International Sailing Federation
ISF :	International Softball Federation
ISSF :	International Shooting Sport Federation
ISU :	International Skating Union
ITF :	International Tennis Federation
ITTF :	International Table Tennis Federation
IWF :	International Weightlifting Federation
IAAF :	International Amateur Athletic Federation
UCI :	Union Cycliste Internationale
UIPM :	Union Internationale de Pentathlon Moderne
WTF :	World Taekwondo Federation