Revue *Réflexions Sportives*

ISSN : 2737-8799
Réflexions Sportive (2022), N°1 : p-p 104-128

Gouvernance et performance des organisations sportives : Revue de littérature systématique

Governance and performance of sports organizations: A systematic review

SOUFI Houssam[1], AIT BIHI Abdelhamid[2]

[1] Doctorant, Université Ibn Zohr, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Agadir, Maroc.
Houssam.soufi@uiz.ac.ma
ORCID : 0000-0001-7400-9532

[2] Professeur habilité, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc
a.aitbihi@uiz.ac.ma

Financement : L'auteur déclare qu'il n'a reçu aucun financement pour cet article.
Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article :
SOUFI, H. et AIT BIHI A., (2022), Gouvernance et performance des organisations sportives : Revue de littérature systématique, *Réflexions Sportives*, n°2, p-p. 104-128

Date de soumission : 14/09/2022
Date d'acceptation : 06/11/2022
Date de publication : 30/12/2022

Auteur de correspondance :
SOUFI, Houssam, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Université Ibn Zohr Agadir (ENCGA-UIZ), Agadir, Maroc
E-mail :
houssam.soufi@uiz.ac.ma

Résumé :

Cet article vise à examiner les tendances de recherche en matière de gouvernance et son impact sur la performance au niveau des organisations sportives. Cependant, nous avons effectué une recherche dans des bases de données, conformément aux protocoles PRISMA. Nous avons exclu les études qui ne respectent pas un ensemble de critères liés aux types des revues, les années de publication, l'objectif, sujet de recherche qui ne traite pas la gouvernance dans les organisations sportives et sa relation avec la performance de ces dernières. Parmi les 2074 premières études examinées, 165 répondaient aux critères d'inclusion, et en suivant les étapes de ladite méthode nous avons trouvé qu'il y a 5 principaux thèmes traités par les articles, en utilisant les différentes approches de recherche (qualitative, quantitative, mixte), ils sont tousliés à la gouvernance des organisations sportives dans ses différentes dimensions, mais plusieurs aspects de la gouvernance des organisations sportives demeurent insuffisants.

Mots clés : Revue systématique ; gouvernance ; principes ; performance ; organisation sportive.

Abstract:

This article aims to examine research trends in governance and its impact on performance at the sport organization level. However, we conducted a database search in accordance with PRISMA protocols. We excluded studies that did not meet a set of criteria related to journal types, years of publication, purpose, research topic that did not address governance in sport organizations and its relationship to sport organization performance. Among 2074 studies reviewed in the first, 165 met the inclusion criteria, and following the steps of the method mentioned above, we found that there are 5 main topics addressed by the articles, using the different research approaches (qualitative,

quantitative, hybrid), all of them are related to the governance of sports organizations in its different dimensions, but several aspects of the governance of sports organizations are still lacking.

Keywords: Systematic review; Governance; principals; performance; sports organizations.

Introduction

Au cours des dernières années, un certain nombre d'organismes nationaux et internationaux deréglementation du sport ont été assaillis de scandales de corruption et de contestations de leur légitimité (Geeraert & van Eekeren, 2022). Cependant, de nombreux cas d'administrateurs individuels qui ne se comportent pas correctement, l'utilisation continue de structures de gouvernance désuètes ou inéquitables, l'incapacité d'instaurer des freins et contrepoids adéquats sur les décisions des conseilsd'administration, et les cas d'échec total de la gouvernance ont conduit à des appels à une meilleure gouvernance des organisations sportives, tant de la part des gouvernements que des agences indépendantes (*Play. Sport. Australia. - The Australian Sports Commission's Participation Game Plan*, s. d.). L'une des réponses du gouvernement, des organisations sportives et des agences indépendantes a été l'élaboration d'un nombre croissant de principes et de lignes directrices de gouvernance suggérées visant à contrer les défaillances dans la gouvernance, telles que les structures démocratiques/la démocratie, la responsabilisation, la transparence, la professionnalisation, les mécanismes de contrôle et de surveillance, l'équité, la solidarité et la responsabilité sociale, l'égalité, les présidents élus, les compétences du conseil d'administration(au lieu de la représentation) et les limites de mandat, la séparation des rôles de président du conseil et de chef de la direction; codes d'éthique et conflits d'intérêts, participation/représentation des athlètes, participation/représentation des parties prenantes,codes anti-corruption/corruption, équité, respect, autonomie/indépendance, évaluation, efficacité, efficience, normes de planification, les normes de structure, ainsi que l'accès et la divulgation opportune de l'information (L. Chappelet & Mrkonjic, 2013).

L'augmentation du nombre de principes de gouvernance et de lignes directrices élaborés au cours des dernières années a été soulignée par Chappelet (2018) qui a déclaré que « depuis le début du XXIe siècle, les organismes gouvernementaux et intergouvernementaux, les organes directeurs nationaux et internationaux du sport et les universitaires ont présenté de nombreuseslistes — plus de 30 au total — de principes de gouvernance pour les organisations sportives ». Il s'agit notamment des efforts d'organismes indépendants, comme Play the Game/Sport observait pour les fédérations sportives nationales et internationales (FI) ; des éléments du mouvement olympique, le bureau de l'Union européenne du Comité olympique européen et le Comité olympique international lui-même ; les organismes nationaux de pointe pour le sport, comme Sport & Recreation Alliance UK ; les agences gouvernementales, comme l'Australian Sports Commission, UK Sport et Sport New Zealand; ainsi que des groupes universitaires indépendants, tels que l'université de Birkbeck au Royaume-Uni .

Malgré la publication de ces protocoles au cours des 15 dernières années et, dans certains cas, leur adoption obligatoire par les organismes nationaux de financement du sport ou internationaux (sport) organisations, il reste peu de preuves de leur impact sur les pratiques et les performances des organisations sportives en matière de gouvernance. Il semble qu'il existeune série d'hypothèses (implicites et non vérifiées) formulées par les décideurs et les organismes de financement, selon lesquelles le respect des principes de gouvernance est lié à l'amélioration des performances des organisations sportives en matière de gouvernance, ou enrésulte, avec des performances faisant référence à un éventail potentiellement large d'indicateurs de performance liés à la gouvernance (basés sur un ou plusieurs des principes de gouvernance mentionnés précédemment) et/ou des mesures de gestion du rendement imposéescentralement par ces acteurs

Green & Houlihan (2006).

Le sujet de la performance des organisations sportives et sa relation avec les pratiques de gouvernance ont été explorés par des auteurs tels que Hoye (2004), Hoye & Cuskelly (2003) et Hoye & Doherty (2011), qui se sont concentrés sur un éventail de facteurs de performance des conseils sportifs à but lucratif, y compris la structure, le pouvoir, la composition des conseils et les dirigeants, mais pas spécifiquement l'impact l'adoption d'un ensemble de principes de gouvernance sur la performance globale de l'organisation sportive.

Les auteurs ne sont au courant d'aucun autre examen systématique publié sur la gouvernance du sport, et encore moins de l'impact des principes et des lignes directrices de gouvernance recommandés ou obligatoires sur les performances de gouvernance des organisations sportives.Il peut être inefficace et inefficace de demander aux organisations sportives d'adopter divers principes de gouvernance sans en comprendre les répercussions potentielles.

Dans ce contexte nous interpellons les modes de gouvernance dans les organisations sportives,et leurs impacts sur la performance, ce qui nécessitera la réponse à la problématique suivante :

Dans quelle mesure le mode de gouvernance impacte sur la performance des organisations sportives ?

De cette problématique, découle les questions suivantes :

- Quelles sont les tendances de recherche en matière de gouvernance et performance des organisations sportives ?
- Quelle est la nature de la relation entre la gouvernance et la performance des organisations sportives ?
- Et comment ce sujet pourrait aider les décideurs à prendre des décisions améliorant la performance desdites organisations ?

Deux notions qui dominent notre étude, il s'agisse de la gouvernance et la performance des organisations sportives. Tout d'abord, ces dernières peuvent être une association sportive, un événementiel sportif, qu'il soit international, national ou local, une salle de sport, un équipementier sportif, un organisme public (ministère des sports, comité régional, comité départemental, service municipal), une fédération nationale sportive, une fédération internationale sportive…, mais elles partagent les mêmes rôles qu'ils s'agissent de la promotionde la pratique du sport, et par conséquent la réalisation d'un ensemble des objectifs nobles comme l'apprentissage des valeurs, l'inclusion et l'insertion professionnelle, le respect de l'environnement, économiquement parlant, la création du valeur, et même le sport est considérécomme un outil puissant permettant la promotion de la paix.

En effet, les organisations sportives jouent un rôle important dans les pays, surtout avec cet environnement qui en perpétuelle évolution, ce qui pousse les responsables à chercher des stratégies et des méthodes de gouvernance permettant une meilleure adaptation face à ces évolutions, et de réaliser des objectifs tout en optimisant les moyens et ressources employés (performance).

Gouverner une organisation sportive est alors 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 (Pinson, 2010). Le problème qui se pose à ce niveau c'est que les organisations sportives au Maroc suivent un mouvement traditionnel qui ne cherche que la pratique sportive, tandis que les préoccupations de ce type d'organisation doivent être plus que ça, vu que le secteur sportif s'intègre dans un ensemble plus grand constituant le système politique, économique et social national et international, à ce niveau il faut interpeller le mode de gouvernance.

Dans l'autre côté, la dimension financière des organisations sportives présente un problème majeur, puisqu'elle est dépendante des subventions provenant des pouvoirs publics, ce qui leurs poses devant un déséquilibre entre les dépenses et les recettes dans la plupart du temps, et donc le blocage de toute perspective de développement et la non-réalisation des objectifs (Zintz & Vailleau, 2008), ce qui explique alors le manque de performance des organisations sportives au Maroc.

Le caractère multidimensionnel du sport qui dépasse l'aspect compétition (Buton, 2006), nous pousse à ne plus le considérer comme un secteur de loisir ou seulement de pratique du sport, mais de l'intégrer dans d'autres secteurs notamment la société, l'économie, la santé, l'éducation et le tourisme. Ce qui interpelle les acteurs de ce secteur sur la gouvernance et sur la performance des organisations sportives.

Dans ce sens, la plupart des études précédentes portaient sur la notion de la gouvernance, ou lanotion de performance, sans mettre en lien les deux concepts surtout dans les organisations sportives. De plus ces études ne permettent pas à combler les insuffisances existantes dans ce domaine.

Cependant, Bayle & Robinson (2007) ont mis en évidence le caractère multidimensionnel des conceptsde performance et de gouvernance, ainsi que leur interrelation (Parent, 2016). De plus, la composition du conseil d'administration, l'indépendance, la dispersion de la propriété et la collaboration et la direction partagée du conseil d'administration ont une incidence positive sur la performance des organisations (Ferkins et al., 2009).

L'insuffisance que nous avons trouvé au niveau des études c'est qu'elles ne permettent pas à combler les lacunes existantes dans ce domaine. Par conséquent, la présente étude vise à fournir une revue systématique des 165 articles de revue de la gouvernance et performance des organisations sportives au Maroc afin d'identifier les problèmes de recherche, les sujets et les méthodes de recherche dans ce genre des sujets.

Pour combler les lacunes et fournir une mise à jour et un examen des derniers développements dans l'évaluation des modes et des pratiques de la gouvernance et leurs effets sur la performance des organisations sportives, la présente étude examine des articles publiés sur la gouvernance et la performance des organisations sportives au cours de la période 2010 – 2022. En particulier, les principaux objectifs de cette étude sont d'identifier les sujets traités dans ce domaine, afin de relever le gap que nous allons combler dans les prochaines études, ainsi d'indiquer les méthodes de travail, de recherche et d'analyse des résultats exploités.

Pour achever ce travail, en appliquant la méthode PRISMA, et aboutir à une réponse à notre

problématique, cette étude s'articule autour de 3 axes :

Le premier concerne la conceptualisation des notions de performance et de gouvernance et la relation entre eux.

Le deuxième axe est fondé sur la présentation de la méthode suivie afin de réaliser la revue delittérature

Et le troisième axe est dédié à la présentation, discussion et analyse des résultats de notre recherche.

1. Conceptualisation

1.1. Aspects conceptuels de la gouvernance

Il n'existe pas de définition unique et universellement acceptée de la gouvernance d'entreprise.La plus communément admise est celle du rapport Cadbury de 1992, qui définit la gouvernancecomme suit : « Le gouvernement d'entreprise est le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. La structure de gouvernance organise la distribution des droits et des responsabilités entre les différents participants à l'entreprise, tels que le Conseil, les dirigeants,les actionnaires et les autres parties prenantes. Elle définit les règles et procédures de prise de décision dans les affaires. En faisant ainsi, elle met en place les mécanismes à travers lesquels les objectifs de l'entreprise sont établis, ainsi que les moyens d'atteindre ces objectifs et de contrôler leur réalisation »[1].

Selon Sanjai Bhagat, Brian J. Bolton et Roberta Romano, la principale préoccupation du système juridique et de gouvernance d'entreprise américain est le problème d'agence qui survient lorsque la propriété et le contrôle sont séparés. Lorsque les actionnaires et les dirigeants sont différents, ces derniers peuvent travailler pour leur propre bénéfice au détriment des actionnaires. Par exemple, les dirigeants peuvent ne pas effectuer toutes les diligences requisespar leurs mandats car la création de valeurs qui en résulte est partagée avec les actionnaires. Ainsi, l'ensemble des mécanismes par lesquels les dirigeants sont motivés et/ou contraints d'agir dans l'intérêt des actionnaires constituent la gouvernance d'entreprise d'une firme. La loi est conçue pour soutenir et faciliter l'adoption de ces mécanismes en fournissant un cadre organisationnel (Bhagat et al., 2007).

Shleifer & Vishny (1997)ont donné la définition suivante : « la gouvernance des entreprises se préoccupe de la façon dont les apporteurs de capitaux, permettant de financer les sociétés, garantissent la rentabilité de leur investissement ». Cette définition montre que l'objectif crucialde la gouvernance est la maximisation des richesses, et l'augmentation de valeur au profit des actionnaires.

Par contre, on trouve que Charreaux (2000) confirme que « le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui « gouvernent leur espace discrétionnaire ». Il a ajouté que « la gouvernance d'entreprise se préoccupe de la régulation des

[1] Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Hauptw,Repr.

dirigeants, c'est-à-dire des systèmes qui encadrent et définissent leur latitude décisionnelle.Il ne faut pas confondre « gouvernance » et management de l'entreprise. La gouvernance est parfois qualifiée de « management du management ».

Par ailleurs, le Code Marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, publié en Mars 2008 définit la gouvernance d'entreprise comme suit : « La gouvernance d'entreprise regroupel'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avecles actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part ; et ce dans l'objectif de création de valeurs pour l'entreprise ».[2]

Plus étroitement, le terme de gouvernance est utilisé pour désigner la relation qui existe entre les membres d'une organisation sportive et les dirigeants de cette dernière. Dans cette perspective, le développement de la gouvernance des organisations sportives s'articule principalement autour du rôle et des fonctions du sommet hiérarchique.

1.2. La notion de la performance

Dans une organisation sportive, la notion de « performance » doit être comprise dans un sens plus large que la seule rentabilité financière. Parce que les organisations de ce type poursuiventune mission multidimensionnelle, dont l'achèvement génère des impacts collectifs, il faut allerau-delà de ce qui est rendu possible par les seuls indicateurs basés sur le marché. Cela exige deréviser non seulement la notion même de production, mais aussi la façon dont la valeur de ce qui est produit par une organisation sportive est mesurée (Mertens & Marée, 2013).

Dans les entreprises traditionnelles, la notion de performance a souvent une connotation financière. Il précise la rentabilité de l'activité et la capacité de restitution des investissements.A coût donné, la performance d'une entreprise dépend de la valorisation boursière (ventes) de sa production.

La performance dans les organisations sportives est interprétée d'une façon différente, pour desraisons fondamentales, qui peuvent être reliées à la nature particulière de quelques, ou de l'ensemble de ses activités ; dans ce sens ce type d'organisation, ils réalisent des missions multiples et ils visent des objectifs dont les retombés touchent plusieurs domaines (Adapa, 2018).

Madella et al. (2005) a considéré que la performance, dans un sens large, comme la capacité d'acquérir et de traiter des ressources humaines, financières et matérielles pour atteindre les objectifs de l'organisation. Mais dans le cas des organisations sportives qui disposent des objectifs multidimensionnels, pour mesurer une performance, il va falloir utiliser un modèle quicomprend plusieurs variables liées aux différentes dimensions.

L'importance de la notion de performance a évolué au cours des dix dernières années, avec le développement d'outils analytiques et diagnostiques appropriés pour la mesurer. A cet effet, la performance organisationnelle est devenue un enjeu important tant pour les gestionnaires sportifs

2 Ministère des affaires économiques et générales et CGEM. , 2008, « Code Marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise », Mars, p. 8.

que pour les chercheurs universitaires. Il existe également un lien étroit entre l'adoption de procédures systématiques de mesure de performance et le renforcement interne de l'autorité,de la communication et du système de légitimité, comme on le mentionne souvent dans le discours officiel et informel des bénévoles chargés de l'élaboration des politiques sportives (Madella et al., 2005).

Cet intérêt croissant pour mesure la performance peut être lié à la pression de gérer les organisations de la meilleure façon, et, en même temps, à la prise de conscience croissante de l'insuffisance des procédures préconisées par les approches classiques d'organisation. En fait, l'importation non critique fréquente de modèles et de procédures provenant d'autres typologies d'organisations a été fréquemment remise en question, non pas juste pour les praticiens, mais aussi par de nombreux chercheurs, car les organisations sportives n'arrivent pas à améliorer leurs rendements (Baraldi, 1998).

A travers notre recherche, nous avons trouvé que de nombreux travaux de recherche sur le sujetse sont heurtés à des problèmes de définition de la bonne gouvernance d'entreprise, ce qui peutles conduire à se réfugier à des recherches universitaires ou des notations fournies par des cabinets spécialisés sur le sujet. La plupart de ces travaux montrent que, pour différents contextes et indicateurs de performance, la gouvernance a un impact significatif sur la performance d'une organisation et ses retombés sur l'environnement.

1.3. La relation entre la gouvernance et la performance

Depuis les travaux fondateurs de Berle et Means (1932)[3] et Jensen et Meckling (1976)[4], les études sur la gouvernance d'entreprise ont toujours été strictement liées à la théorie des agences. Fama et Jensen (1983a, b)[5] ont expliqué comment les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise jouent un rôle pertinent dans la résolution des conflits entre les propriétaires et les gestionnaires des agences ; dans ce cadre, le conseil d'administration et la figure de PDG pourraient être considérées comme des outils entre les mains des propriétaires pour contrôler l'équipe de gestion. En fait, le rôle du gouvernement d'entreprise est d'assurer l'absence de comportement opportuniste, de limiter les asymétries d'information et de créer des compétences spéciales dans la prise de décisions stratégiques (Dimitropoulos, 2014).

Cependant, selon la théorie de Fama & Jensen (1983) sur la séparation de la propriété et du contrôle,la pertinence de ces mécanismes dans la résolution des problèmes d'agence dépend de la structure de propriété de l'organisation. Si le degré de dispersion de la propriété est élevé (un exemple est donné par les sociétés ouvertes comme les grandes sociétés ouvertes), il est commode pour les propriétaires d'adopter des mécanismes sophistiqués afin de séparer les activités de gestion de la décision du contrôle de la décision ; la constitution d'un conseil d'administration fonctionnel est l'un de ces outils. Au contraire, lorsque la propriété est fortement concentrée, il est plus commode de garder ensemble la propriété et le contrôle : puisque les propriétaires ont un

[3] Berle, A.A. and Means, G.C. (1932), The Modern Corporation and Private Property, MacmillanPublishing, New York, NY.
[4] Jensen et Meckling, « THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS ANDOWNERSHIP STRUCTURE ».
[5] Fama, « AGENCY PROBLEMS AND RESIDUAL CLAIMS ».

intérêt économique plus fort sur les activités d'organisation, ilsont un niveau naturel plus élevé d'engagement qui les conduit à reconnaître les activités de gestion et de contrôle des décisions.

Par conséquent, la gouvernance pourrait être considérée comme la combinaison résultante entrela structure de propriété, d'un côté, et le processus décisionnel interne, de l'autre côté, correspondant à l'objectif de résoudre le plus efficacement possible le conflit entre les propriétaires et les gestionnaires.

Des études empiriques ont démontré la validité de l'effet d'expropriation et de surveillance; parexemple, Hu & Izumida (2008) ont identifié une relation « inversée en forme de U » entre la concentration de la propriété (un des principes de la gouvernance) et la performance financièresur le marché japonais; cela signifie qu'un « niveau optimal » de concentration de la propriétéexiste, en outre, un niveau plus élevé de concentration de la propriété entraîne une baisse du rendement financier en raison de la prévalence de l'effet d'expropriation.

Compte tenu des études sur le football européen, Acero et al. (2017) sont arrivés à la même conclusion, démontrant la même relation « en forme de U inversé » dans un échantillon de 94 clubs de football participant aux cinq principales compétitions nationales européennes. Ils ont considéré la somme des trois principaux actionnaires comme indicateur du degré de concentration de la propriété et le ROA comme indicateur du rendement financier.

Sur la base de ces preuves, nous considérerons le degré de concentration de la propriété de chaque observation comme variable de contrôle, en nous attendant à ce qu'une structure de propriété plus concentrée soit corrélée à une baisse des résultats financiers, mais de meilleurs résultats sportifs, suivant la fonction objective du propriétaire. En outre, nous formulerons nos hypothèses en supposant l'absence de corrélation entre les variables de la structure de gouvernance et la performance financière du club, en raison de ce contrôle particulier et fort sur la performance du club assurée par le propriétaire du club.

Des études antérieures sur la corrélation entre la gouvernance et le rendement des entreprises, un test de cette hypothèse de « pas d'impact » a également été effectué par Kiel & Nicholson (2003), ainsi que par Cheng (2008).

2. Méthode

Ce travail a pour objet de faire une revue de littérature dans le sujet de gouvernance et performance des organisations sportives, qui se présente comme une étape décisive et une phase préparatoire pour la rédaction de la thèse et les prochains articles, qui intègre 3 approches distinctes, mais reliées entre elles (Dumez, 2011) :

- Avant de rédiger un mémoire ou un projet de thèse (proposition), effectuer des recherches bibliographiques, lecture, analyse des lectures, catégorisation, détermination de la méthode à suivre (la préparation est généralement commandée par une année doctorale estimée) ;

- La rédaction de la partie centrale du projet (en ce qui concerne la littérature et la méthodologie) dans le cadre de la rédaction du projet ;

- Dans le cadre de la rédaction du document final (thèse ou mémoire), une partie bibliographique restreinte mais essentielle est rédigée et débouche sur des hypothèses (hypothèses-approche déductive) ou des recommandations (études de cas).

Aujourd'hui, les différentes méthodes de revue de littérature sont de plus en plus utilisées et occupent une place importante dans la construction du jugement des chercheurs. Dans ce contexte, les revues de littérature systématiques, qui correspondent à une revue de la littératureà un moment donné à partir de la synthèse des connaissances et des pratiques disponibles dansla littérature scientifique et parfois complétée par les avis d'experts, apparaissent comme une solution en vue de synthétiser la masse d'informations disponibles dans la littérature en réponse à une question précise. En ce sens, elles indiquent l'état des connaissances scientifiques pour une question donnée et permettent ainsi d'éclairer les décisions des praticiens, patients et auteurs de recommandations (Nambiema et al., 2021).

Tableau 1 : les types des revues de littérature

Types de revue de littérature	Qu'est-ce que c'est ?	Pourquoi choisir cette méthode ?	Source
Revue systématique	Cherche à identifier, sélectionner, évaluer et synthétiser les recherches préliminaires, les données et les résultats de recherche sur des questions spécifiques afin de répondre aux critères d'éligibilité prédéterminés pour répondre à des questions de recherche spécifiques.	Utilisation de méthodes claires et reproductibles pour minimiser les biais, produire des résultats fiables et éclairer la prise de décision Basé sur une recherche approfondie et une sélection impartiale d'informations pertinentes Permet d'explorer les différences entre les études individuelles et d'évaluer le risque de biais.	"The effects of public health policies on health inequalities in high-income countries: an umbrella review", K Thomson, F Hillier-Brown, A Todd, C McNamara, 2018
Revue narrative	Les revues de littérature « narratives » traditionnelles permettent d'avoir une vue d'ensemble d'un sujet particulier, de poser des questions qui sont souvent négligées et d'encourager d'autres recherches sur le sujet.	Fondement de la recherche, généralement dans le cadre d'un projet / dissertation plus vaste. La norme méthodologique dans l'examen narratif est inférieure à la RS.	"Epidemiological and clinical aspects of COVID-19; a narrative review" G Kolifarhood, M Aghaali, HM Saadati, 2020

Revue de la portée	Collecte rapide de littérature spécifique au domaine conçue pour décrire le type, la portée et la quantité de recherche disponible	L'identification des lacunes dans les domaines de recherche est parfois utilisée comme précurseur de la RS	« Facial protection for healthcare workers during pandemics: a scoping review », LRG Godoy, AE Jones, TN Anderson, CL Fisher, 2020
Revue rapide	Une forme de synthèse des connaissances dans laquelle des éléments du processus SAR sont simplifiés ou omis afin de produire des informations dans un délai raisonnable	Livraison rapide et en temps opportun de résultats hautement ciblés.	Anglemyer A, Moore TH, Parker L, et al. Digital contact tracing technologies in epidemics: a rapid review. Cochrane Database Syst Rev 2020
Revue générale	Synthèse des RS et MA, RS de la revue systématique	Les réponses nécessitent l'agrégation des résultats de plusieurs RS traitant d'un problème spécifique dans un seul document accessible et utilisable.	Thomson K, Hillier-Brown F, Todd A, et al. The effects of public health policies on health inequalities in high-income countries: an umbrella review. BMC Public Health 2018 ;18 :869.

Source : Nambiema et al., « La revue systématique et autres types de revue de la littérature ». p.2

La revue systématique est donc un examen de questions clairement posées qui utilisent des méthodes systématiques et reproductibles pour identifier, sélectionner, synthétiser et évaluer de manière critique toutes les études pertinentes qui répondent à des critères d'éligibilité prédéterminés pour répondre à la question de recherche. Les données, ainsi que la collecte et l'analyse des données des études ont été incluses dans l'examen. Elle ne doit pas être confondue avec une revue générale, dans laquelle une recherche bibliographique est souvent non exhaustive et plus représentative de l'avis d'un expert ou d'un panel. De plus, la revue systématique fournit des informations scientifiques fiables et à jour, aidant ainsi à prendre des décisions de santé éclairées et à éviter le gaspillage de recherches en identifiant les problèmes pour lesquels il existe suffisamment de données et les limites de la recherche. Recherche préliminaire et ne peut être reproduit.(Nambiema et al., 2021)

Une revue systématique est un type spécifique de revue de la littérature qui décrit tout de manière transparente, de la question à la conclusion, en utilisant une approche très rigoureuse, reproductible et basée sur un protocole pour réduire le risque de biais. Plus précisément, la miseen œuvre de la revue systématique permet de :

- Examiner et critiquer d'affirmations parfois contradictoires faites dans un nombre croissant de publications ;
- Soulever des questions susceptibles de contaminer la pratique fondée sur des données probantes et la fiabilité des informations médicales en général ;
- Compenser le manque de temps et de compétences informationnelles des chercheurs et des praticiens de la santé pour localiser, analyser et organiser ces informations ;

- Éclairer la prise de décision et aider à développer de nouvelles politiques et normes.

Cependant, une revue de littérature systématique des recherches est effectuée dans le domainede gouvernance et performance des organisations sportives, est réalisée afin de déterminer comment les chercheurs dans ce sujet effectuaient et rapportaient leurs études, et quelles sont les méthodes préférées afin d'aboutir à des résultats. Cet examen systématique a été effectué ensuivant une liste des éléments donnés par la méthode PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Aux fins de la présente étude, une recherche documentaire exhaustive a été entreprise afin de recenser les documents de gouvernance et de performance des organisations sportives, plus précisément, tous les articles publiés dans la période de 2010 à 2022 dans les revues dans le cadre du « business, management andaccounting », « social sciences » « decision science » « Economics, Econometrics and Finance ». D'autres critères ont été pris en considération lors de la sélection des articles examinés.

Un protocole a été élaboré à l'avance pour documenter la méthode d'analyse et les critères d'inclusion. Nous nous sommes basés sur des sources des articles indexés tels que SCOPUS, WEBOFSCIENCE, SCIENCEDIRECT, EMERALD, pour rechercher des revues sur la gouvernance et la performance des organisations sportives. Cependant, notre recherche porte sur les articles contenant les termes « gouvernance », « performance » et « organisationssportives » dans leurs titres, résumés, et/ou mots clés. Également une restriction de date et de langue a été prise en compte. Ainsi que d'autres critères.

2.1. Les critères d'éligibilité

L'article devait répondre à un certain nombre de critères prédéfinis. Premièrement, l'article devait être publié dans une revue du business et/ou management du sport. Également parmi les critères de sélection des articles était que l'article devait être complet et publié en Anglais ou en Français. Ainsi toutes les autres publications, comme les notes de recherche, les commentaires des rédacteurs, les commentaires des lecteurs et les critiques de livres, ont été exclues. Et parmi les critères de sélection les plus importants c'est que l'article devait être fondésur le concept de gouvernance et/ou performance des organisations sportives, c'est-à-dire qu'ilne suffit pas qu'un article mentionne ces notions, mais ces dernières doivent être au cœur de larecherche. Les critères d'inclusion et d'exclusion des articles se présentent comme suit :

2.1.1. Critères d'inclusion :

- Date >= 2010 : pour obtenir des articles récents et mettre en évidence les tendances, les lacunes, et les gaps de recherche existants
- Articles qui incluent les mots clés désignés dans le tableau ci-dessus, ce qui nous permet de limiter les articles à ceux qui entrent dans le champ de notre recherche
- Articles en Anglais et en Français qui dominent les recherches, et afin de permettre l'analyse

- Articles de type revu et journal
- Les journaux dont le sujet est lié au sport

2.1.2. Critères d'exclusion

- Articles dupliqués
- Mots du tableau n'existent ni dans le titre ni dans les mots clés ni dans le résumé.
- Date < 2010
- Domaines des articles autre que business, management, ou sciences sociales liées au sport
- Types de documents autres que journal, ou revue.

2.2. Sources d'informations

Une vaste recherche documentaire a été effectuée à l'aide de diverses bases de données commeSCOPUS, WEBOFSCIENCE, SCIENCEDIRECT, EMERALD… les citations des articles identifiés ont été retracées. Parmi les 2074 articles sélectionnés, seules les études liées à la gouvernance et la performance des organisations sportives ont été choisies aux fins d'analyse.

2.3. La recherche

Les données ont été obtenues auprès de SCOPUS, le 19 janvier 2022. Les termes de rechercheétaient « gouvernance » et « performance » et « organisations sportives » qui se sont combinésl'opérateur booléen « AND » et « OR » en explorant « le titre de l'article, le résumé, et les motsclés » de chaque article.

Nous avons obtenu l'équation de recherche suivante :

TITLE-ABS-KEY ((governance or government or management) AND (performance or efficiency or efficacity) AND (sport*) AND ((Organization) OR (company) OR (club) OR (association) OR (federation))

Cette équation nous a permis d'obtenir sur le site SCOPUS 1640 articles, sur lesquels nous avons appliqué les critères d'inclusion et d'exclusion mentionnés précédemment. Afin d'obtenir une équation booléenne incluant lesdites critères.

Sur l'ensemble des sources que nous avons utilisé nous avons obtenu un ensemble d'articles de2074, mais en appliquant les critères d'éligibilité, ce nombre a été réduit à 165 articles

2.4. Etudes sélectionnées

Le titre, le résumé, les mots clés, les noms et les affiliations des auteurs, le nom de la revue et l'année de publication des documents identifiés ont été exportés dans une feuille de calcul MS Excel. Nous avons examiné les titres et les résumés des documents de façon indépendante et les documents dont le titre et/ou le résumé sont hors sujet ils seront rejetés. Cependant, on procède à une évaluation du titre sur la base d'un barème, on affecte une note de 1 si le titre montre que l'article est fondé sur l'objet de notre recherche, 0 sinon, et 2 peut-être. Et dans ce dernier cas on passe à l'examen de l'article sur la base du résumé.

Ensuite, nous avons procédé à une évaluation de l'admissibilité en examinant soigneusement les textes complets documents. Nous avons inclus tous les documents de synthèse qui, dans une certaine mesure, ont montré que les méthodes utilisées pour répondre à la question de recherche étaient explicites, reproductibles. Plus précisément, nous avons sélectionné des examens qui ont permis de repérer et de sélectionner des articles en recherchant des mots clés présélectionnésdans des bases de données de revues.

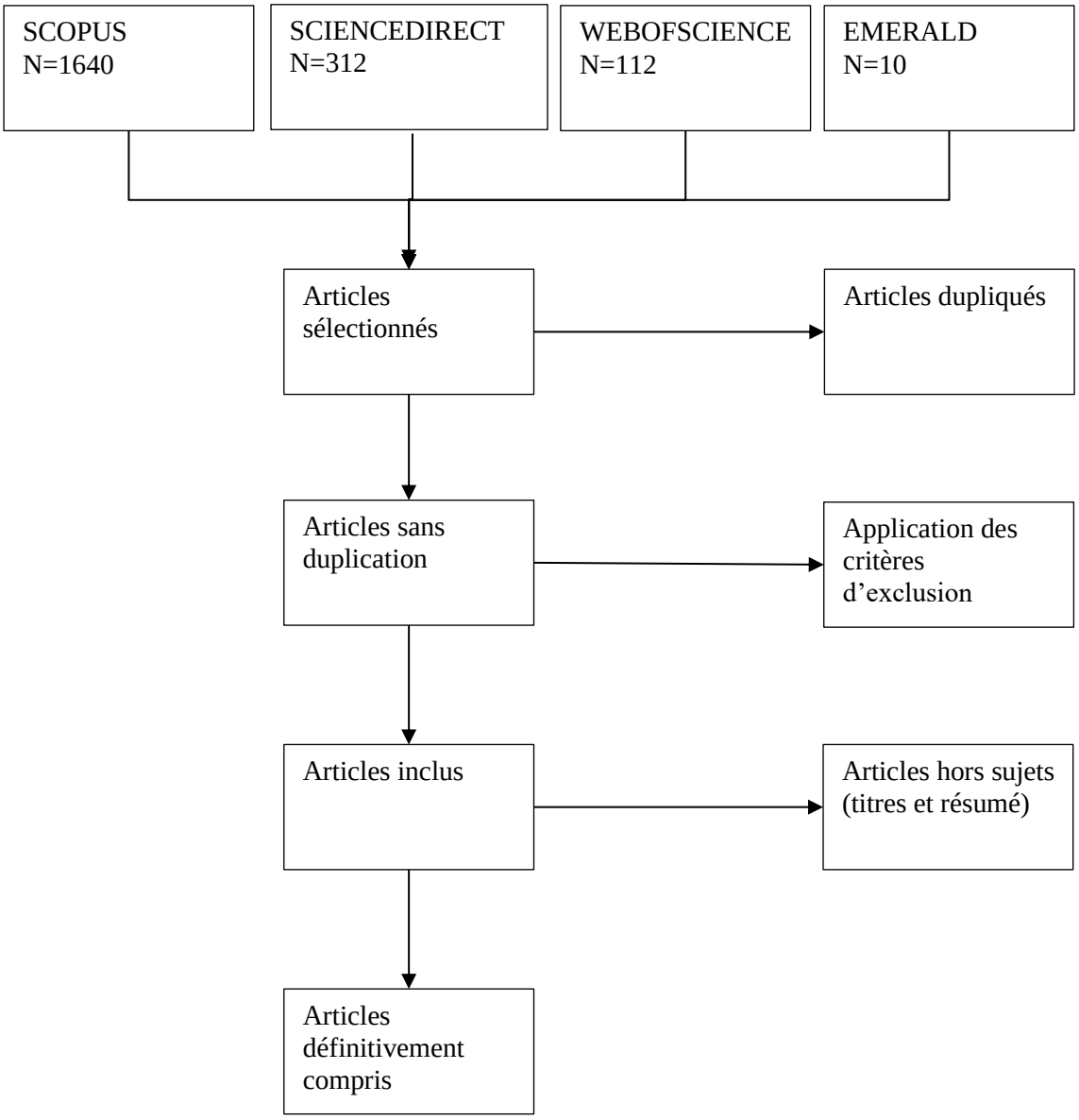
2.5. Processus de collecte des données

Nous allons examiner un nombre d'articles choisis via un processus de sélection bien déterminé.Cependant la première étape concerne la recherche sur les moteurs et les bases de données, ense basant sur les mots clés de notre sujet, à savoir « la gouvernance », « la performance » et « Les organisations sportives ». Cette étape donnera lieu à un nombre énorme d'articles, ce qui nécessite un filtrage sur la base des critères d'éligibilité mentionnés précédemment. Ensuite lesrésultats seront importés sur un document Excel, afin de faire un autre filtrage sur la base des titres et les résumés. Les résultats collectés après ces étapes seront étudiés et analysés.

3. Résultats

La présente étude a examiné 165 documents. Le processus de sélection de l'étude a été résuméà la figure 1. Bien que la recherche documentaire dans les bases de données et les moteurs de recherche ait donné lieu à 2074 articles, 917 ont été éliminés parce qu'ils ne concernent pas la gouvernance et/ou la performance des organisations sportives, même s'ils mentionnaient le mot-clé « gouvernance » dans leurs titres, résumés, et/ou mots clés. Les textes complets des 1157 articles restants ont été soigneusement examinés ce qui a donné lieu à l'exclusion de 992articles, car ils ne répondaient pas aux critères d'éligibilité.

Figure 1 : processus de sélection des articles

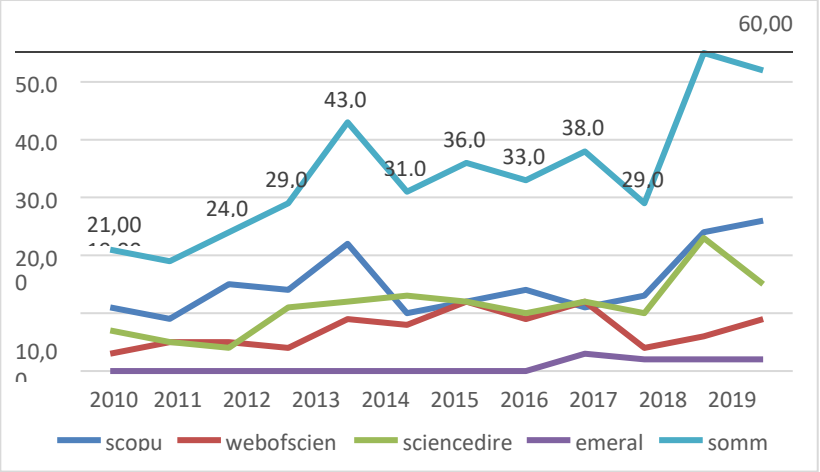


Source : préparé par nos propres soins

3.1. Caractéristique des études

La figure 2, ci-dessous montre une stabilisation du nombre de publications universitaires sur la gouvernance et performance des organisations sportives, entre 2010 et 2019, mais le nombre des articles a augmenté les trois dernières années. Les premiers articles de la documentation examinée ont été publiés dans les années 1970, est la recherche dans ce domaine continue à se développer et à combler les gaps. Cela met en évidence l'importance de ce sujet, et qu'il connaîtdes changements dans le temps et selon le contexte. Cependant, il y a eu un accroissement dansle nombre d'articles publiés sur ce sujet au cours des 3 dernières années. En fait, 90 % des articles couverts par cette recension des écrits ont été publiés en 2010 ou après.

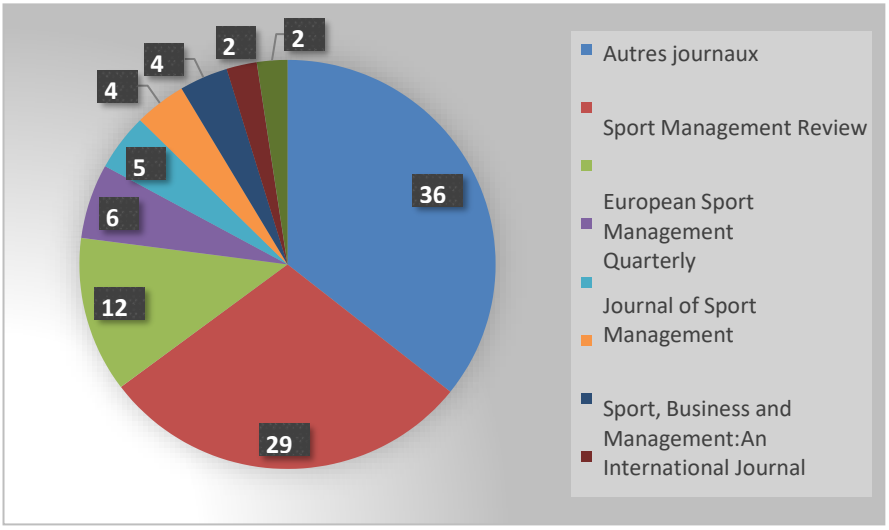
Figure 2 : évolution du nombre des articles entre 2010 et 2021



Source : préparé par nos propres soins

Le graphe ci-dessous (figure 3) présente un aperçu des différents types de revues scientifiques du sport qui ont publié des articles sur la gouvernance et la performance des organisations sportives. La revue du « SPORT MANAGEMENT REVIEW) a publié 29% de l'ensemble des articles qui révèlent de notre sujet, suivis du « EUROPEAN SPORT MANAGEMENT QUARTERLY », tandis que le reste des articles sont partagées entre 93 journaux. Le fait que les revues de gestion du sport aient manifesté le plus d'intérêt pour la publication d'articles scientifiques sur ce sujet est probablement lié à l'histoire et à la tradition de la recherche et de la théorie en matière de gouvernance et de performance des organisations sportives, et l'impactde ce sujet sur l'environnement sportive, ainsi qu'économique et social.

Figure 3 : types de revues scientifiques



Source : préparé par nos propres soins

3.2. Synthèse des résultats

Le mot gouvernance est mentionné dans tous les articles, au moins 16 fois (16 fois est le minimum, 433 fois est le maximum), ce qui montre que les articles sélectionnés auront comme sujet ce concept. En plus de ça ce terme couvre en moyen 1,34% des articles (entre 4,41% et 0,22%). D'autre part, le deuxième terme de notre sujet, la performance, est de la même façon,

mentionné dans tous les articles avec un pourcentage de couverture allant de 0,1% à 1,61%. Cequi signifie que les thèmes traités dans l'ensemble des articles, ont mis en relation la gouvernance avec la performance des différentes formes des organisations sportives.

Après la sélection des articles sur la base des titres et des résumés, nous avons procédé à une classification selon les thèmes traités. Selon la lecture des articles, nous avons identifié 5 thèmes traités par ces articles, la contribution de la gouvernance sur la performance des organisations sportive, en premier lieu, et qui vise à évaluer l'impact des modes, des pratiques et des structuresde gouvernance sur la performance desdites organisations, ce dernier concept qui est mesuré ouévalué selon différentes méthodes. La deuxième catégorie des thèmes que nous avons relevée,c'est le rôle des acteurs de gouvernance dans le processus de réalisation de la performance desorganisations sportives, ce sujet comprend les articles qui traitent les rôles joués par les acteursdans lesdites organisations (propriétaires, Etat, comité de direction…).

En troisième lieu, il y a des articles qui évaluent la qualité de l'archétype de gouvernance dansles organisations sportives. Les auteurs ont donné également des recommandations en matière de gouvernance afin d'améliorer la performance des organisations sportive, ce dernier sujet a donné lieu à un 4éme sujet. Et enfin, nous avons des articles qui ne traitent que le travail du sommet hiérarchique (conseil d'administration) des organisations sportives.

Cette classification nous a permis de déterminer les thèmes les plus traités en matière de gouvernance, par conséquent, les sujets les moins traités constitueront un gap que nous pouvons explorer. Cependant le tableau ci-dessous donne un aperçu des différents thèmes traités avec le nombre des articles compris.

Tableau 2 : les thèmes traités dans les articles

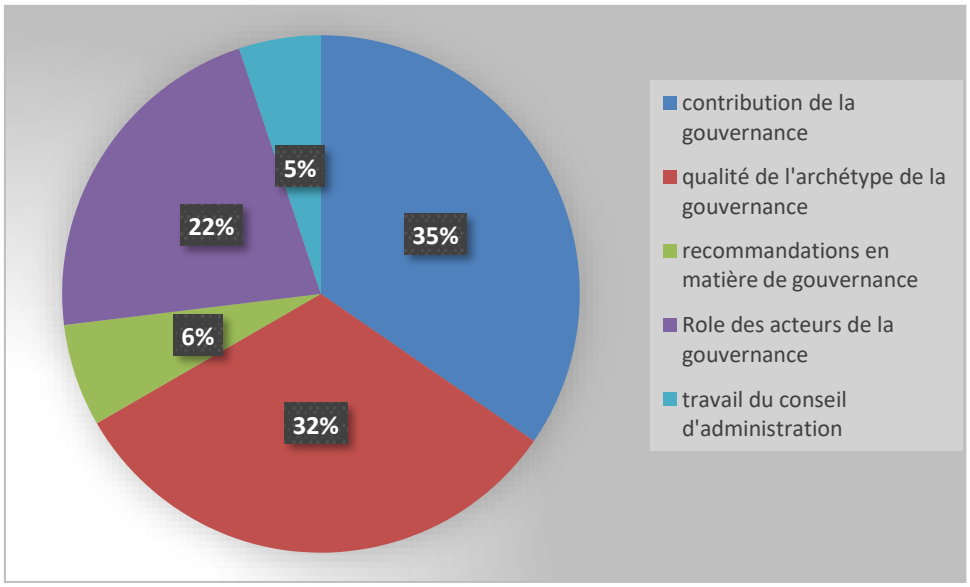
Thèmes de recherche	Nombre d'articles
Contribution de la gouvernance	27
Qualité de l'archétype de la gouvernance	25
Recommandations en matière de gouvernance	5
Rôle des acteurs de la gouvernance	17
Travail du conseil d'administration	4

Source : préparé par nos propres soins

Ce tableau montre la prépondérance des articles publiés sur le thème de la contribution de la gouvernance sur la performance des organisations sportives, ainsi que l'évaluation de la qualité de l'archétype de la gouvernance dans lesdites organisations.

Figure 4 : thèmes de recherche

ISSN : 2737-8799
Réflexions Sportive (2022), N°1 : p-p 104-128



Source : préparé par nos propres soins

Le graph ci-dessus illustre le tableau des thèmes de recherche. Par conséquent nous observant la plupart des revues scientifiques publiées dans notre sujet, ils prennent comme thème la contribution de la gouvernance (35%) puis la qualité de l'archétype de gouvernance dans les organisations sportives (32%), et en troisième lieu, les auteurs traitent des sujets en relation avec le rôle des acteurs de la gouvernance.

La question qui se pose par la suite concerne les méthodes de recherche les plus utilisées dans notre thématique. A ce propos, nous nous basons sur les résumés ou sur l'article intégral pour identifier la méthode de traitement exploité par l'auteur. Les résultats de ce diagnostic se présentent dans le tableau ci-dessus.

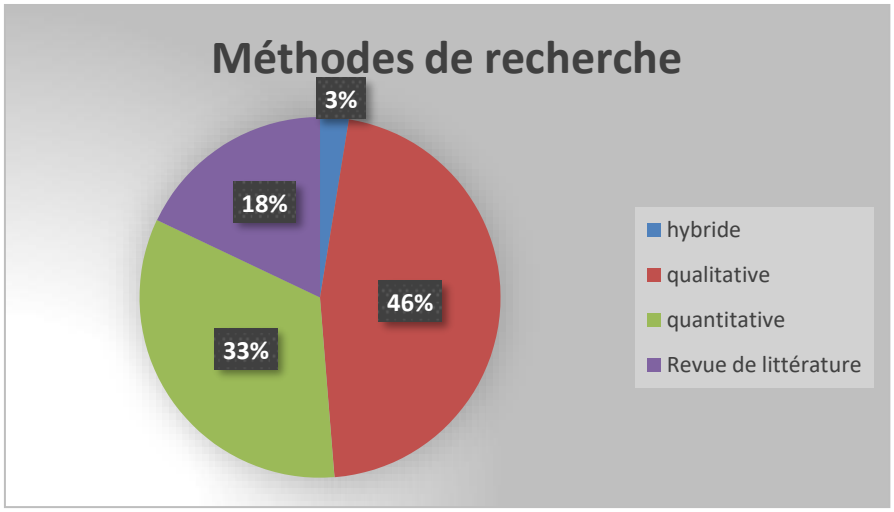
Tableau 3 : les méthodes de recherches dans les articles

Méthode de recherche	Nombre d'articles
Hybride	2
Qualitative	36
Quantitative	26
Revue de littérature	14

Source : préparé par nos propres soins

Nous observons la prépondérance de la méthode qualitative qui présente 46% de l'ensemble des articles, qui comprend les travaux de terrain, les entrevues, l'approche narrative, le feed-back 360°, les observations…, suivi par les études quantitatives qui présentent 33% del'ensemble des articles, et comprend les enquêtes, les statistiques descriptives, Scoring, des indices…. Les résultats sont illustrés via le diagramme ci-dessous.

Figure 5 : méthodes de recherche

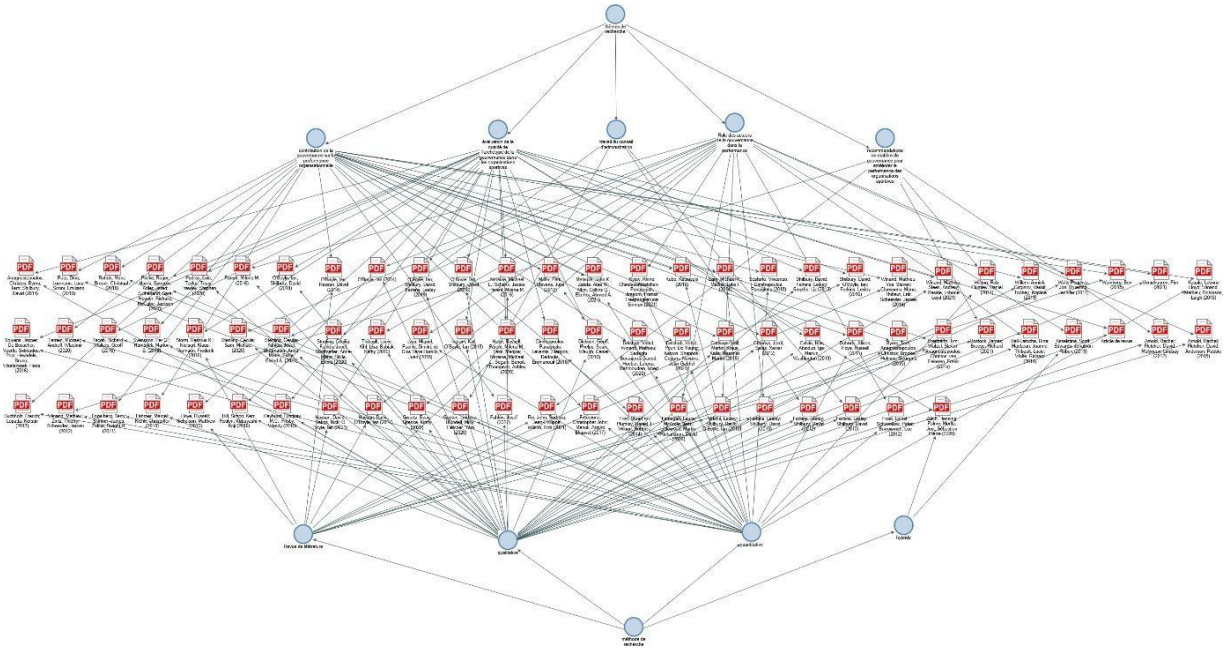


Source : préparé par nos propres soins

Le choix de la méthode de recherche dépend surement du contexte et du sujet à traiter, pour cela il va falloir mettre en relation ces deux variables, pour répondre à la question suivante : quelle méthode pour quel thème ?

Pour établir la relation entre les catégories des thèmes et méthodes, nous avons exploité le logiciel NVIVO, ou nous avons créé en premier lieu des nœuds, chacun d'eux comprend des parties des articles qui prouvent la méthode ou la catégorie de thèmes traités. Les résultats se présentent dans le schéma ci-dessous :

Figure 6 : relation entre thèmes et méthodes de recherche



Source : préparé via le logiciel NVIVO

Pour simplifier ce schéma, nous avons résumer dans le tableau suivant cette relation :

Tableau 4 : nombre d'articles par thèmes et par méthode de recherche

Thèmes	Méthode de recherche	Nombre d'articles
Contribution du mode de gouvernance sur la performance organisationnelle	Hybride	0
	Qualitative	10
	Quantitative	18
	Revue de littérature	6
Impact des acteurs de gouvernance sur la performance organisationnel	Hybride	1
	Qualitative	13
	Quantitative	4
	Revue de littérature	4
Qualité de l'archétype de gouvernance dans les organisations sportives	Hybride	1
	Qualitative	16
	Quantitative	5
	Revue de littérature	0
Recommandations en matière de gouvernance pour améliorer la performance organisationnelle	Hybride	0
	Qualitative	1
	Quantitative	2
	Revue de littérature	2
Travail du conseil d'administration	Hybride	0
	Qualitative	5
	Quantitative	1
	Revue de littérature	0

Source : préparé par nos propres soins

Le thème de la « Contribution du mode de gouvernance sur la performance organisationnelle »est traité dans la plupart des articles via la méthode quantitative, la chose qui est logique, vu que la performance nécessite des variables mesurables. Tandis que dans les autres thèmes on observe la prépondérance de la méthode qualitative à travers des entretiens, l'approche narrative….

4. Discussion des résultats

La gouvernance et la performance des organisations sportives, est un sujet qui traite deux principaux concepts, la gouvernance d'une part, et la performance d'une autre part. cependant,ces deux termes étaient le point de départ de notre travail, qui consiste à chercher, collecter, trier et filtrer, sur la base des critères, un ensemble d'articles dans différentes bases de données.Ce travail nous a permis de réduire le nombre des revues de 2074 articles à 165 articles. Ce quisignifie l'insuffisance des littératures en matière de la relation de la gouvernance avec la performance des organisations sportives, malgré l'importance qu'occupe ce sujet sur le terrain.

Les articles sélectionnés émanent généralement des revues scientifiques en management du sport, c'est normal, puisque nous l'avons mis comme critère de filtrage. En plus de ça les deux concepts de base de notre sujet (gouvernance et performance) couvrent une partie importante de l'ensemble des articles (jusqu'à 4,41%), ce qui montre que ces derniers relèvent sûrement de notre sujet de recherche.

D'autre part on observe la prépondérance du thème qui analyse la « contribution d'un principede la gouvernance sur la performance des organisations sportives », puis « la qualité del'archétype de gouvernance dans les organisations sportives ». Mais en peut dire qu'il y a une variété des questions en relation avec notre sujet de recherche « la gouvernance et la performance des organisations sportives », ce qui montre le caractère multidimensionnel du concept de la gouvernance. D'autre part, nous avons trouvé des thèmes sur la composition du conseil d'administration, leurs rôles et des recommandations en la matière.

Figure 7 : thèmes de recherche



Source : préparé par nos propres soins

L'une des conclusions les plus évidentes de notre analyse concerne la variété des méthodes exploitées pour l'analyse des sujets de recherche. Plus précisément, bien que les 46% des articles mentionnent l'approche qualitative comme leur méthode de recherche, on trouve que les autres articles adoptent une approche quantitative si le contexte implique des données mesurables, ou une approche qui combine les deux, ou encore il y a ceux qui se sont basés surune revue de littérature.

Cette étude présente également un certain nombre de limites. L'un d'eux, par exemple, concerne le nombre des études limité qui mit en relation la gouvernance avec la performance surtout dans les organisations sportives. Il faut donner alors, dans les futurs recherche plus d'importance à ce sujet vu son importance dans notre environnement sur une multitude de dimensions (économique, sociale, sportive…).

Conclusion

Cette revue systématique a démontré que, malgré un intérêt accru pour la recherche associée aux principes et lignes directrices de bonne gouvernance dans le sport, il est clair que la communauté sportive internationale et les chercheurs doivent élaborer un ensemble convenu de principes de gouvernance et de termes pertinents pour les organisations internationales, nationales, provinciales/étatiques et locales de gouvernance du sport. Cela peut être irréaliste compte tenu de la multitude d'intervenants concernés, comme le Comité international olympique, les fédérations internationales et de nombreuses agences nationales (sportives), ainsi que des différents contextes juridiques et culturels entre les systèmes sportifs nationaux; mais ce manque de cohérence limitera la capacité des organisations sportives à améliorer leur gouvernance et les chercheurs à comprendre quels principes et lignes directrices sont essentielsà l'amélioration de la performance de la gouvernance dans les organisations sportives.

La principale limite de la recherche publiée à ce jour a été le manque de preuves solides, empiriques et indépendantes qui abordaient la question fondamentale des principes de gouvernance que les organisations sportives devraient adopter et mettre en œuvre pour optimiser leurs performances. À cette fin, un certain nombre de domaines de recherche proposésci-dessous devraient être priorisés par la communauté internationale de recherche en gestion dusport.

Premièrement, les chercheurs doivent comprendre les différences et les similitudes qui existententre les divers principes de gouvernance et les lignes directrices élaborées par les organismesnationaux (sportifs) au cours des 10 dernières années. En comprenant pourquoi ces organismes mettent l'accent sur des principes différents et lesquels sont communs, les chercheurs peuvent mieux comprendre les domaines d'étude potentiels de l'adoption des principes de gouvernanceau fil du temps et entre les juridictions et les pays. Comme cet examen était axé sur les études en langue anglaise, les chercheurs devraient étendre l'analyse à d'autres langues afin de saisir les différences potentielles liées à la culture et au contexte. Les chercheurs doivent également regarder en dehors du secteur du sport et explorer l'applicabilité de principes de gouvernance d'entreprise plus génériques et la façon dont ils peuvent être adoptés par les organisations sportives. Un ensemble commun de principes faciliterait les études comparatives

entre les pays qui aideraient les chercheurs et les gestionnaires à comprendre les facteurs contextuels ou environnementaux qui pourraient aider ou entraver l'impact de l'adoption de ces principes ou lignes directrices sur la réalité performance de gouvernance.

Deuxièmement, les auteurs de la présente revue appuient l'accent sur un certain nombre de thèmes liés aux principes de gouvernance fondés sur l'émergence de quotas de genre et l'influence des organismes nationaux de sport dont il a été question plus tôt. Un autre thème qui pourrait être développé pourrait se concentrer sur la capacité et l'état de préparation des organisations sportives à adopter des principes de gouvernance et sur les conditions à remplir pour que les organisations sportives soient en mesure d'adopter et de mettre en œuvre ces principes afin de récolter une certaine récompense sous la forme d'améliorer le rendement de la gouvernance. Les efforts de recherche futurs pourraient également se concentrer sur l'impactdes principes ou lignes directrices obligatoires par rapport à ceux suggérés sur le respect ou l'impact sur les performances futures en matière de gouvernance au niveau de l'organisation et des membres individuels du conseil d'administration. Autrement dit, si les membres bénévolesdu conseil d'administration sont de plus en plus tenus de mettre en œuvre des principes de bonne gouvernance, quels qu'ils soient, la charge de travail peut être telle que la demande de rémunération, surtout s'ils doivent être des membres indépendants du conseil, devient un résultat nécessaire. L'impact d'une telle situation mérite une autre réflexion critique. Essentiellement, la mise en œuvre des principes de gouvernance est-elle positive ou pourrait-elle aussi avoir des répercussions négatives ? Une analyse critique de cette question est donc justifiée.

Enfin, il faut définir plus clairement le concept de performance en relation avec la gouvernanceet la façon dont l'amélioration de la performance grâce à la gouvernance peut être mesurée objectivement. La prémisse ou l'hypothèse sous-jacente de l'adoption d'un ensemble de principes ou de lignes directrices de bonne gouvernance est que cela mènera à une améliorationde la performance. À l'heure actuelle, au-delà de l'aspect de la structure du conseil d'administration, les études de cet examen ont surtout porté sur l'adoption de pratiques de gouvernance plutôt que l'impact de leur adoption ou leur mise en œuvre sur les résultats ou la performance. Il est essentiel de comprendre cet aspect pour que les décideurs puissent prendredes décisions fondées sur des données probantes.

Pour conclure, les futurs efforts de recherche dans ce domaine doivent contribuer à une meilleure compréhension des principes qui sont importants pour une bonne gouvernance, et ils doivent le faire en appuyant sur de solides cadres théoriques et des conceptions et méthodes de recherche appropriées.

Références

- Acero, I., Serrano, R., & Dimitropoulos, P. (2017). Ownership structure and financial performance in European football. Corporate Governance : The International Journal of Business in Society, 17(3), 511-523. https://doi.org/10.1108/CG-07-2016-0146

- Adapa, S. (2018). Strategic corporate social responsibility or responsible performance of sporting organisations in Australia. 22.

- Baraldi, S. (1998). Management Control Systems in NPOs : An Italian Survey. Financial Accountability and Management, 14(2), 141-164. https://doi.org/10.1111/1468-0408.00056

- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport. European Sport Management Quarterly, 7(3), 249-268. https://doi.org/10.1080/16184740701511037

- Bhagat, S., Bolton, B. J., & Romano, R. (2007). The Promise and Peril of Corporate Governance Indices. SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/ssrn.1019921

- Buton, F. (2006). La cohésion des groupes sportifs : Évolutions conceptuelles, mesures et relations avec la performance. Science & Motricité, 59, 9-45. https://doi.org/10.3917/sm.059.0009

- Chappelet, J.-L. (2018). Beyond governance : The need to improve the regulation of international sport. Sport in Society, 21(5), 724-734. https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1401355

- Chappelet, L., & Mrkonjic, M. (2013). EXISTING GOVERNANCE PRINCIPLES IN SPORT: A REVIEW OF PUBLISHED LITERATURE. 18.

- Charreaux, G. (2000). La théorie positive de l'agence : Positionnement et apports. Revue d'économie industrielle, 92(1), 193-214. https://doi.org/10.3406/rei.2000.1046

- Cheng, S. (2008). Board size and the variability of corporate performance. Journal of Financial Economics, 87(1), 157-176. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.10.006

- Dimitropoulos, P. (2014). Capital structure and corporate governance of soccer clubs : European evidence. Management Research Review, 37(7), 658-678. https://doi.org/10.1108/MRR-09-2012-0207

- Dumez, H. (2011). Faire une revue de littérature : Pourquoi et comment ? 7, 13.

- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. Journal of Law and Economics, 26(2,), 301-325.

- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board Involvement in Strategy : Advancing the Governance of Sport Organizations. Journal of Sport Management, 23(3), 245-277. https://doi.org/10.1123/jsm.23.3.245

- Geeraert, A., & van Eekeren, F. (Éds.). (2022). Good governance in sport : Critical reflections (First Edition). Routledge.

- Green, M., & Houlihan, B. (2006). Governmentality, Modernization, and the "Disciplining" of National Sporting Organizations : Athletics in Australia and the United Kingdom. Sociology of Sport Journal, 23(1), 47-71. https://doi.org/10.1123/ssj.23.1.47

- Hoye, R. (2004). Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations. Nonprofit Management and Leadership, 15(1), 55-70. https://doi.org/10.1002/nml.53

- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board power and performance within voluntary sport

organisations. European Sport Management Quarterly, 3(2), 103-119. https://doi.org/10.1080/16184740308721943

- Hoye, R., & Doherty, A. (2011). Nonprofit Sport Board Performance : A Review and Directions for Future Research. Journal of Sport Management, 25(3), 272-285. https://doi.org/10.1123/jsm.25.3.272

- Hu, Y., & Izumida, S. (2008). Ownership Concentration and Corporate Performance : A Causal Analysis with Japanese Panel Data. Corporate Governance : An International Review, 16(4), 342-358. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00690.x

- Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2003). Board Composition and Corporate Performance : How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. Corporate Governance, 11(3), 189-205. https://doi.org/10.1111/1467-8683.00318

- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries : A comparative approach. European Journal of Sport Science, 5(4), 207-220. https://doi.org/10.1080/17461390500344644

- Mertens, S., & Marée, M. (2013). La « performance » de l'entreprise sociale : Définition et limites d'une évaluation monétaire1. Revue internationale P.M.E., 25(3-4), 91-122. https://doi.org/10.7202/1018418ar

- Nambiema, A., Fouquet, J., Guilloteau, J., & Descatha, A. (2021). La revue systématique et autres types de revue de la littérature : Qu'est-ce que c'est, quand, comment, pourquoi ? Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 82(5), 539-552. https://doi.org/10.1016/j.admp.2021.03.004

- Parent, M. M. (2016). Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events. Sport Management Review, 19(4), 402-416. https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.11.003

- Pinson, G. (2010). Gouverner une grande ville européenne : Les registres d'action et de légitimation des élus à Venise et Manchester. 35.

- Play. Sport. Australia. - The Australian Sports Commission's participation game plan. (S. d.). 26.

- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. The Journal of Finance, 52(2), 737-783. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x

- Zintz, T., & Vailleau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. Revue française de gestion, 34(187), 15-34. https://doi.org/10.3166/rfg.187.15-34