



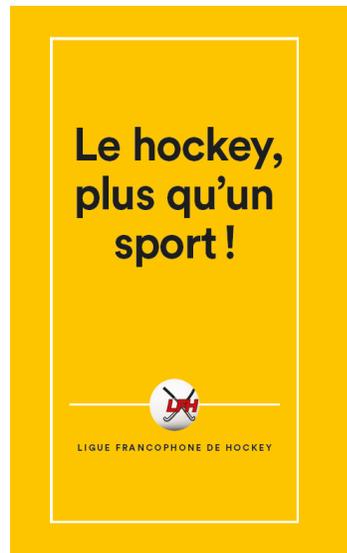
Les clubs de la Ligue Francophone de Hockey

Le Conseil d'Administration au cœur de la gouvernance et de la stratégie ?

Dimanche 17 octobre 2021

Prof. Thierry ZINTZ
Université catholique de
Louvain (BE)





Des affirmations fortes !

2 Club Manager Academy

OBJECTIF

En 2022, chaque club est dirigé par des membres ayant les compétences clés pour assurer une gestion professionnelle

Outils

- Un trajet de formation des dirigeants adapté aux besoins spécifiques des clubs
- Une plateforme digitale de formation
- Une bibliothèque de documents à partager
- La création d'un réseau d'experts disponibles pour les clubs
- Une communauté de dirigeants de clubs permettant l'échange de bonnes pratiques
- Réflexion sur un outil de licence en collaboration avec l'ARBH et la VHL

INDICATEURS

L'organisation de deux forums par an	✓
Un cycle de formation « dirigeant de club » par an	
Deux formations thématiques annuelles continues	
En 2022, chaque club a consulté un expert thématique	

2 Bonne gouvernance

OBJECTIF

Veiller à l'intégration de la bonne gouvernance dans la gestion des clubs

Outils

- Informer les clubs sur la bonne gouvernance
- Sensibiliser les clubs à la plus-value d'une politique de bonne gouvernance
- Favoriser le partage de bonnes pratiques en matière de bonne gouvernance entre clubs
- Définir des indicateurs clés de bonne gouvernance pour les clubs

INDICATEURS

Un workshop annuel sur la thématique de la bonne gouvernance	
Mise à disposition pour les clubs d'experts en bonne gouvernance	✓

1. L'environnement de l'organisation sportive, en termes de gouvernance

Gouvernance? De quoi parlons-nous?

Un vieux mot (16^{ème} Siècle)

Un concept en sciences sociales depuis les années 1990

Un concept, dans le secteur privé qui vise à protéger les actionnaires

Gouvernance organisationnelle ou d'entreprise

Un concept impose aux autorités publiques par la Banque Mondiale

La gouvernance politique ou démocratique

La gouvernance d'entreprise

Définition de l'OCDE:

“Un ensemble de **procédures et de process** sur la base desquelles une organisation est conduit et contrôlée. La structure de la gouvernance d'entreprise précise la **distribution des droits et responsabilités** entre les membres de l'organisation – comme le board, les managers, les actionnaires et autres parties prenantes – et fixe les **règles et procédures qui président à la prise des décisions**”

European Central Bank, 2004, Annual Report: 2004,
ECB, Frankfurt, Glossary.

Faut-il imposer la gouvernance d'entreprise au monde du sport?

2. Le concept de gouvernance stratégique et le conseil d'administration, du général au particulier

La gouvernance de l'organisation, un processus cyclique

Gouvernance

Gouvernance



Stratégie

Stratégie

The Governing Body Cycle
(from Co-operatives UK, 2005)

Gouvernance et Bonne Gouvernance

Il n'y a **pas de définition unique** de la Bonne Gouvernance

- » Il est extrêmement important, **au sein d'une organisation, de s'accorder sur une vision commune de la Bonne Gouvernance.**
- » Il s'agit d'un **ensemble de principes pour lesquels la performance de l'organisation peut être mesurée**

La mise en oeuvre de la Bonne Gouvernance est **un processus continu, actif et volontaire.**

3. Application du concept aux organisations sportives - Le CA comme acteur de la gouvernance et de la stratégie

Pourquoi s'intéresser aux fédérations sportives?

- Leur **représentativité**: 1,9 million de membres en Belgique et 62 millions en Europe (European Commission, 2014)
- Un **rôle sociétal** important
- Elles mettent en oeuvre les **programmes de politiques sportives**

Pourquoi la Bonne Gouvernance?

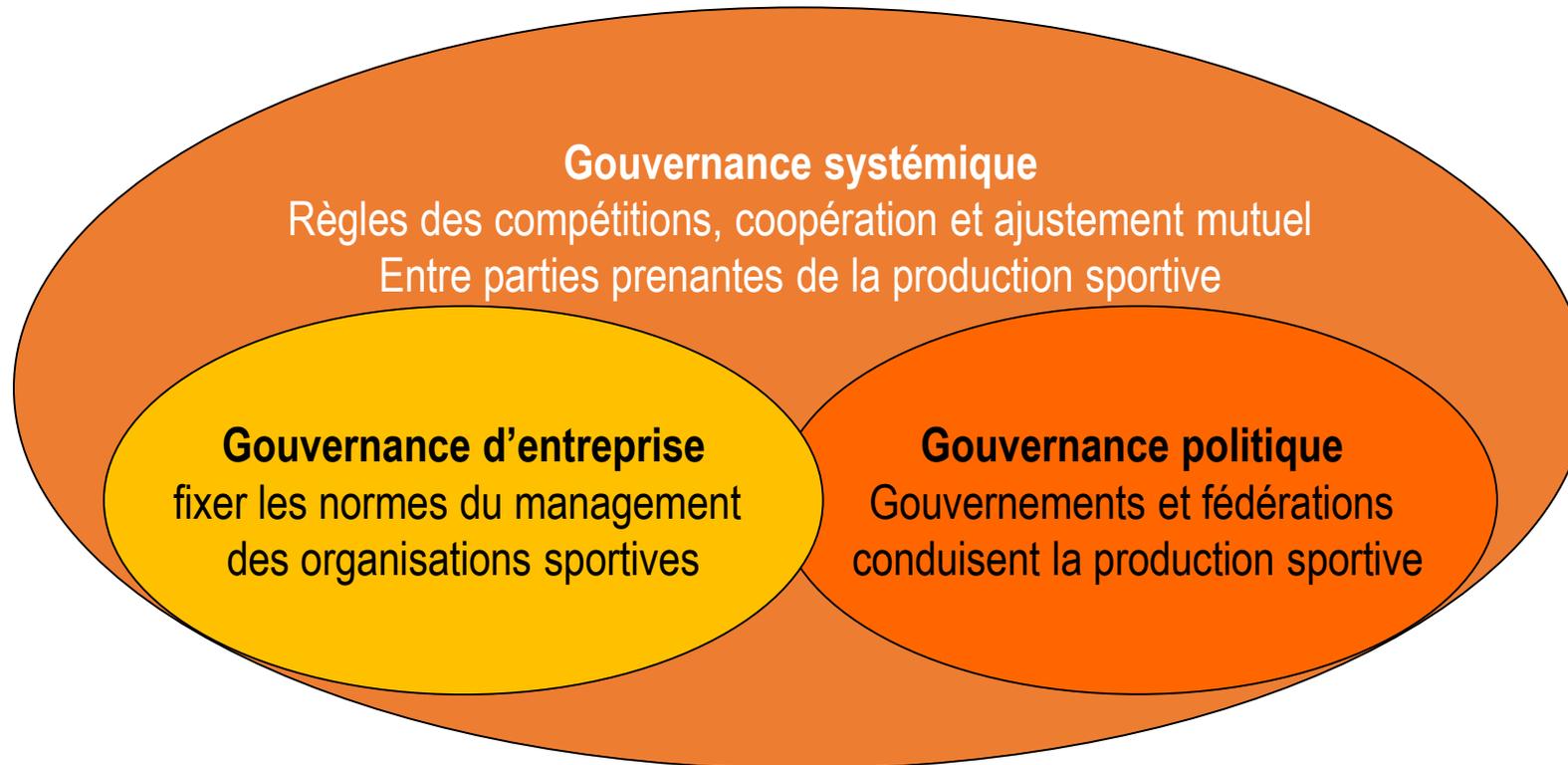
- Financement public et soutien de parties prenantes multiples → obligation de rendre compte - **accountability**
- Exigence de **transparence** → les fédérations sportives doivent développer leurs activités dans le respect des principes de bonne gouvernance

Pourquoi l'Innovation?

- En raison de la pression accrue des **défis financiers**, de la **professionnalisation** du sport, ...
- En étant attentives à l'**innovation**, les fédérations gagneront en efficience dans leurs actions.

Le modèle de la gouvernance du sport de Henry (2004)

Adaptation de Leftwich (1994) et Arcioni (2002)



La gouvernance du sport - Approche du Comité International Olympique

Olympic Charter 2015, fundamental principle n°5:

«Recognizing that sport occurs within the framework of society, sports organizations within the Olympic Movement shall have the rights and obligations of **autonomy**, which include freely establishing and controlling the rules of sport, determining the **structure and governance** of their organizations, enjoying the right of elections **free from any outside influence** and the responsibility for ensuring that **principles of good governance be applied**”.

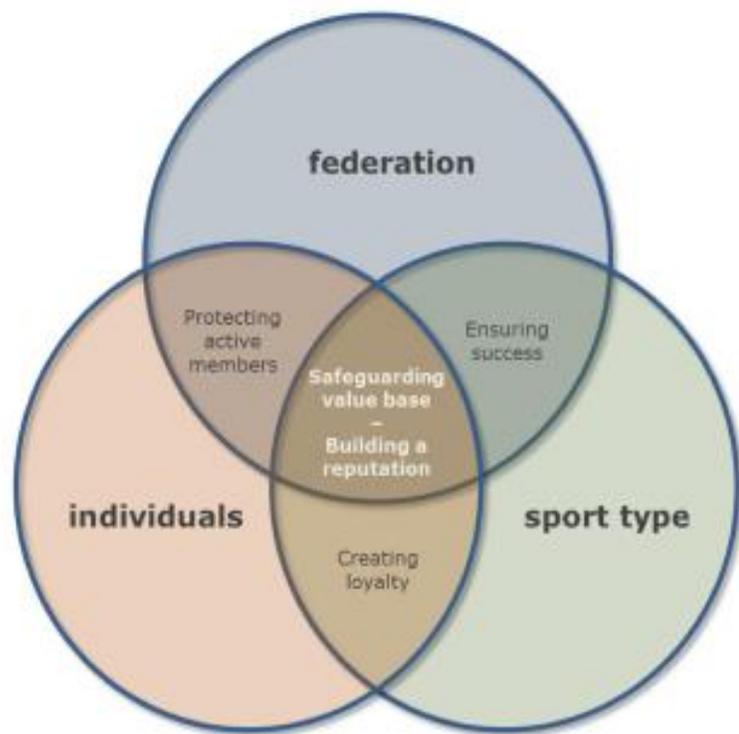
La gouvernance du sport - Approche du Comité International Olympique

Universal principles of good governance in the Olympic and Sport Movement

1. Vision, mission and strategies
2. Structures, regulations and democratic processes
3. High level of competences, integrity and ethical norms
4. Responsibility, transparency and control
5. Solidarity and development
6. Athletes' involvement, participation and attention
7. Sound relations with governments while preserving autonomy

*Adopted during the Olympic Congress in Copenhagen 2009,
Included in the Ethical Code of IOC 2010
And in the Olympic Charter 2011*

La gouvernance du sport - Acteurs et axes



Les acteurs



Les axes

La bonne gouvernance suggère 8 RESPONSABILITES MAJEURES DU CA



Mettre les bonnes structures
En place



Garantir l'efficacité des processi



Définir les orientations stratégiques



Gérer les activités (CEO)



Définir la culture de l'organisation



Piloter l'organisation

Rendre compte aux membres et
aux parties prenantes

La gouvernance du sport
Les 8 responsabilités
essentielles du Conseil
d'administration

Les obstacles sur la voie de la Bonne Gouvernance

- Des pratiques désuètes
- La résistance au changement
- Des attentes accrues des parties prenantes
- La confrontation entre salariés et volontaires
- L'absence de gestion du risque
- Un usage désuet ou inefficace de la technologie
- Une définition peu claire des rôles
- Opposer le management et la gouvernance

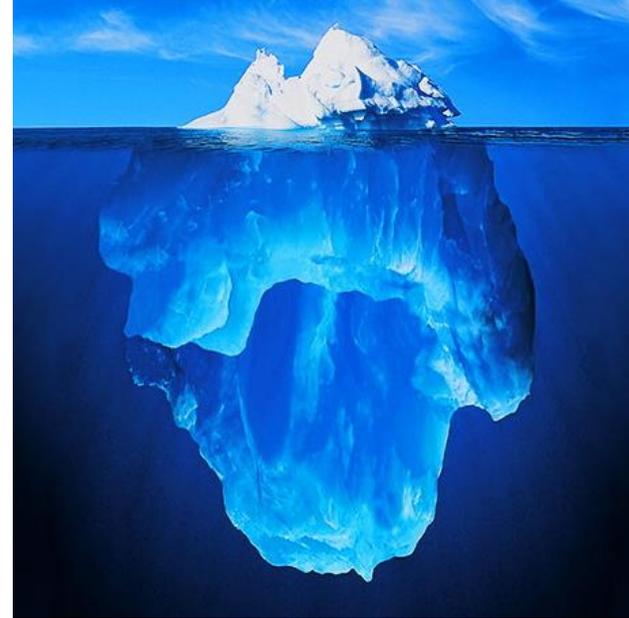


Des points d'attention opérationnels en matière de Bonne Gouvernance (1)



Des points d'attention opérationnels en matière de Bonne Gouvernance (1)

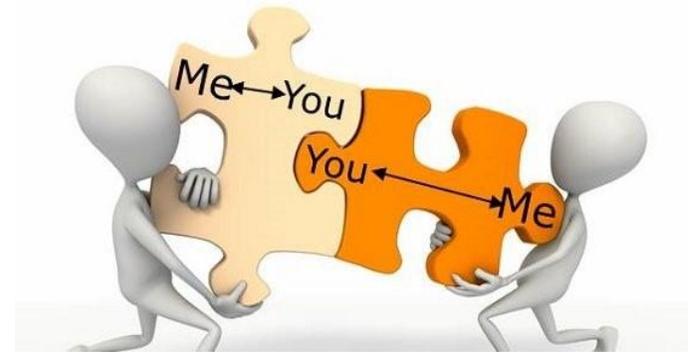
- Assurer la transparence des processus au sein de l'organisation
 - Ex: qu'est-ce qui fonde les décisions / comment les décisions sont-elles prises?
 - Fournir un accès aisé aux documents utiles et pertinents, tels que statuts, rapports financiers, rapports de réunion...
 - L'ensemble de ces documents doit être rendu compréhensible pour toutes les parties prenantes internes et externes



Transparence

Des points d'attention opérationnels en matière de Bonne Gouvernance (1)

- La distribution des rôles, spécialement au sein du CA, doit être claire et transparente
- La distribution des responsabilités doit être claire et transparente
- La distribution des compétences doit être claire et transparente



Redevabilité (accountability)

Des points d'attention opérationnels en matière de Bonne Gouvernance (1)

- Des processus et des structures démocratiques doivent être mis en place
- Tous les membres et toutes les parties prenantes devraient être représentés dans les structures dirigeantes
- L'opportunité doit être donnée à ceux qui veulent s'engager activement de le faire



Participation et implication

Des points d'attention opérationnels en matière de Bonne Gouvernance (1)

- Distribution des ressources
- Équité
- Développement



Solidarité et développement

Des points d'attention opérationnels en matière de Bonne Gouvernance (1)

- Droit de participer
- Protection
- Fair play

WOULD YOU STILL BE A FAN IF I LOOKED LIKE THIS?

THE CHALLENGE
In 2014 the Special Olympics European Summer Games took place in Belgium. In big contrast with sports heroes, athletes with intellectual disabilities don't get the attention they deserve, even though they push their limits just as hard.

THE IDEA
To remove the stigma and get the nation talking about the Special Olympics Games, we made provocative portraits. We used the faces of Special Olympians and the face of Belgium's greatest athletes.

HOW WE GAVE ATHLETES WITH INTELLECTUAL DISABILITIES THE ATTENTION THEY DESERVE.

THE RESULTS
We didn't only fill stadiums during the Games, we broke the nation. We got national and international media coverage. And on top of this we generated enough support so we could force a place at the Belgian Sport Gala 2014. The only Special Olympics' body got the attention they deserve, because every great performance receives a great audience.

PRINT OUTDOOR
SPORT GALA
ONLINE FILM

€4,000,000
+1,400
+50,000
SOLD OUT

Logos: vtm, RTL TV, NOS, DH, E

Quotes:
"Kevin De Bruyne drops a bombshell on social media."
"My girl Mina, 6 years old, born with Down syndrome says thank you Kevin."
"Look at the athlete, not the eyes."

Logos: HENDE, facebook, iS

Text:
We used the face of Kevin De Bruyne, Belgium's Great Athlete.
And the eyes of Christof Beemans, Special Olympian.

Text:
We launched a national campaign with a single post of Kevin De Bruyne. As soon as his picture went online, a nationwide hashtag took off. After we changed the picture, we rolled out the rest of the campaign, containing print, outdoor and an online film.

Implication des athlètes

Des points d'attention opérationnels en matière de Bonne Gouvernance (1)

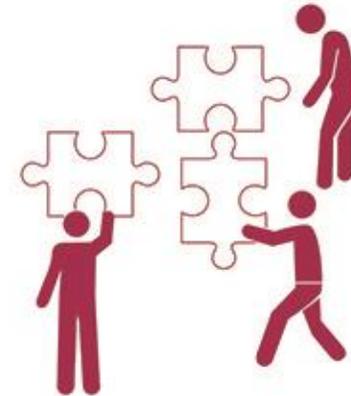
- Comportements intègres et éthiques
 - Mettre en place un code de conduite
 - Garantir l'égalité et la diversité
 - S'assurer que toutes les décisions sont fondées sur toutes les informations disponibles et que les risques potentiels ont été évalués
- Créer un contexte et une atmosphère qui encourage les comportements éthiques



Intégrité et comportement éthique

Des points d'attention opérationnels en matière de Bonne Gouvernance (1)

- S'assurer que les bonnes personnes occupent les bonnes positions aux bons moments
- Se donner de bons systems de contrôle et de recoupement (checks and balances)
- Communication
- Management du risque
- Code de conduite

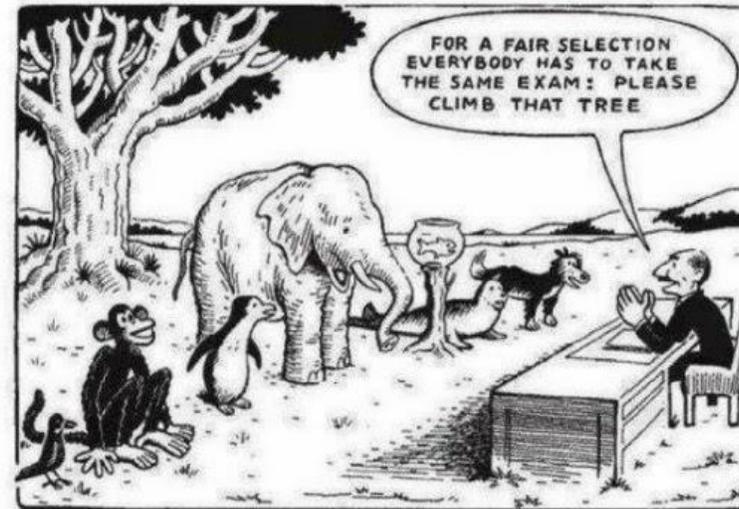


Compétence

Pas de modèle unique de Bonne Gouvernance

Pourquoi?

Il serait présomptueux de croire qu'une seule structure de gouvernance conviendrait à toutes les FI, CNO, FN et même à tous les clubs d'une fédération !



Our Education System



Prof. Thierry ZINTZ
Olympic Chair H. de Baillet Latour & J. Rogge
Université catholique de Louvain
Place Pierre de Coubertin 1
B-1348 Louvain-la-Neuve
Belgium
Tel: +32 10 47 22 57
Email: thierry.zintz@uclouvain.be

