

Research paper

Panorama théorique de la Gouvernance du Sport

Khadija MALIKI^{1,*}, , Fairouz NAJJ¹, 

¹Laboratoire d'Études et de Recherches en Sciences Économiques et de Management (LERSEM), ENCG El Jadida, Université Chouaib Doukkali, Maroc

PAPER INFO

Paper History

Received 17 October 2023

Accepted 11 August
2024

Keywords:

Gestion

Management

Sport

Gouvernance

Gouvernance du Sport

ABSTRACT

L'histoire de la gouvernance du sport a évolué au fil du temps. Elle fait référence aux différentes phases que le sport a traversées, telles que la manière dont le sport a été organisé, réglementé et administré. Elle rassemble les structures, les politiques, les règles et les institutions qui supervisent et dirigent les activités sportives à différentes échelles : locales, nationales ou internationales. L'objectif de cet article est d'apporter une contribution théorique à la gouvernance du sport. Il s'interroge d'une part sur l'histoire et l'émergence de la gouvernance ainsi que sur les différentes définitions de ce concept, promoteur de recherches en management et gestion. D'autre part, nous mettons l'accent sur la gouvernance du sport, puis nous aborderons les défis et les principes de cette dernière.

1. Introduction

Le secteur du sport a attiré l'attention des chercheurs en gestion en raison de son importance économique, sociale et politique. En conséquence, ce secteur nécessite une gouvernance basée sur des principes bien définis.

L'évolution de la gouvernance du sport témoigne des différentes étapes traversées par ce domaine, incluant les méthodes d'organisation, de réglementation et d'administration du sport. Elle englobe les structures, les politiques, les règles et les institutions responsables de la supervision et de la direction des activités sportives à divers niveaux : local, national et international.

Cet article vise à enrichir la compréhension théorique de la gouvernance du sport. Il est structuré en trois parties. La première partie examine l'évolution historique de la gouvernance et présente plusieurs définitions du concept. La deuxième partie se concentre spécifiquement sur la gouvernance dans le domaine du sport, en explorant son développement historique et en fournissant des définitions pertinentes. Enfin, la troisième partie analyse les défis et les principes essentiels de la bonne gouvernance dans le sport.

2. La gouvernance : Aperçu historique et définitions

La gouvernance est un concept complexe, qui n'est pas vu le jour dernièrement. C'est un concept très ancien, elle trouve son origine du verbe grec « kubernân » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Utilisé par Platon.

Le concept de gouvernance¹ a connu une longue histoire depuis le 13^e siècle jusqu'à aujourd'hui. Il a parcouru dans le monde, commençant en 13^e siècle dans l'ancien français au terme « gouvernement » dans le langage politique du Moyen Âge, puis elle est passée au 14^e siècle dans la langue anglaise dans le sens « gouvernance ». Ensuite, il s'est propagé aux portugais et à l'espagnol... À cette époque, le terme de gouvernance a connu de nombreuses désignations qui englobaient les sphères politico-administratives et domestiques et qui tombaient dans la signification de l'art ou la manière de gouverner.

Puis, elle a été reprise dans le monde anglo-saxon au 20^e siècle par différents chercheurs dans plusieurs domaines tels que des politologues et des économistes..., et par plusieurs institutions internationales telles que l'ONU, la Banque mondiale et FMI...

Cela indique clairement que la gouvernance est un concept polysémique et qui présente un défi en termes de définition précise. En effet, plusieurs institutions internationales et nationales mettent l'accent sur la définition de la gouvernance, et de nombreux dictionnaires, ouvrages et disciplines ont tenté de définir ce concept célèbre [1].

Commençant par La Banque Mondiale qui a défini la gouvernance comme étant « l'ensemble des traditions et des institutions par lesquelles s'exerce l'autorité dans un pays ». Avec le temps, la définition s'est considérablement élargie pour inclure d'autres aspects tels que la participation des citoyens, la fragilité et les conflits, l'inclusion, le changement climatique et l'égalité des sexes. Le problème d'une définition aussi vaste est qu'elle n'est pas facilement exploitable. Il est difficile d'imaginer un projet qui modifie le processus politique sans porter atteinte à l'autonomie démocratique. Il est encore plus difficile d'agir sur les règles informelles qui déterminent le comportement économique. » [2]

Dans le même cadre, BOSIO (2023) a souligné que « La gouvernance est le processus consistant à collecter et à gérer les recettes publiques de manière transparente et responsable, afin d'assurer des services publics qui répondent aux besoins des citoyens » [2]

D'après cette définition, l'objectif de la gouvernance est d'utiliser le pouvoir pour répondre aux besoins et aux intérêts de tous les citoyens et les citoyennes.

Passant à la définition, la gouvernance par La Commission européenne : « la gouvernance désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence ». [3]

Selon cette dernière, bien que cette définition soit spécifique au contexte européen, elle peut être généralisée et elle désigne les éléments clés utilisés par la gouvernance qui ont un impact sur l'exercice du pouvoir ainsi que les principes de la gouvernance.

Conformément à cette définition, bien qu'elle soit spécifique au contexte européen, elle peut être généralisée. Elle désigne les éléments clés utilisés par la gouvernance qui ont un impact sur l'exercice du pouvoir, ainsi que les principes majeurs de la gouvernance.

L'Organisation des Nations Unies (ONU), par le biais du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) « La gouvernance peut être considérée comme l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative pour gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux. Elle comprend les mécanismes, les processus et les institutions par lesquels les citoyens et les groupes expriment leurs intérêts, exercent leurs droits légaux, remplissent leurs obligations et arbitrent leurs différences ». [4]

Dans l'histoire de la gouvernance, deux modes de gouvernance ont été utilisés : le premier, la gouvernance publique, et le deuxième, la gouvernance d'entreprise. [5]

Dans le même sens, Benslimane (2018) a confirmé que le concept de gouvernance a été exploré dans différents domaines. Il y a donc la « gouvernance d'entreprise », la « gouvernance publique », la « gouvernance mondiale », la « gouvernance urbaine », la « gouvernance territoriale » et la « gouvernance du sport », entre autres. [6]

Ce qui montre qu'il est difficile, d'une part, de retracer une chronologie détaillée de la gouvernance, et d'autre part, d'établir une définition précise pour ce concept.

¹Rapport n° LTE 0910 Novembre 2009, https://hal.science/hal-00489237/file/rapport_gouvernance_RJ_LTE0910.pdf

Avant d'entamer la partie suivante, on peut conclure que la gouvernance est une notion polysémique qui a traversé le temps et les différentes zones du monde, et qui a fait l'objet de diverses définitions. Ces différentes définitions s'accordent sur le fait que la gouvernance vise à accroître la valeur tout en impliquant les différents acteurs dans le processus décisionnel.

2.1 La gouvernance publique

Le concept de la gouvernance publique est très vague et complexe. Il a été utilisé dans plusieurs contextes, notamment dans le contexte politique britannique grâce à la politicienne britannique Margaret Thatcher, qui a joué un rôle crucial dans la diffusion du concept de gouvernance publique dans le contexte britannique au cours des années 80.

Dans ce sens, le gouvernement britannique dirigé par Thatcher a lancé des réformes visant à réduire le pouvoir des autorités locales jugées inefficaces et coûteuses. Cette réforme s'est basée sur deux stratégies : renforcer la centralisation des pouvoirs et privatiser certains services publics.

Ces deux stratégies ont eu un impact significatif sur la gouvernance publique au Royaume-Uni. Elles ont influencé les discussions autour de ce concept.² [7]

selon la Banque Mondiale « la gouvernance comporte des traditions et des institutions par lesquelles l'autorité un pays est exercée. Cela inclut les processus par lequel les gouvernements sont choisis, contrôlés et remplacés, la capacité du gouvernement à élaborer et à appliquer d'une façon efficace des politiques saines et le respect des citoyens et de l'Etat pour les institutions régissant les interactions économiques et sociales entre eux. » . [7]

Puis, d'après le Programme des Nations Unies pour le Développement : « la gouvernance est l'exercice d'une autorité publique, économique et administrative dans la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. Elle repose sur les mécanismes, processus et institutions complexes par le biais desquels les citoyens et les parties prenantes articulent leurs intérêts, aplanissent leurs différences et exercent leurs obligations et leurs droits reconnue par la loi. La gouvernance englobe mais aussi transcende, le gouvernement ; elle s'applique à tous les acteurs concernés, y compris le secteur privé et les organisations de la société civile. » . [7]

Ensuite, l'Organisation de Coopération et Développement Economique a défini la gouvernance publique comme étant tout « exercice de l'autorité politique, économique et administrative dans le cadre de la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. La gouvernance est une notion objective qui comprend les mécanismes, les processus, les relations et les institutions complexes au moyen desquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits et assument leurs obligations et auxquels ils s'adressent afin de régler leurs différends. » . [7]

Conformément au Fonds Monétaire International, La gouvernance publique est défini comme étant : « une notion vaste qui couvre tous les aspects de la conduite des affaires publiques, y compris les politiques économiques et le cadre réglementaire. » . [7]

À la lumière de cela, on peut conclure que la gouvernance publique n'est pas seulement une affaire gérée par le gouvernement. Elle implique tous les acteurs participant à la prise de décision ; elle inclut même les citoyens. Autrement dit, elle a dépassé la pensée traditionnelle. La gouvernance publique, à travers ses principes fondamentaux, a entraîné une réorganisation et un partage du pouvoir dans le but d'atteindre un

²DarineBakkour, un essai de définition de concept de gouvernance, Décembre 2013, ES N° 2013-05, Laboratoire Montpellierain d'économie théorique et appliqué.

intérêt commun, ce qui se traduit par l'amélioration des services délivrés par l'État et renforce l'interaction participative entre le gouvernement et les citoyens en vue d'améliorer le bien-être social. [7]

2.2 La gouvernance d'entreprise

Le concept de gouvernance d'entreprise n'est apparu en vogue que dans les années 1970 aux États-Unis, et est devenu en l'espace de vingt-cinq ans le sujet de débat des universitaires, des régulateurs, des dirigeants et des investisseurs du monde entier.[8]

Au cours des années 80, la notion de gouvernance d'entreprise ou corporate governance (CG) a été approuvée. (En politique, notamment sous les gouvernements de Margaret Thatcher en Royaume-Uni et Ronald Reagan aux États-Unis.)

La gouvernance d'entreprise vise de gérer, de concilier et de trouver un équilibre entre les différents intérêts présents au sein des entreprises et qui peuvent être antagonistes surtout entre les actionnaires et les dirigeants. Cependant, l'CG rencontre plusieurs problèmes et ces dernières résultent de : « la séparation entre la propriété et le contrôle du capital, du pouvoir disproportionné de certains actionnaires, du contrôle sur les actionnaires minoritaires, des salariés détenant des droits importants indépendamment de ceux qui leur reviennent en leur qualité de détenteurs potentiels du capital » [5]

Ces différents problèmes peuvent créer un déséquilibre dans la répartition du pouvoir et dans la prise de décision au sein de l'entreprise. Autrement dit, Elle est considérée comme un système en réseau ou un processus qui connecte les différents acteurs de l'entreprise dans le but de créer de la valeur et de multiplier cette valeur.

L'histoire théorique a révélé que la gouvernance d'entreprise est constamment en évolution à travers le développement de modèles et de théories, en raison de l'importance accordée non seulement à la création de valeur, mais aussi à la multiplication de valeur dans les consciences sociales des différents acteurs qui interagissent au sein des entreprises.

C'est pourquoi, le concept de la gouvernance d'entreprise est considéré comme un concept polysémique (elle a vu un nombre illimité de définitions). [9]

Parmi les définitions citées dans l'histoire, celle du CHARREAUX (1997), qui a défini la gouvernance comme étant « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Autrement, c'est l'ensemble des mécanismes organisationnels qui gouvernent l'espace discrétionnaire des dirigeants. L'actionnaire ne doit plus être conçu comme une pompe à apporter de l'argent ». [10]

Aussi, celle de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) qui définit la gouvernance d'entreprise comme étant « l'ensemble des responsabilités et des pratiques exercées par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière responsable ». [11]

Ainsi, en 2009, l'Institute of internal auditor (IIA), de son côté, a donné une définition à la gouvernance d'entreprise : « La combinaison des processus et des structures mise en œuvre par le conseil d'administration afin d'informer, de diriger et de surveiller les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs ». [12]

Tricker (2015) définit la gouvernance d'entreprise comme « l'ensemble des processus, règles, normes, valeurs et institutions qui régissent l'exercice du pouvoir dans les entreprises, afin de garantir leur fonctionnement efficace et la création de valeur pour les parties prenantes ». [12]

3. Gouvernance du sport : Aperçu historique et définitions

D'après tout ce qui a été précédemment mentionné, Il est évident que les origines de la gouvernance n'ont aucun lien avec le contexte sportif, ce qui signifie que le concept n'a pas été créé dans le secteur sportif.

3.1 Aperçu historique:

Ferkins & Shilbury(2019) ont souligné que la gouvernance du sport trouve son origine dans les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise. Autrement dit, la gouvernance du sport a été inspirée par les principes de la gouvernance d'entreprise. En outre, la gouvernance d'entreprise et la gouvernance du sport se distinguent de plusieurs manières, notamment par leurs contextes respectifs, leurs modes de fonctionnement différents, ainsi que par leurs centres d'intérêt managériaux spécifiques. [13]

Du à cela, il y a des points communs entre les principes de la gouvernance et celle des principes et des valeurs du sport.

L'émergence de la gouvernance du sport remonte au XVIII^e siècle en Angleterre, avec la création d'organisations autonomes telles que les clubs et les ligues. [14]

Cette évolution s'est poursuivie au niveau national et international, impliquant des entités telles que les fédérations nationales, les comités olympiques nationaux, le Comité International Olympique (CIO) et les Fédérations Internationales Sportives (FI), fondées pour la plupart au XIX^e et au début du XX^e siècle (Sugden et Tomlinson, 1998; Forster, 2006; Chappellet et Kubler-Mablott, 2008). [14]

Autrement dit, la gouvernance du sport fait référence aux différentes phases que le sport a traversées telles que la manière par laquelle le sport a été organisé, réglementé et administré, elle rassemble les structures, les politiques, les règles et les institutions qui supervisent et dirigent les activités sportives à différentes échelles : locaux, nationaux ou internationaux.

3.2 Définitions :

Tout d'abord, le concept de la gouvernance du sport est considéré comme un concept polyvalent.

En 2004, SPARC a souligné que dans l'histoire de la gouvernance du sport plusieurs tentatives ont été faites pour la définir. Par conséquent il n'existe pas une définition universellement acceptée pour ce concept. [15]

Dans le même sens, il a décrit la gouvernance « le processus par lequel le conseil d'administration fixe la direction stratégique et les priorités, établit des politiques et des attentes de performance de gestion, caractérise et gère les risques, et surveille et évalue les réalisations de l'organisation afin d'exercer sa responsabilité envers l'organisation et les propriétaires ». Cela implique que la gouvernance des organisations sportives veille sur la création d'une direction ou d'une stratégie globale dont l'objectif est de guider l'organisation et veiller que les membres de l'organisation soient actifs en terme de participation à l'élaboration de la stratégie et l'application de ces actes. Ainsi, pour avoir une direction stratégique convenue, la gouvernance du sport implique la surveillance et le contrôle des activités de l'organisation et de ces parties prenantes en vue que tout les individus concernés agissent d'une manière active pour le meilleur intérêt de l'organisation. Finalement, pour réguler le comportement, elle consiste à créer des politiques à suivre par les parties prenantes de l'organisation.

Pinson(2010) a défini la gouvernance d'une organisation sportive comme étant un processus qui commence par l'analyse de l'organisation en interne, et l'analyse de l'environnement en comprenant les influences auxquelles elles sont soumises, et qu'elles sont généralement issues de la mondialisation et la globalisation. [16]

Cela montre que la bonne gouvernance garantisse la qualité des travaux fournis pour atteindre des bons résultats au profit de l'organisation et de ses membres ainsi qu'elle confirme que les moyens utilisés pour ces résultats sont surveillés de manière efficace de la part du conseil d'administration et la direction.

4. les défis et les principes de la bonne gouvernance dans le sport

Sur la base ces différents éléments clés présentés par Chelladurai (2005), une évaluation de la gouvernance mise en place au sein de l'organisation sportive est entreprise. [17] [18]

4.1 les défis de la gouvernance du sport

Depuis le début du 21^e siècle, plusieurs organisations³ telles OSI⁴, OSN et ONS abordent le sujet de la gouvernance du sport dont l'objectif commun et principal est de proposer des recommandations pour inciter les différentes organisations sportives à revoir leurs structures et leurs procédures pour avoir une gestion efficace, éthique et responsable, tout en préservant les valeurs fondamentales du sport. Cela découle du fait que les organisations sportives sont confrontées à des cas de corruption, de dopage, de matchs truqués et à cause de la mauvaise gestion. [18]

ASC (2002) suggère que la mauvaise performance en terme de gouvernance « l'inexpérience des directeurs, aux conflits d'intérêts, à l'incapacité de gérer les risques, au contrôle financier insuffisant ou inapproprié et aux systèmes commerciaux internes et aux rapports généralement médiocres ». [18]

³les organisations sportives internationales (OSI), les organisations sportives nationales (OSN) ou les organisations non gouvernementales (ONG)

Dans ce sens, UK Sport (2004) a identifié que les problèmes de gouvernance dans les organisations sportives sont apparus en raison d'un manque de contrôles adéquats, de lignes de surveillance et de rapports, d'individus ayant des compétences inadéquates et d'un manque de planification de la relève. Ces échecs de gouvernance ont entraîné le retrait de sponsors, une baisse au niveau du nombre de membres et de participants, ainsi qu'une possible intervention des agences de financement gouvernementales .[18]

Dans ce contexte d'analyse, SPARC (2004) a identifié 20 défis de gouvernance courants pour les organisations sportives:

1. Des structures de gouvernance complexes et confuses qui ne parviennent pas à garantir la responsabilité ou à faire face aux changements dans l'environnement opérationnel
2. Des structures de gouvernance complexes et confuses qui ne garantissent pas la responsabilité ou ne font pas face aux changements de l'environnement opérationnel.
3. L'absence d'une approche systématique pour que les conseils d'administration fassent leur travail.
4. Le manque de formation pour les membres du conseil d'administration.
5. Les conseils se concentrant trop sur les questions opérationnelles plutôt que stratégiques.
6. L'échec à aborder les grandes questions de politique.
7. La Réactivité plutôt que la pro activité.
8. Les conseils se concentrant sur la révision des décisions au lieu de prendre des décisions.
9. L'incapacité à définir des mesures de responsabilisation appropriées pour le conseil d'administration et le personnel.
10. L'incapacité à définir les résultats que l'organisation s'efforce d'atteindre.
11. La Mauvaise délimitation des rôles du conseil d'administration et du personnel.
12. La nomination de personnes inappropriées au conseil d'administration.
13. La concentration sur les problèmes de conformité au détriment de l'amélioration des performances organisationnelles.
14. L'incapacité à définir les responsabilités du conseil d'administration et du personnel.
15. Le fait d'avoir des attentes de faible de la part des membres du conseil d'administration.
16. les membres du conseil mal formés et inexpérimentés.
17. L'incapacité à gérer la relation entre le conseil d'administration et le personnel.
18. Le développement d'attentes dépassant les capacités de l'organisation.
19. La planification de la relève déficiente pour les membres du conseil d'administration ou le personnel clé.
20. Les tentatives ponctuelles pour résoudre les problèmes de gouvernance.
21. L'absence d'un cadre clair permettant aux membres du conseil d'administration d'accomplir leurs fonctions. [18]

C'est pourquoi, les organisations sportives doivent s'assurer que leurs systèmes de gouvernance respectifs reflètent les bonnes pratiques pour obtenir des bons résultats organisationnels.

4.2 Les Principes de bonne gouvernance dans le sport

Les principes de La bonne gouvernance et l'autonomie sont étroitement liées .En effet, elles sont les deux faces d'une même pièce. Les organisations qui appartiennent au Mouvement olympique peuvent s'appuyer sur la Charte olympique (Principe fondamental de l'Olympisme, n°5) pour défendre leur autonomie. Mais l'élément le plus puissant à même de garantir l'autonomie de notre Mouvement et celle de ses organisations membres est l'application des normes appropriées de bonne gouvernance.[19]

Afin que les OS atteignent des résultats optimaux sur tous les niveaux, En 2013, le Groupe d'experts sur la bonne gouvernance de l'UE a élaboré sa propre version « Principes of good gouvernance in sport », qui englobe la définition suivante :« le cadre et la culture dans laquelle un organisme sportif définit ses politiques et ses objectifs stratégiques , s'engage avec des acteurs importants , surveille les performances, évalue et gère le risque et informe ses membres de ses activités et de son progrès , ce que comprend la production de politiques et de réglementations sportives efficaces , durables et adaptées . » [20]

Dans la même année, deux spécialistes Jean-Loup Chappelet et Michael Mrkonjic ont rationalisé plusieurs suites de principes de bonne gouvernance pour produire des indicateurs mesurables basés sur les aspects

suivants : transparence organisationnelle, transparence financière, représentation des acteurs majeur, processus démocratique, mécanismes de contrôle, Intégrité sportive, Solidarité. [20]

Dans le même cadre, plusieurs organisations sportives ont participé par des initiatives et des actions dont le sens est de réformer leurs structures et leurs procédures sur la base de la bonne gouvernance. [21]

5. Conclusion :

La gouvernance du sport a connu une évolution significative à travers les âges, marquée par l'organisation, la régulation et l'administration du domaine sportif à différentes échelles. Ce processus inclut diverses structures, politiques, règles et institutions supervisant les activités sportives locales, nationales et internationales. L'objectif de cet article était d'apporter une contribution théorique à cette gouvernance en explorant son histoire, ses définitions et ses principes fondamentaux.

En référence aux principes universels de bonne gouvernance au sein du Mouvement Olympique, il est essentiel que toutes les organisations sportives, telles que le CIO, les fédérations internationales, les comités nationaux olympiques et autres parties prenantes, s'engagent à appliquer ces principes pour assurer une gestion efficace et éthique du sport. [22]

En conclusion, le secteur du sport, tout comme les autres secteurs, nécessite une gouvernance partagée. Cela implique que les différentes parties prenantes, y compris l'État, les collectivités locales, les entreprises et le mouvement sportif, doivent collaborer harmonieusement pour répondre aux besoins et aux intérêts de l'ensemble de l'organisation. Ce partenariat est essentiel pour promouvoir des pratiques de gouvernance transparentes, responsables et durables dans le sport, contribuant ainsi à renforcer son intégrité et son impact positif sur la société.

Références:

- [1]Lacroix, I., & St-Arnaud, P.-O. (2012). La gouvernance : Tenter une définition. Cahiers de recherche en politique appliquée, 4(3), 19-37. <https://doi.org/10.17118/11143/20084>
- [2]BOSIO, E. (2023, avril 20). La gouvernance dans un monde mouvant. <https://blogs.worldbank.org/fr/opinions/la-gouvernance-dans-un-monde-mouvant>
- [3]Le Livre blanc sur la gouvernance européenne. (s. d.). Consulté 16 juillet 2023, à l'adresse <http://www2.institut-gouvernance.org/fr/document/fiche-document-58.html>
- [4]Governance for Sustainable Human Development, An Integrated Paper On The Highlights Of Four Regional Consultation Workshops on Governance for Sustainable Human Development. (1997). <https://digitallibrary.un.org/record/3831662>
- [5]Bakkour. (2013). Un essai de définition du concept de gouvernance.
- [6]Benslimane, A. (2018). Vers une Gouvernance Adaptée Au Système Sportif Marocain Cas des structures sportives nationales organisées.
- [7]Darine, B. (2013). Un essai de définition du concept de gouvernance.
- [8]El assri,Errabih, S., Samir. (2023). Émergence historique de la Gouvernance d'Entreprise Historical emergence of Corporate Governance.
- [9]Figuière, C., & Rocca, M. (2012). Gouvernance : Mode de coordination innovant ? Six propositions dans le champ du développement durable. Innovations, 39(3), 169-190. <https://doi.org/10.3917/inno.039.0169>
- [10]Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance:de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux.
- [11]Nahum, W. (2007). LE ROLE DES PROFESSIONNELS DE LA COMPTABILITE, DE L'AUDIT ET DE LA FINANCE DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.
- [12]LAMKARAF,ZAAM, I., ZAAM HOURIA. (2019). L'AUDIT INTERNE AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.
- [13]Ferkins, L., & Shilbury, D. (2019). Theoretical underpinnings of sport governance. In Routledge Handbook of Sport Governance. Routledge.
- [14]Chappelet, J.-L. (2013). The Global Governance of Sport : An overview. In Routledge Handbook of Sport Policy. Routledge.
- [15]Bayle, E. (2012). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : Le cas des fédérations sportives françaises. Politiques et Management Public, Vol. 27/1, 121-142. <https://doi.org/10.4000/pmp.1992>
- [16]SOULFI, H., & AIT BIHI, A. (2022). Gouvernance et performance des organisations sportives : Revue de littérature systématique.
- [17](Hums et al., 2023)Hums, M. A., Kluch, Y., Schmidt, S. H., & MacLean, J. C. (2023). Governance and Policy in Sport Organizations. Taylor & Francis.

[18]Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). Sport Governance.

[19]Agenda-olympique-2020-Contexte-et-cadre-general.pdf. (s. d.). Consulté 6 septembre 2023, à l'adresse <https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Olympic-Agenda-2020/Agenda-olympique-2020-Contexte-et-cadre-general.pdf>

[20]Bonne gouvernance du sport—I Trust Sport. (2018). Bonne Gouvernance Du Sport - I Trust Sport - I Trust Sport. <https://www.itrustsport.com/fr/sports-governance/tackling-sports-corruption/good-sports-governance>

[21](JENSEN, 2018)JENSEN, D. (2018). Vers un cadre pour une gouvernance du sport moderne. <https://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-fr.asp?fileid=24336&lang=fr>

[22]Principes universels de base de bonne gouvernance au sein du Mouvement Olympique. (s. d.). Consulté 8 septembre 2023, à l'adresse <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Integrity/Bonne-Gouvernance-FR.pdf>