



اللجنة الوطنية الأولمبية المغربية
to7I8I+ toloI80+ toUHoI8I+ toLY0o8I7+
COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE MAROCAIN

LA GOUVERNANCE ET LA STRATÉGIE DES ORGANISATIONS SPORTIVES



THIERRY ZINTZ

PROFESSEUR ÉMÉRITE EN GESTION DES ORGANISATIONS SPORTIVES
À LA FACULTÉ DES SCIENCES DU SPORT DE L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE
DE LOUVAIN, BELGIQUE

ANCIEN VICE-PRÉSIDENT DU COMITÉ OLYMPIQUE ET INTERFÉDÉRAL BELGE

TITULAIRE DE LA CHAIRE OLYMPIQUE



LUNDI 10 FÉVRIER



HÔTEL FAIRMONT
LA MARINA RABAT SALÉ

PROGRAMME DU SÉMINAIRE

08H30 : ACCUEIL DES PARTICIPANTS

09H30 :

SUJET 1

DÉFINIR LA GOUVERNANCE ET
COMPRENDRE LE CONCEPT DE BONNE GOUVERNANCE

09H55 :

RÉFLEXION EN SOUS-GROUPES - « LA GOUVERNANCE AU CŒUR DE
NOS FÉDÉRATIONS : NOS FORCES ET NOS FAIBLESSES,
LES OPPORTUNITÉS ET LES MENACES DE NOTRE ENVIRONNEMENT »

10H30 : PAUSE-CAFÉ

10H50 :

SUJET 2

GOUVERNER UNE ORGANISATION SPORTIVE,
C'EST D'ABORD SE DONNER UNE VISION, DES MISSIONS ET
DES OBJECTIFS

11H05 :

ÉTUDES DE CAS - UNE FÉDÉRATION INTERNATIONALE
ET UNE FÉDÉRATION NATIONALE

11H20 :

RÉFLEXION EN SOUS-GROUPES - « IMAGINONS LA VISION ET
LES MISSIONS D'UNE FÉDÉRATION NATIONALE AU MAROC »

11H50 :

SUJET 3

FORTS D'UNE VISION ET DE MISSIONS, DONNONS-NOUS UNE
STRATÉGIE PLURIANNUELLE - L'ART DE BIEN GOUVERNER NOS ORGANISATIONS

12H10 : DISCUSSION COLLÉGIALE

12H40 : CONCLUSION PAR THIERRY ZINTZ

13H00 : DÉJEUNER



Où en sommes-nous?

La gouvernance, tout le monde en parle, mais sait-on ce qu'il en est?

Rabat, le 10 février 2025

Prof Dr Em Thierry Zintz





Qui suis-je?

- **Professeur Emérite UCLouvain – Sciences du Sport et Louvain School of Management (Belgique)**
- **Professeur associé Université d' Ottawa (Canada)**
- **Membre des Commissions de l'Education du CIO et de l'AMA**
- **Ancien vice-président du Comité Olympique et Interfédéral Belge**
- **Membre du Conseil d'Administration de Sport & Citoyenneté**
- **Ancien Président de Special Olympics Belgium**





1. L'environnement



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 organization 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, du général au particulier



La gouvernance de l'organisation, un processus cyclique



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



Pourquoi s'intéresser aux fédérations sportives?

- Leur **représentativité**
- 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

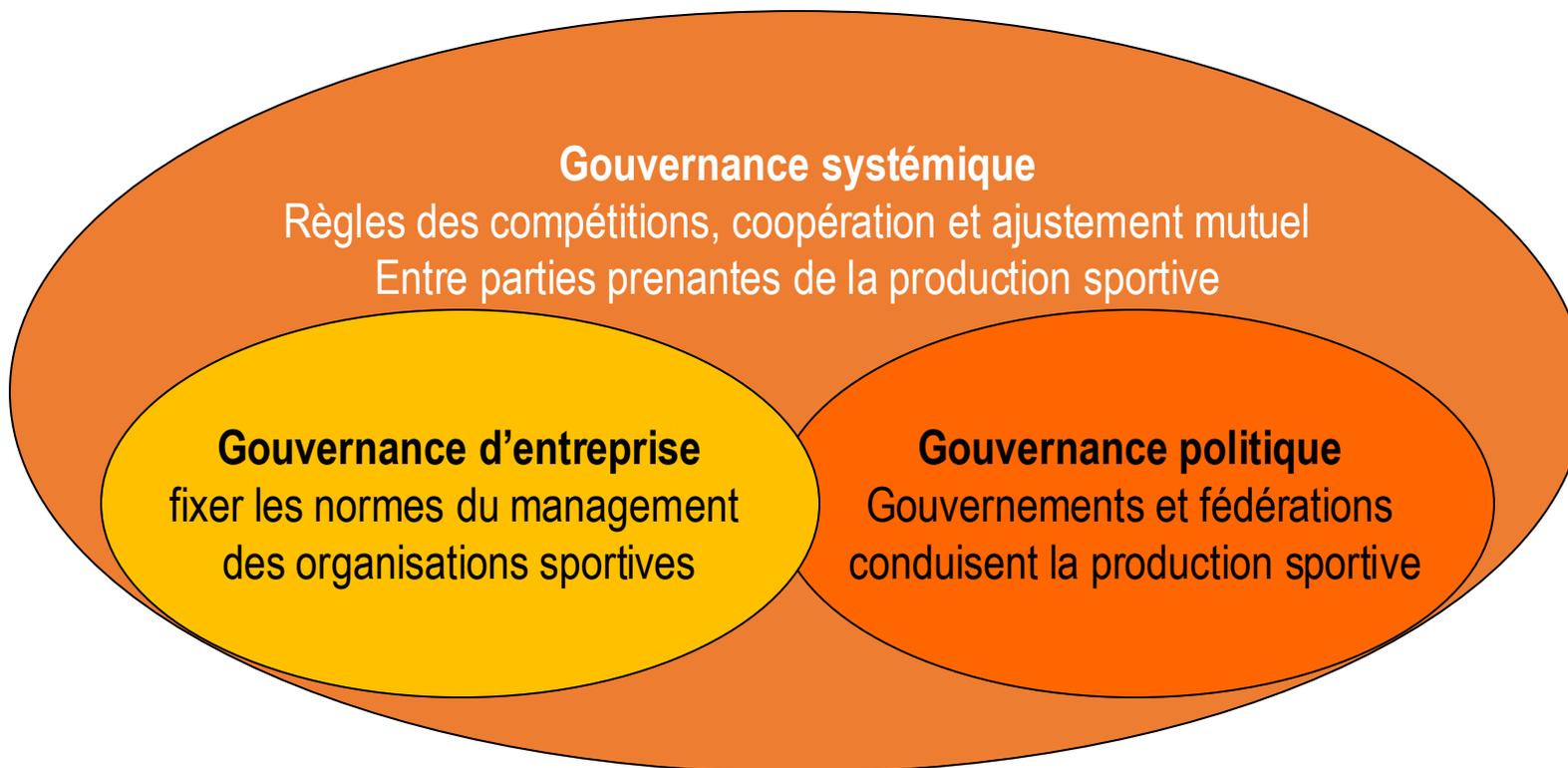
Pourquoi l'Innovation?

- En raison de la pression accrue des **défis financiers**, de la **professionnalisation** du sport, ...
- En étant attentives à l'**innovation**, les fédérations gagneront en efficacité 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 implication, 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 - Approche du Comité International Olympique



OLYMPIC AGENDA 2020 20+20 RECOMMENDATIONS



Reference document

Recommendation 27

Comply with basic principles of good governance

All organisations belonging to the Olympic Movement to accept and comply with the Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement ("PGG").

1. Such compliance to be monitored and evaluated. Supporting tools and processes can be provided by the IOC in order to help organisations become compliant with the principles of good governance, if necessary.
2. Organisations to be responsible for running self-evaluation on a regular basis. The IOC to be regularly informed of the results of the organisations' self-evaluations. In the event of missing such information, the IOC to request such an evaluation at its discretion.
3. The "PGG" to be updated periodically, emphasising the necessity for transparency, integrity and opposition to any form of corruption.

Recommendation 28

Support autonomy

The IOC to create a template to facilitate cooperation between national authorities and sports organisations in a country.

Recommendation 29

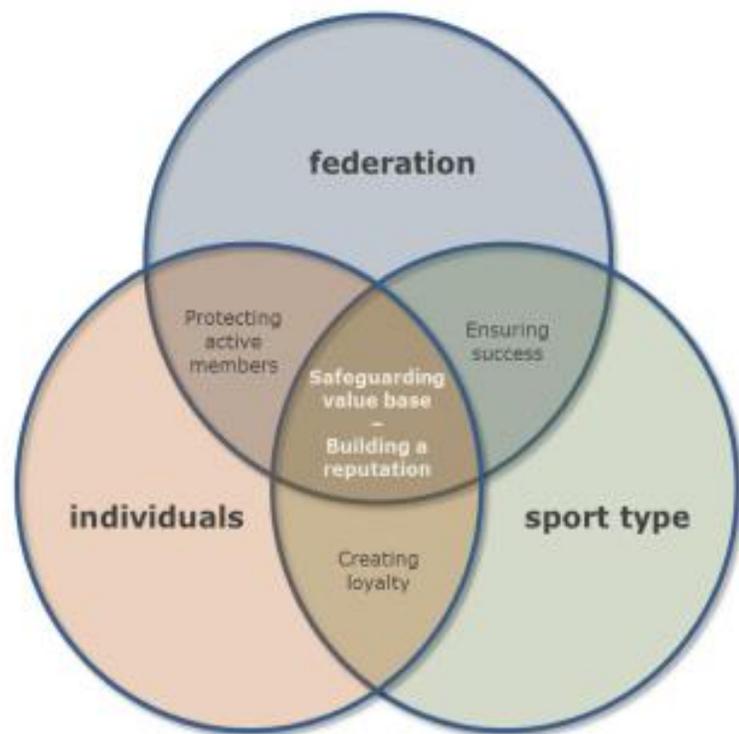
Increase transparency

To further increase transparency

1. The financial statements of the IOC to be prepared and audited according to the International Financial Reporting Standards (IFRS), even if these higher standards are legally not required from the IOC.
2. The IOC to produce an annual activity and financial report, including the allowance policy for IOC members.



La gouvernance du sport - Acteurs et axes



Les acteurs



Les axes



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

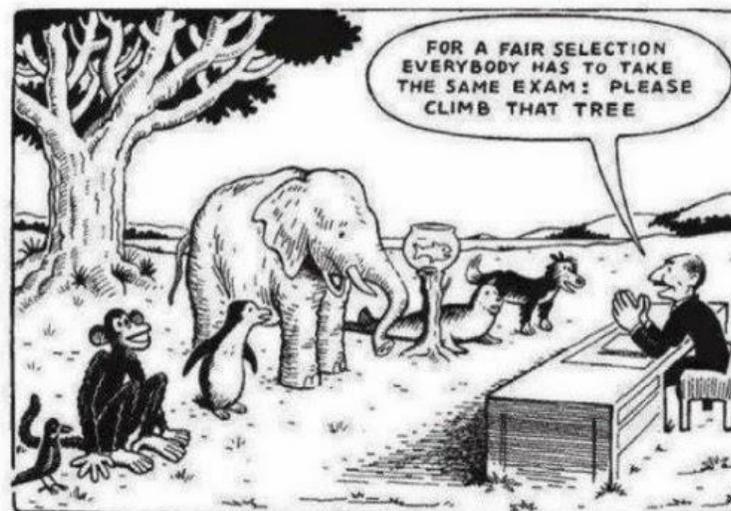




Pas de modèle unique de Bonne Gouvernance

Pourquoi?

Il serait présomptueux de croire qu'une seule structure de gouvernance conviendrait à toutes les FI, CNO ou FN !



Our Education System



Merci pour votre attention!

Thierry Zintz

Thierry.Zintz@uclouvain.be





اللجنة الوطنية الأولمبية المغربية
to7I8I+ toloI80+ toUHoI8I+ toLY0o8I7+
COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE MAROCAIN

LA GOUVERNANCE ET LA STRATÉGIE DES ORGANISATIONS SPORTIVES



THIERRY ZINTZ

PROFESSEUR ÉMÉRITE EN GESTION DES ORGANISATIONS SPORTIVES
À LA FACULTÉ DES SCIENCES DU SPORT DE L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE
DE LOUVAIN, BELGIQUE

ANCIEN VICE-PRÉSIDENT DU COMITÉ OLYMPIQUE ET INTERFÉDÉRAL BELGE

TITULAIRE DE LA CHAIRE OLYMPIQUE



LUNDI 10 FÉVRIER



HÔTEL FAIRMONT
LA MARINA RABAT SALÉ

PROGRAMME DU SÉMINAIRE

08H30 : ACCUEIL DES PARTICIPANTS

09H30 :

SUJET 1

DÉFINIR LA GOUVERNANCE ET
COMPRENDRE LE CONCEPT DE BONNE GOUVERNANCE

09H55 :

RÉFLEXION EN SOUS-GROUPES - « LA GOUVERNANCE AU CŒUR DE
NOS FÉDÉRATIONS : NOS FORCES ET NOS FAIBLESSES,
LES OPPORTUNITÉS ET LES MENACES DE NOTRE ENVIRONNEMENT »

10H30 : PAUSE-CAFÉ

10H50 :

SUJET 2

GOUVERNER UNE ORGANISATION SPORTIVE,
C'EST D'ABORD SE DONNER UNE VISION, DES MISSIONS ET
DES OBJECTIFS

11H05 :

ÉTUDES DE CAS - UNE FÉDÉRATION INTERNATIONALE
ET UNE FÉDÉRATION NATIONALE

11H20 :

RÉFLEXION EN SOUS-GROUPES - « IMAGINONS LA VISION ET
LES MISSIONS D'UNE FÉDÉRATION NATIONALE AU MAROC »

11H50 :

SUJET 3

FORTS D'UNE VISION ET DE MISSIONS, DONNONS-NOUS UNE
STRATÉGIE PLURIANNUELLE - L'ART DE BIEN GOUVERNER NOS ORGANISATIONS

12H10 : DISCUSSION COLLÉGIALE

12H40 : CONCLUSION PAR THIERRY ZINTZ

13H00 : DÉJEUNER



Où voulons-nous aller?

Nos forces, nos faiblesses, les opportunités et les menaces de notre environnement

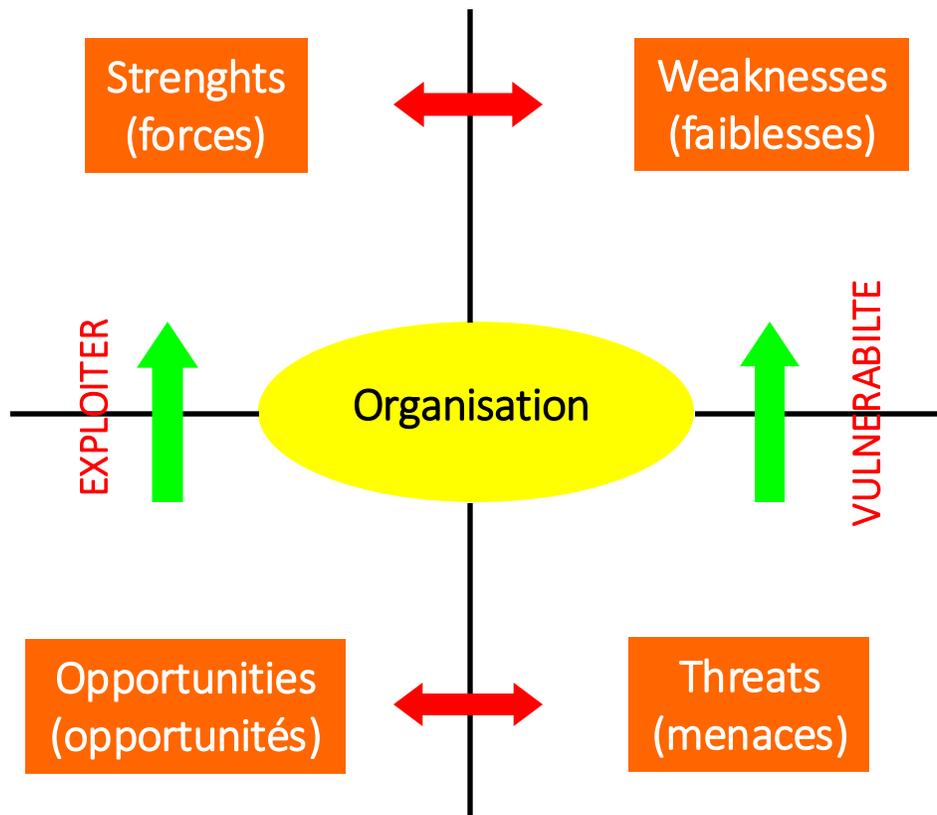
Rabat, le 10 février 2025

Prof Dr Em Thierry Zintz





Travail de réflexion en sous-groupes



Analyse SWOT

- 25 minutes de réflexion en sous-groupes
- 1 rapporteur par sous-groupe
- 10 minutes de mise en commun

Lorsque nous analysons le fonctionnement des fédérations sportives marocaines, quelles sont

- *À l'interne : les principales forces et faiblesses de nos fédérations,*
- *A l'externe: les principales opportunités et menaces qui nous viennent de leur environnement*



Merci pour votre attention!

Thierry Zintz

Thierry.Zintz@uclouvain.be





اللجنة الوطنية الأولمبية المغربية
to7I8I+ toloI80+ toUHoI8I+ toLY0o8I7+
COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE MAROCAIN

LA GOUVERNANCE ET LA STRATÉGIE DES ORGANISATIONS SPORTIVES



THIERRY ZINTZ

PROFESSEUR ÉMÉRITE EN GESTION DES ORGANISATIONS SPORTIVES
À LA FACULTÉ DES SCIENCES DU SPORT DE L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE
DE LOUVAIN, BELGIQUE

ANCIEN VICE-PRÉSIDENT DU COMITÉ OLYMPIQUE ET INTERFÉDÉRAL BELGE

TITULAIRE DE LA CHAIRE OLYMPIQUE



LUNDI 10 FÉVRIER



HÔTEL FAIRMONT
LA MARINA RABAT SALÉ

PROGRAMME DU SÉMINAIRE

08H30 : ACCUEIL DES PARTICIPANTS

09H30 :

SUJET 1

DÉFINIR LA GOUVERNANCE ET
COMPRENDRE LE CONCEPT DE BONNE GOUVERNANCE

09H55 :

RÉFLEXION EN SOUS-GROUPES - « LA GOUVERNANCE AU CŒUR DE
NOS FÉDÉRATIONS : NOS FORCES ET NOS FAIBLESSES,
LES OPPORTUNITÉS ET LES MENACES DE NOTRE ENVIRONNEMENT »

10H30 : PAUSE-CAFÉ

10H50 :

SUJET 2

GOUVERNER UNE ORGANISATION SPORTIVE,
C'EST D'ABORD SE DONNER UNE VISION, DES MISSIONS ET
DES OBJECTIFS

11H05 :

ÉTUDES DE CAS - UNE FÉDÉRATION INTERNATIONALE
ET UNE FÉDÉRATION NATIONALE

11H20 :

RÉFLEXION EN SOUS-GROUPES - « IMAGINONS LA VISION ET
LES MISSIONS D'UNE FÉDÉRATION NATIONALE AU MAROC »

11H50 :

SUJET 3

FORTS D'UNE VISION ET DE MISSIONS, DONNONS-NOUS UNE
STRATÉGIE PLURIANNUELLE - L'ART DE BIEN GOUVERNER NOS ORGANISATIONS

12H10 : DISCUSSION COLLÉGIALE

12H40 : CONCLUSION PAR THIERRY ZINTZ

13H00 : DÉJEUNER

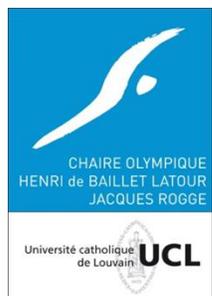


Où voulons-nous aller?

Gouverner une organisation sportive, c'est d'abord se donner une vision, des missions et des objectifs

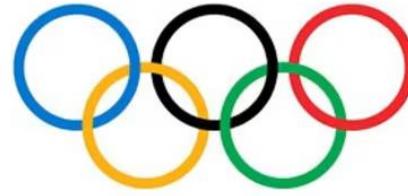
Rabat, le 10 février 2025

Prof Dr Em Thierry Zintz

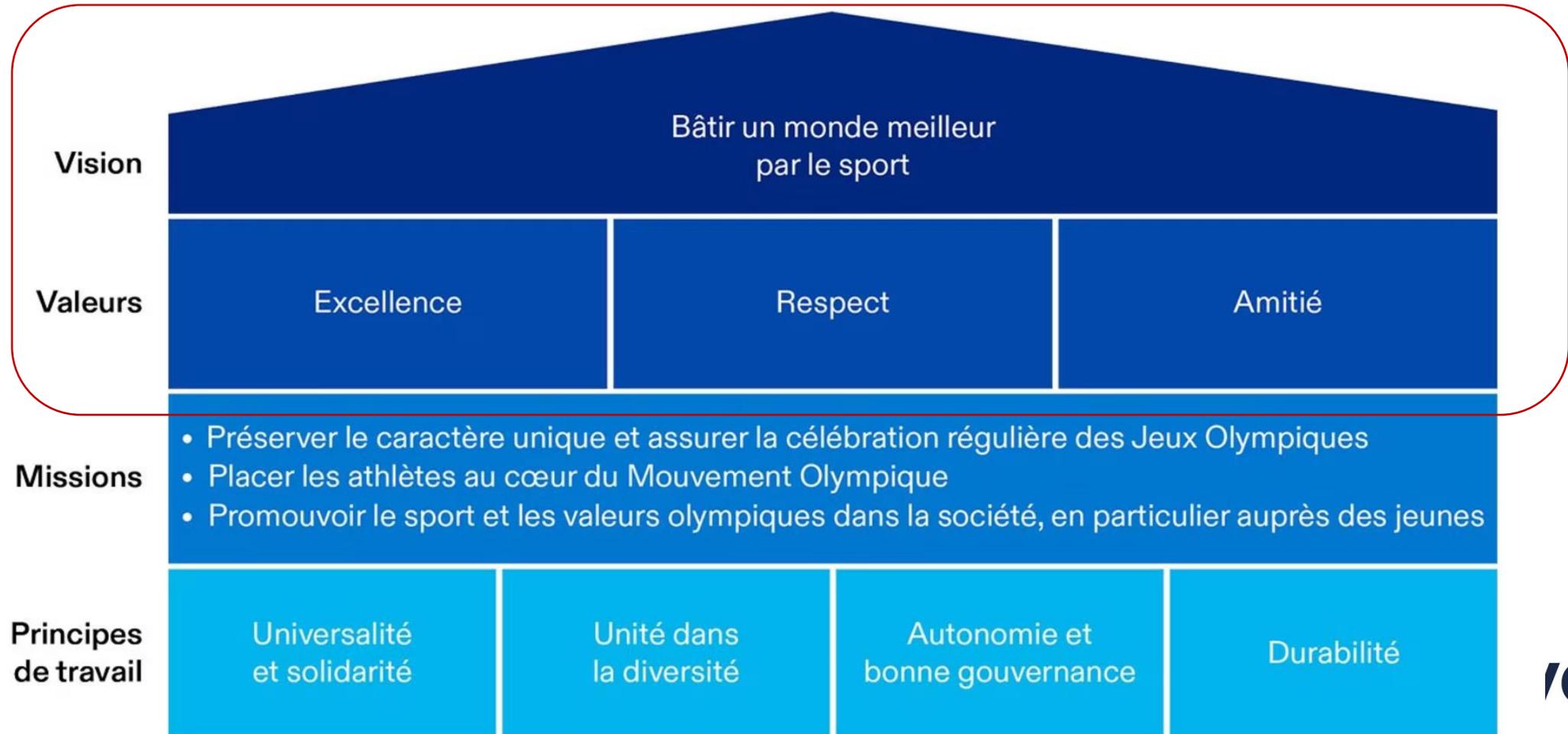




1.Vision



L'Olympisme est une philosophie
qui met le sport au service de l'humanité



Définir la vision d'une organisation sportive est une étape cruciale pour orienter ses actions et inspirer ses membres. Voici quelques étapes clés pour y parvenir :

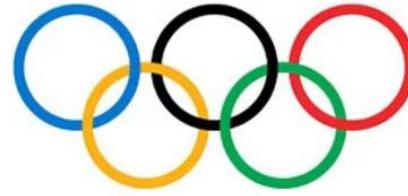
- **Analyse de la situation actuelle** : Évaluez les forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse SWOT) de votre organisation.
- **Impliquer les parties prenantes** : Consultez les membres, les bénévoles, les partenaires et les supporters pour recueillir leurs idées et attentes.
- **Définir des valeurs fondamentales** : Identifiez les valeurs qui guideront toutes les actions et décisions de l'organisation.
- **Formuler une vision inspirante** : La vision doit être ambitieuse et motivante, décrivant l'état futur idéal de l'organisation.
- **Communiquer la vision** : Assurez-vous que la vision est bien comprise et partagée par tous les membres de l'organisation.
- **Réévaluer et ajuster** : La vision doit être revue régulièrement pour s'assurer qu'elle reste pertinente et alignée avec les évolutions de l'organisation et de son environnement.

Bâtir un monde meilleur par le Sport

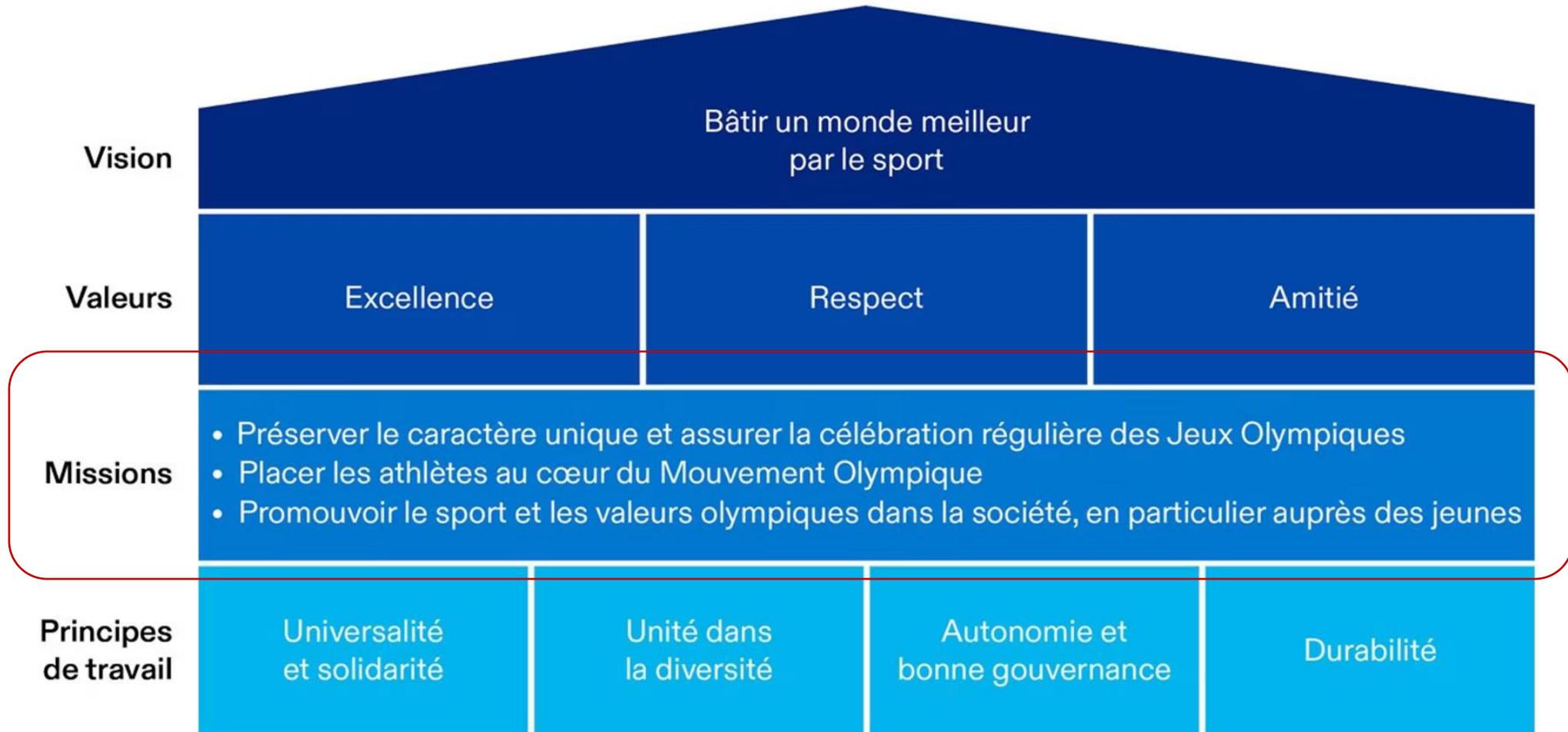
Excellence – Respect - Amitié



2. Missions



L'Olympisme est une philosophie
qui met le sport au service de l'humanité





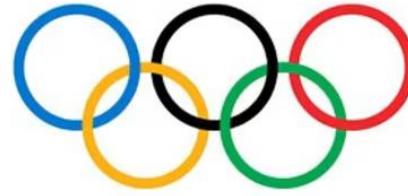
Définir les missions d'une organisation sportive est essentiel pour orienter ses actions et atteindre ses objectifs. Voici quelques étapes pour y parvenir :

- **Analyser le contexte** : Comprenez le cadre légal et réglementaire dans lequel votre organisation opère. Au Maroc, les fédérations sportives sont souvent régies par le droit des associations et le droit du sport.
- **Identifier les besoins et attentes** : Consultez les membres, les partenaires et les parties prenantes pour comprendre leurs attentes et besoins spécifiques.
- **Définir des objectifs clairs** : Les missions doivent refléter les objectifs à long terme de l'organisation, qu'il s'agisse de promouvoir une discipline sportive, d'organiser des compétitions, ou de favoriser l'inclusion sociale par le sport.
- **Formuler des missions spécifiques** : Rédigez des missions précises et mesurables. Par exemple, une mission pourrait être de "développer la pratique du sport chez les jeunes" ou "organiser des compétitions nationales et internationales".
- **Communiquer et impliquer** : Assurez-vous que les missions sont bien comprises et acceptées par tous les membres de l'organisation. Une bonne communication est essentielle pour l'adhésion et l'engagement de tous.
- **Évaluer et ajuster** : Les missions doivent être régulièrement évaluées et ajustées en fonction des évolutions internes et externes de l'organisation.

*Préserver le caractère unique et assurer la célébration régulière des Jeux Olympiques
Placer les athlètes au cœur du Mouvement Olympique
Promouvoir le sport et les valeurs olympiques dans la société*



3. Objectifs et principes de travail



L'Olympisme est une philosophie
qui met le sport au service de l'humanité

Vision

Bâtir un monde meilleur
par le sport

Valeurs

Excellence

Respect

Amitié

Missions

- Préserver le caractère unique et assurer la célébration régulière des Jeux Olympiques
- Placer les athlètes au cœur du Mouvement Olympique
- Promouvoir le sport et les valeurs olympiques dans la société, en particulier auprès des jeunes

**Principes
de travail**

Universalité
et solidarité

Unité dans
la diversité

Autonomie et
bonne gouvernance

Durabilité

rain



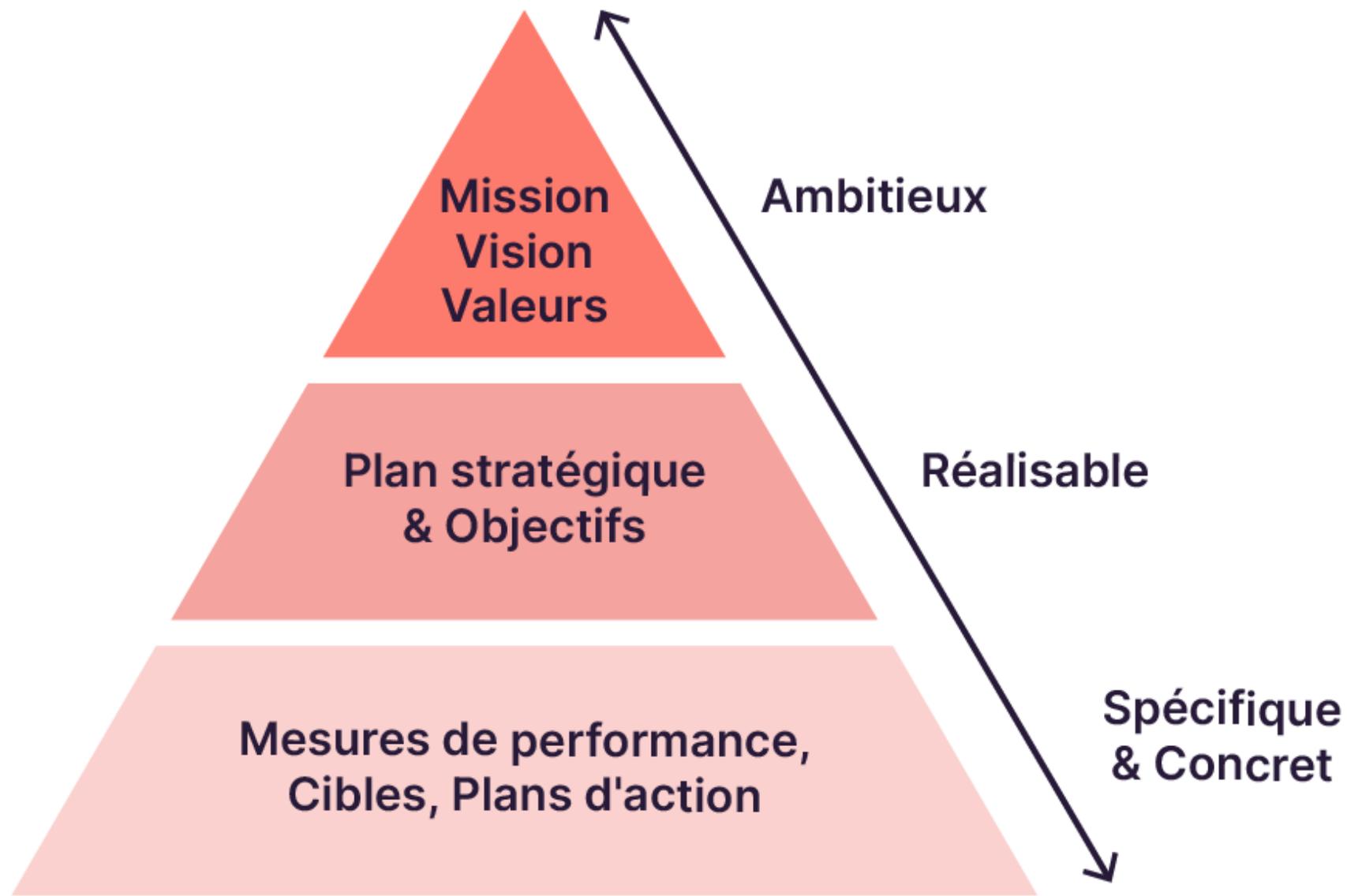
Définir les objectifs d'une organisation sportive est essentiel pour orienter ses actions et mesurer ses progrès. Voici quelques étapes pour y parvenir :

- **Analyser le contexte** : Évaluez les forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse SWOT) de votre organisation.
- **Impliquer les parties prenantes** : Consultez les membres, les bénévoles, les partenaires et les supporters pour recueillir leurs idées et attentes.
- **Définir des objectifs SMART** : Les objectifs doivent être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis. Par exemple, "augmenter le nombre de licenciés de 10% d'ici la fin de l'année" est un objectif SMART.
- **Prioriser les objectifs** : Classez les objectifs par ordre de priorité en fonction de leur importance et de leur urgence.
- **Établir un plan d'action** : Décomposez chaque objectif en actions concrètes et attribuez des responsabilités à des personnes ou des équipes spécifiques.
- **Suivre et évaluer les progrès** : Mettez en place des indicateurs de performance pour suivre les progrès et ajuster les actions si nécessaire.
- **Communiquer les objectifs** : Assurez-vous que tous les membres de l'organisation comprennent et adhèrent aux objectifs fixés.
- **Réévaluer régulièrement** : Les objectifs doivent être revus et ajustés régulièrement pour rester pertinents et alignés avec les évolutions de l'organisation et de son environnement.

*Universalité et solidarité – Unité dans la diversité –
Autonomie et bonne gouvernance - Durabilité*



2. Trois exemples





VISION ET MISSION

UTILISER LE POUVOIR ET L'ACCESSIBILITÉ DE L'ATHLÉTISME ET DE NOS ATHLÈTES POUR CRÉER UN MONDE PLUS SAIN ET PLUS EN FORME

DÉVELOPPER

Développer l'athlétisme et le rendre pertinent dans la vie des personnes et dans celle de leur collectivité

INSPIRER

Créer des compétitions, des événements, des programmes et des activités accessibles et attrayants à l'échelle mondiale afin que nos athlètes talentueux puissent divertir et inspirer le monde

DIRIGER

Incarner le meilleur exemple d'une fédération sportive bien gouvernée, prenant des décisions courageuses en matière de leadership et valorisant les partenariats, pour que l'athlétisme se développe dans le monde entier

World Athletics

LA STRUCTURE GÉNÉRALE DU PLAN MONDIAL

VISION ET MISSION (conformément à la Stratégie pour la croissance)

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

PLUS DE PARTICIPATION

Nous ferons croître la participation à l'athlétisme en (i) augmentant les opportunités de participer à tous les niveaux et à tous les âges ; (ii) en changeant la perception de «l'athlétisme» et (iii) en accentuant le caractère inclusif, divers et accessible à toutes et tous au moment de promouvoir nos disciplines.

PLUS DE PERSONNES

Les personnes (entraîneurs, officiels, personnel administratif et bénévoles) qui animent notre sport sont essentielles pour maintenir et améliorer sa popularité, de la base à l'élite. Collectivement, en tant que sport, nous maximiserons les opportunités de développement de ces personnes en travaillant étroitement avec les Fédérations membres sur le recrutement, le développement et l'intégration de l'égalité entre les sexes dans nos plans afin de garantir que notre sport soit véritablement représentatif.

PLUS DE FANS

La croissance de notre réseau de fans contribuera à garantir la vitalité du sport sur le long terme, mais un changement de mentalité important est nécessaire dans la manière dont nous nous engageons auprès de nos fans actuels et dont nous en attirons de nouveaux. La visibilité de nos athlètes d'élite et les récits qui leur sont associés seront essentiels pour s'engager auprès de nos fans actuels et pour en attirer de nouveaux.

PLUS DE PARTENARIATS

Les partenariats sont essentiels au développement et à la croissance du sport, que ce soit les partenariats commerciaux qui aident à promouvoir et à apporter un financement vital, avec les partenaires médias et de diffusion qui font découvrir le sport à des milliards de spectateurs dans le monde, ou les partenariats non commerciaux avec, par exemple, les gouvernements et les villes hôtes qui fournissent des fonds et des infrastructures et accueillent nos événements. Les avantages mutuels d'un partenariat avec l'athlétisme, y compris les avantages en termes de santé et de bien-être, seront clairement expliqués à toutes nos parties prenantes, ce qui augmentera les possibilités de partenariat avec notre sport dans le monde entier.

SOUS-OBJECTIFS

1. Parcours de développement — de l'école à la scène internationale
2. Installations et équipements
3. Promotion et campagnes
4. Athlétisme pour toutes et tous
5. Athlétisme vétérans

1. Mise à disposition de personnel d'encadrement
2. Opportunités de développement
3. Protection
4. Équité entre les sexes

1. Visibilité du sport
2. Se fonder sur des données et des observations
3. Réputation
4. Innovation et technologie
5. Divertissement et engagement via le numérique

1. Avantages de partenariats avec l'athlétisme
2. Soutien et pérennité des FM et des AC
3. Villes hôtes
4. Partenaires de diffusion
5. Données et informations pour les partenariats





NOS VALEURS

Avec la croissance du hockey, plus que jamais **nos valeurs** doivent continuer à former l'**ADN de notre sport**. Il est essentiel que ces valeurs soient respectées, que l'on soit joueur, parent, dirigeant, arbitre...

Pas seulement le **Fair-Play** au sens strict, c'est le respect de l'éthique en toute circonstance : **bien-être** des membres, bonne **gouvernance**, lutte contre le **dopage**, encadrement des **paris sportifs**...

La LFH, en étroite collaboration avec la VHL et l'ARBH, s'assure que **ces valeurs** transparaissent au travers de ce plan stratégique.

LES MISSIONS DE LA LFH

être l'**organe fédérateur** des clubs et de ses membres en Fédération Wallonie-Bruxelles, les représenter et défendre leurs intérêts

viser à **promouvoir la pratique et le développement du hockey** en Fédération Wallonie-Bruxelles en rendant ce sport attrayant et connu de tous

être à **l'écoute des clubs**, mettre à leur disposition **une série d'outils** en les accompagnant dans leur croissance, dans une perspective de qualité

soutenir les clubs dans la mise en place de leur plan de développement individuel, en tenant compte de leurs spécificités

Ligue Francophone Belge de Hockey sur gazon

NOS PRIORITÉS





PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028



Association Francophone Belge de Golf

NOTRE VISION

L'AFGolf a pour but d'organiser et de favoriser le développement et la pratique du golf en Fédération Wallonie-Bruxelles, sous tous ses aspects : récréatif, compétitif et de haut niveau.



NOS MISSIONS

- Organiser et développer la pratique du golf au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
- Être à l'écoute et accompagner nos clubs.
- Développer la communication et l'image positive de notre sport.
- Rendre le golf encore plus inclusif.
- Elever le niveau des joueurs.
- Développer une stratégie de gestion durable du golf.
- Proposer des formations de qualité à destination des acteurs du golf.



NOS VALEURS

LE RESPECT DE SOI, DE L'AUTRE ET DU TERRAIN

LA BONNE GOUVERNANCE

LA SPORTIVITÉ

L'ÉTHIQUE

LE PARTAGE

L'INCLUSION

L'INTÉGRITÉ

Notre sport évolue. Il est en croissance constante. Plus que jamais, nos valeurs doivent être solidement ancrées. Ces valeurs font partie de notre ADN et de l'ADN de notre sport. Elles doivent être partagées par chaque personne faisant partie de notre fédération, sur et en dehors des parcours.



Merci pour votre attention!

Thierry Zintz

Thierry.Zintz@uclouvain.be





اللجنة الوطنية الأولمبية المغربية
to7I8I+ toloI80+ toUHoI8I+ toLY0o8I7+
COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE MAROCAIN

LA GOUVERNANCE ET LA STRATÉGIE DES ORGANISATIONS SPORTIVES



**THIERRY
ZINTZ**

PROFESSEUR ÉMÉRITE EN GESTION DES ORGANISATIONS SPORTIVES
À LA FACULTÉ DES SCIENCES DU SPORT DE L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE
DE LOUVAIN, BELGIQUE

ANCIEN VICE-PRÉSIDENT DU COMITÉ OLYMPIQUE ET INTERFÉDÉRAL BELGE

TITULAIRE DE LA CHAIRE OLYMPIQUE



LUNDI 10 FÉVRIER



**HÔTEL FAIRMONT
LA MARINA RABAT SALÉ**

PROGRAMME DU SÉMINAIRE

08H30 : ACCUEIL DES PARTICIPANTS

09H30 :

SUJET 1

DÉFINIR LA GOUVERNANCE ET
COMPRENDRE LE CONCEPT DE BONNE GOUVERNANCE

09H55 :

RÉFLEXION EN SOUS-GROUPES - « LA GOUVERNANCE AU CŒUR DE
NOS FÉDÉRATIONS : NOS FORCES ET NOS FAIBLESSES,
LES OPPORTUNITÉS ET LES MENACES DE NOTRE ENVIRONNEMENT »

10H30 : PAUSE-CAFÉ

10H50 :

SUJET 2

GOUVERNER UNE ORGANISATION SPORTIVE,
C'EST D'ABORD SE DONNER UNE VISION, DES MISSIONS ET
DES OBJECTIFS

11H05 :

ÉTUDES DE CAS - UNE FÉDÉRATION INTERNATIONALE
ET UNE FÉDÉRATION NATIONALE

11H20 :

RÉFLEXION EN SOUS-GROUPES - « IMAGINONS LA VISION ET
LES MISSIONS D'UNE FÉDÉRATION NATIONALE AU MAROC »

11H50 :

SUJET 3

FORTS D'UNE VISION ET DE MISSIONS, DONNONS-NOUS UNE
STRATÉGIE PLURIANNUELLE - L'ART DE BIEN GOUVERNER NOS ORGANISATIONS

12H10 : DISCUSSION COLLÉGIALE

12H40 : CONCLUSION PAR THIERRY ZINTZ

13H00 : DÉJEUNER



Où voulons-nous aller?

Imaginons la vision et les missions d'une fédération nationale au Maroc

Rabat, le 10 février 2025

Prof Dr Em Thierry Zintz





Travail de réflexion en sous-groupes

Formuler une vision inspirante

La vision doit être ambitieuse et motivante, décrivant l'état futur idéal de l'organisation.

Formuler trois missions

- Identifier les besoins et attentes
- Les missions doivent refléter les objectifs à long terme de l'organisation
- Formuler des missions spécifiques : Rédigez des missions précises et mesurables.

- 20 minutes de réflexion en sous-groupes
- 1 rapporteur par sous-groupe
- 10 minutes de mise en commun

Faisons collégialement le choix d'une fédération sportive marocaine hypothétique ou réelle, et tentons

- ***de cerner sa vision en une phrase percutante,***
- ***De cerner trois missions pour cette fédération.***



Merci pour votre attention!

Thierry Zintz

Thierry.Zintz@uclouvain.be





اللجنة الوطنية الأولمبية المغربية
to7I8I+ toloI80+ toUHoI8I+ toLY0o8I7+
COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE MAROCAIN

LA GOUVERNANCE ET LA STRATÉGIE DES ORGANISATIONS SPORTIVES



**THIERRY
ZINTZ**

PROFESSEUR ÉMÉRITE EN GESTION DES ORGANISATIONS SPORTIVES
À LA FACULTÉ DES SCIENCES DU SPORT DE L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE
DE LOUVAIN, BELGIQUE

ANCIEN VICE-PRÉSIDENT DU COMITÉ OLYMPIQUE ET INTERFÉDÉRAL BELGE

TITULAIRE DE LA CHAIRE OLYMPIQUE



LUNDI 10 FÉVRIER



**HÔTEL FAIRMONT
LA MARINA RABAT SALÉ**

PROGRAMME DU SÉMINAIRE

08H30 : ACCUEIL DES PARTICIPANTS

09H30 :

SUJET 1

DÉFINIR LA GOUVERNANCE ET
COMPRENDRE LE CONCEPT DE BONNE GOUVERNANCE

09H55 :

RÉFLEXION EN SOUS-GROUPES - « LA GOUVERNANCE AU CŒUR DE
NOS FÉDÉRATIONS : NOS FORCES ET NOS FAIBLESSES,
LES OPPORTUNITÉS ET LES MENACES DE NOTRE ENVIRONNEMENT »

10H30 : PAUSE-CAFÉ

10H50 :

SUJET 2

GOUVERNER UNE ORGANISATION SPORTIVE,
C'EST D'ABORD SE DONNER UNE VISION, DES MISSIONS ET
DES OBJECTIFS

11H05 :

ÉTUDES DE CAS - UNE FÉDÉRATION INTERNATIONALE
ET UNE FÉDÉRATION NATIONALE

11H20 :

RÉFLEXION EN SOUS-GROUPES - « IMAGINONS LA VISION ET
LES MISSIONS D'UNE FÉDÉRATION NATIONALE AU MAROC »

11H50 :

SUJET 3

FORTS D'UNE VISION ET DE MISSIONS, DONNONS-NOUS UNE
STRATÉGIE PLURIANNUELLE - L'ART DE BIEN GOUVERNER NOS ORGANISATIONS

12H10 : DISCUSSION COLLÉGIALE

12H40 : CONCLUSION PAR THIERRY ZINTZ

13H00 : DÉJEUNER



Là où il y a une volonté, il y a un chemin!
Forts d'une vision et de missions, donnons-
nous une stratégie pluri-annuelle...

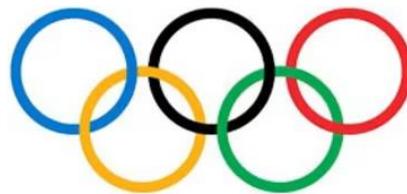
Rabat, le 10 février 2025

Prof Dr Em Thierry Zintz



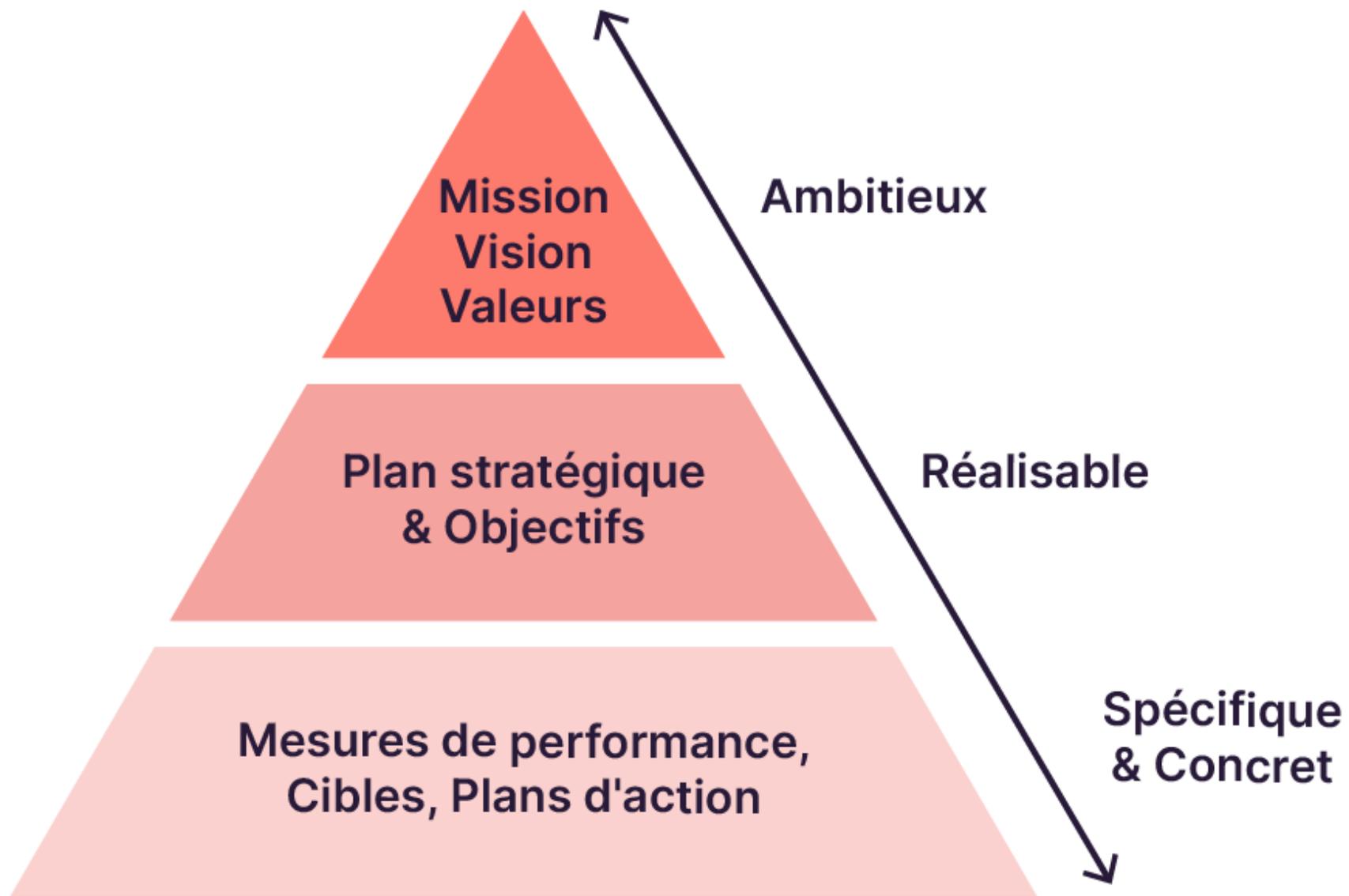


1. En guise de rappel



L'Olympisme est une philosophie
qui met le sport au service de l'humanité







World Athletics

VISION ET MISSION

UTILISER LE POUVOIR ET L'ACCESSIBILITÉ DE L'ATHLÉTISME ET DE NOS ATHLÈTES POUR CRÉER UN MONDE PLUS SAIN ET PLUS EN FORME

DÉVELOPPER

Développer l'athlétisme et le rendre pertinent dans la vie des personnes et dans celle de leur collectivité

INSPIRER

Créer des compétitions, des événements, des programmes et des activités accessibles et attrayants à l'échelle mondiale afin que nos athlètes talentueux puissent divertir et inspirer le monde

DIRIGER

Incarnier le meilleur exemple d'une fédération sportive bien gouvernée, prenant des décisions courageuses en matière de leadership et valorisant les partenariats, pour que l'athlétisme se développe dans le monde entier



LA STRUCTURE GÉNÉRALE DU PLAN MONDIAL

VISION ET MISSION (conformément à la Stratégie pour la croissance)

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

PLUS DE PARTICIPATION

Nous ferons croître la participation à l'athlétisme en (i) augmentant les opportunités de participer à tous les niveaux et à tous les âges ; (ii) en changeant la perception de «l'athlétisme» et (iii) en accentuant le caractère inclusif, divers et accessible à toutes et tous au moment de promouvoir nos disciplines.

PLUS DE PERSONNES

Les personnes (entraîneurs, officiels, personnel administratif et bénévoles) qui animent notre sport sont essentielles pour maintenir et améliorer sa popularité, de la base à l'élite. Collectivement, en tant que sport, nous maximiserons les opportunités de développement de ces personnes en travaillant étroitement avec les Fédérations membres sur le recrutement, le développement et l'intégration de l'égalité entre les sexes dans nos plans afin de garantir que notre sport soit véritablement représentatif.

PLUS DE FANS

La croissance de notre réseau de fans contribuera à garantir la vitalité du sport sur le long terme, mais un changement de mentalité important est nécessaire dans la manière dont nous nous engageons auprès de nos fans actuels et dont nous en attirons de nouveaux. La visibilité de nos athlètes d'élite et les récits qui leur sont associés seront essentiels pour s'engager auprès de nos fans actuels et pour en attirer de nouveaux.

PLUS DE PARTENARIATS

Les partenariats sont essentiels au développement et à la croissance du sport, que ce soit les partenariats commerciaux qui aident à promouvoir et à apporter un financement vital, avec les partenaires médias et de diffusion qui font découvrir le sport à des milliards de spectateurs dans le monde, ou les partenariats non commerciaux avec, par exemple, les gouvernements et les villes hôtes qui fournissent des fonds et des infrastructures et accueillent nos événements. Les avantages mutuels d'un partenariat avec l'athlétisme, y compris les avantages en termes de santé et de bien-être, seront clairement expliqués à toutes nos parties prenantes, ce qui augmentera les possibilités de partenariat avec notre sport dans le monde entier.

SOUS-OBJECTIFS

1. Parcours de développement — de l'école à la scène internationale
2. Installations et équipements
3. Promotion et campagnes
4. Athlétisme pour toutes et tous
5. Athlétisme vétérans

1. Mise à disposition de personnel d'encadrement
2. Opportunités de développement
3. Protection
4. Équité entre les sexes

1. Visibilité du sport
2. Se fonder sur des données et des observations
3. Réputation
4. Innovation et technologie
5. Divertissement et engagement via le numérique

1. Avantages de partenariats avec l'athlétisme
2. Soutien et pérennité des FM et des AC
3. Villes hôtes
4. Partenaires de diffusion
5. Données et informations pour les partenariats



Ligue Francophone Belge de Hockey sur gazon

NOS PRIORITÉS



Jouer

1 Compétition

2 Haut Niveau

Permettre à chaque membre de s'épanouir dans la pratique du hockey en ayant des formats de jeu adaptés, des championnats équilibrés et des équipes homogènes.

Permettre l'émergence de talents et le développement d'infrastructures de haut niveau.

Soutenir & accompagner

3 Accompagnement des clubs

4 Club Management

5 Partage de connaissances

6 Infrastructures

Chaque club a pu identifier comment se développer et est soutenu par sa ligue grâce à un accompagnement unique et individualisé.

Les clubs sont donc plus autonomes et proactifs.

Encourager & développer

7 Formation des cadres sportifs

8 Formation des arbitres

9 Diversité de pratiques

10 Girls power

11 Création de clubs en Région Wallonne

Motiver les clubs à avoir des encadrants et des arbitres formés.

Ancrer la pratique du hockey partout et pour tout le monde en Fédération Wallonie-Bruxelles, en ayant une attention particulière pour les filles.

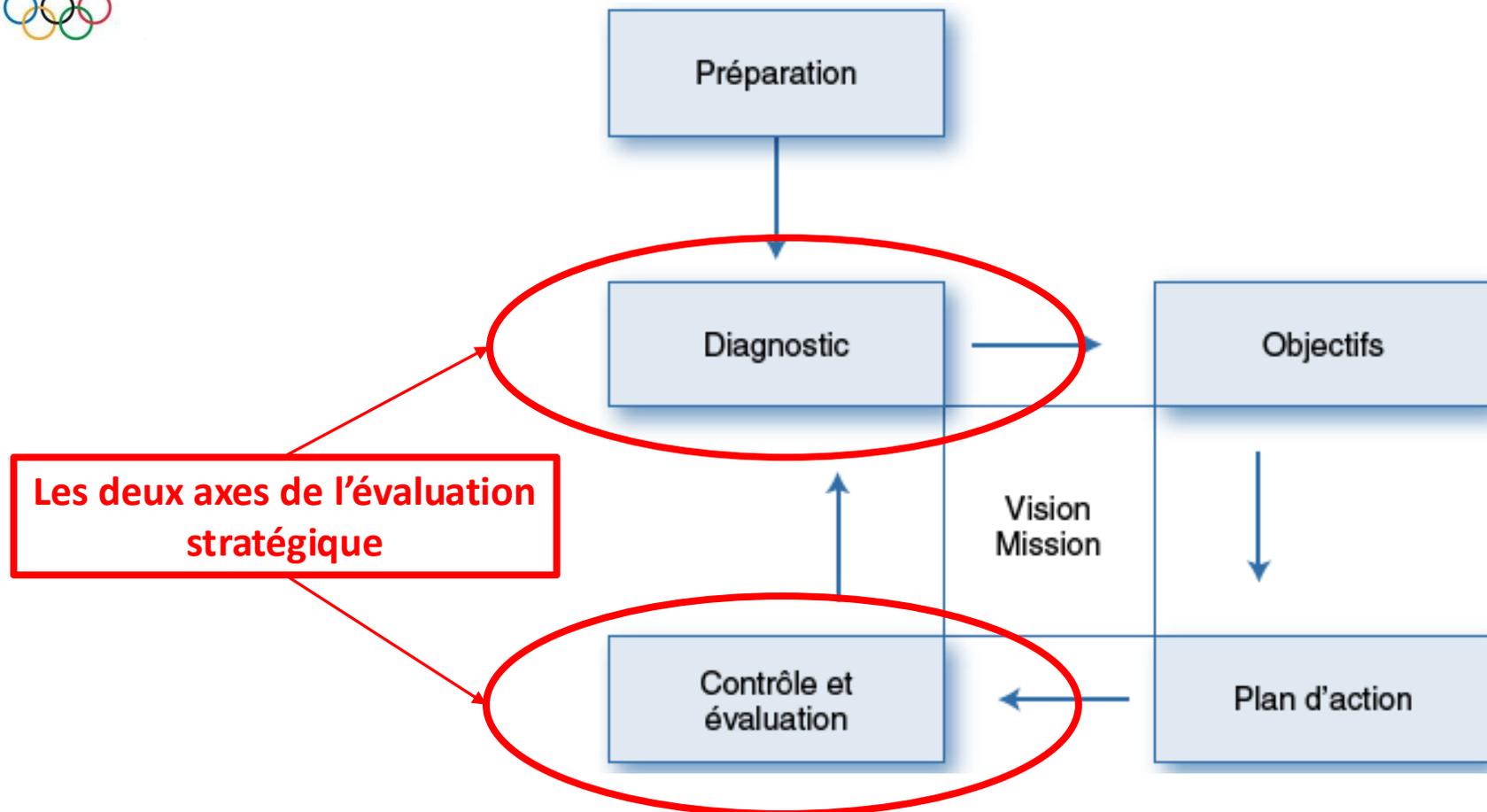
Développer le hockey sous toutes ses formes.



2. Le cycle de la gestion stratégique: Comment planifier la stratégie?



Le cycle de la gestion stratégique



Camy & Robinson (2008)



Le cycle de la gestion stratégique: les objectifs de l'évaluation stratégique

Étape 1 Préparer la stratégie.	Étape 2 Établir un diagnostic interne et externe.	Étape 3 Déterminer les objectifs stratégiques.	Étape 4 Développer le plan d'action.	Étape 5 Programmer l'évaluation.
<p>Objectifs</p> <p>Expliquer les raisons qui sous-tendent le processus de planification stratégique.</p> <p>Présenter la méthodologie choisie et les données à rassembler.</p> <p>Définir le temps disponible, le budget alloué ainsi que les rôles et les responsabilités.</p>	<p>Objectifs</p> <p>Comprendre l'environnement interne et externe.</p> <p>Définir votre capacité stratégique.</p>	<p>Objectifs</p> <p>Développer des objectifs stratégiques en rapport avec votre mission et vos valeurs.</p>	<p>Objectifs</p> <p>Identifier les actions à exécuter pour atteindre chaque objectif stratégique.</p>	<p>Objectifs</p> <p>Établir des indicateurs de performance.</p> <p>Choisir comment informer les membres et les partenaires de vos actions.</p>

Les deux axes de l'évaluation stratégique



Le cycle de la gestion stratégique: les outils de l'évaluation stratégique

Étape 1 Préparer la stratégie.	Étape 2 Établir un diagnostic interne et externe.	Étape 3 Déterminer les objectifs stratégiques.	Étape 4 Développer le plan d'action.	Étape 5 Programmer l'évaluation.
<p>Outils Identifier un membre du Comité exécutif qui sera responsable du processus.</p> <p>Créer un comité stratégique.</p> <p>Définir un budget.</p> <p>Obtenir l'approbation politique interne de votre méthode (Comité exécutif)</p>	<p>Outils Analyser les parties prenantes clés devant être satisfaites.</p> <p>Effectuer une analyse SWOT.</p>	<p>Outils Formaliser les objectifs stratégiques en rappelant et révisant si nécessaire votre mission et vos valeurs.</p>	<p>Outils Créer un plan d'action opérationnel lié aux objectifs stratégiques.</p> <p>Définir les plans et procédures de travail, les responsabilités et les ressources pour les mettre en œuvre.</p>	<p>Méthode Rapport sur les indicateurs de performance stratégiques.</p> <p>Préparer un rapport à l'intention de la communauté.</p>



Les outils du diagnostic stratégique

-

Pré-évaluation stratégique



Le **diagnostic stratégique**, par lequel le stratège détermine
la position stratégique de l'organisation

L'environnement

Le modèle PESTEL

Le modèle de PORTER

Les ressources et les compétences
internes

L'analyse SWOT

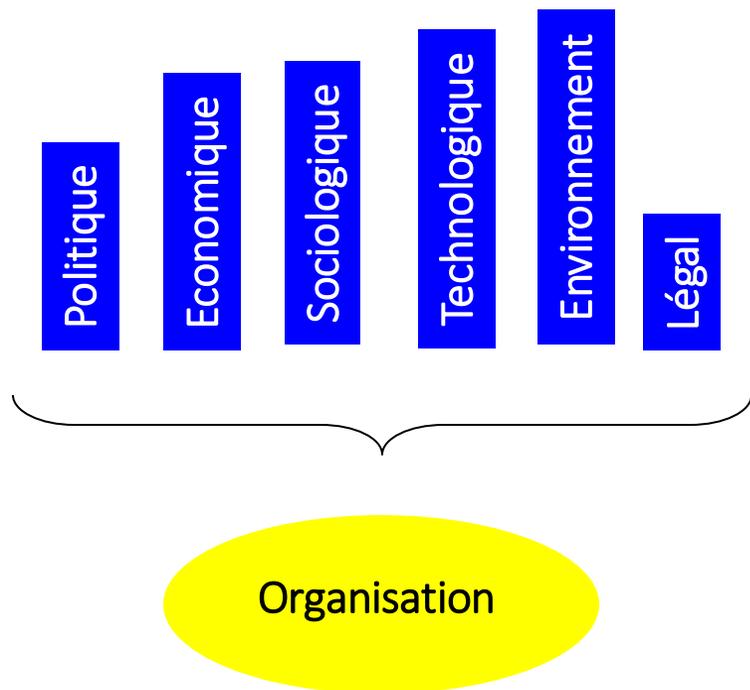
Les attentes et influences des parties
prenantes (stakeholders)

La Stakeholder Theory de FREEMAN



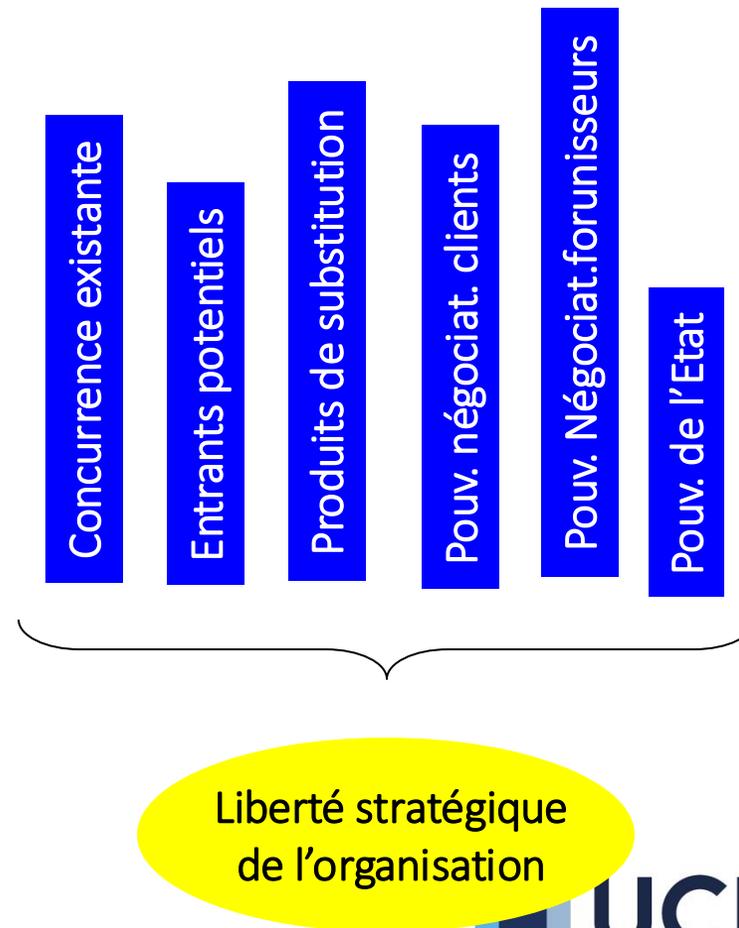
Modèle PESTEL

Facteurs influents



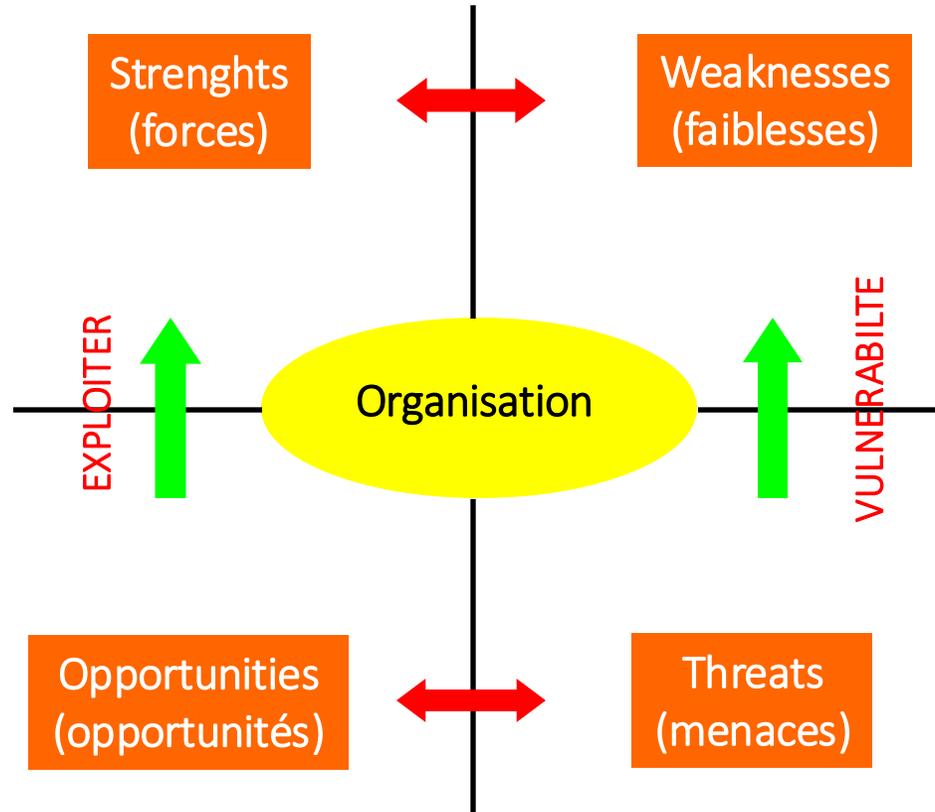
Modèle de Porter

Facteurs limitants

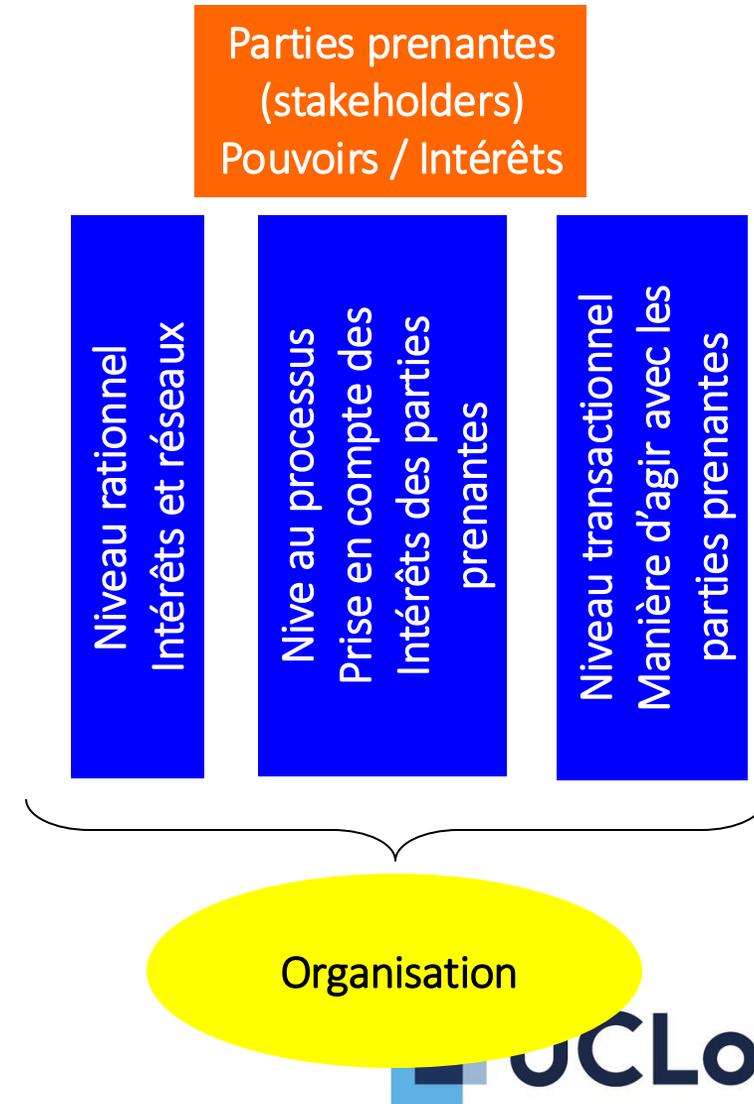




Analyse SWOT

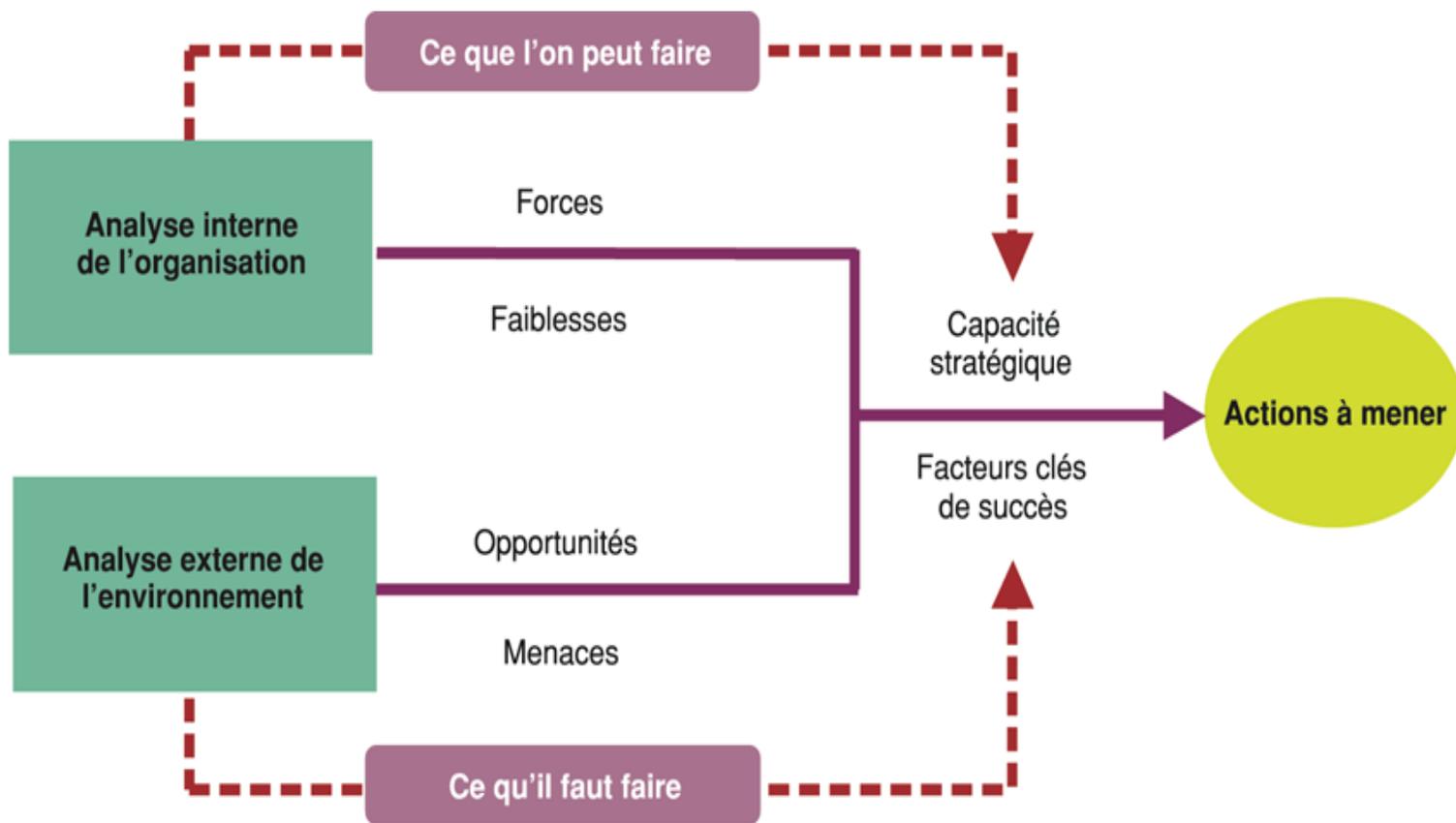


Stakeholder Theory (Freeman)



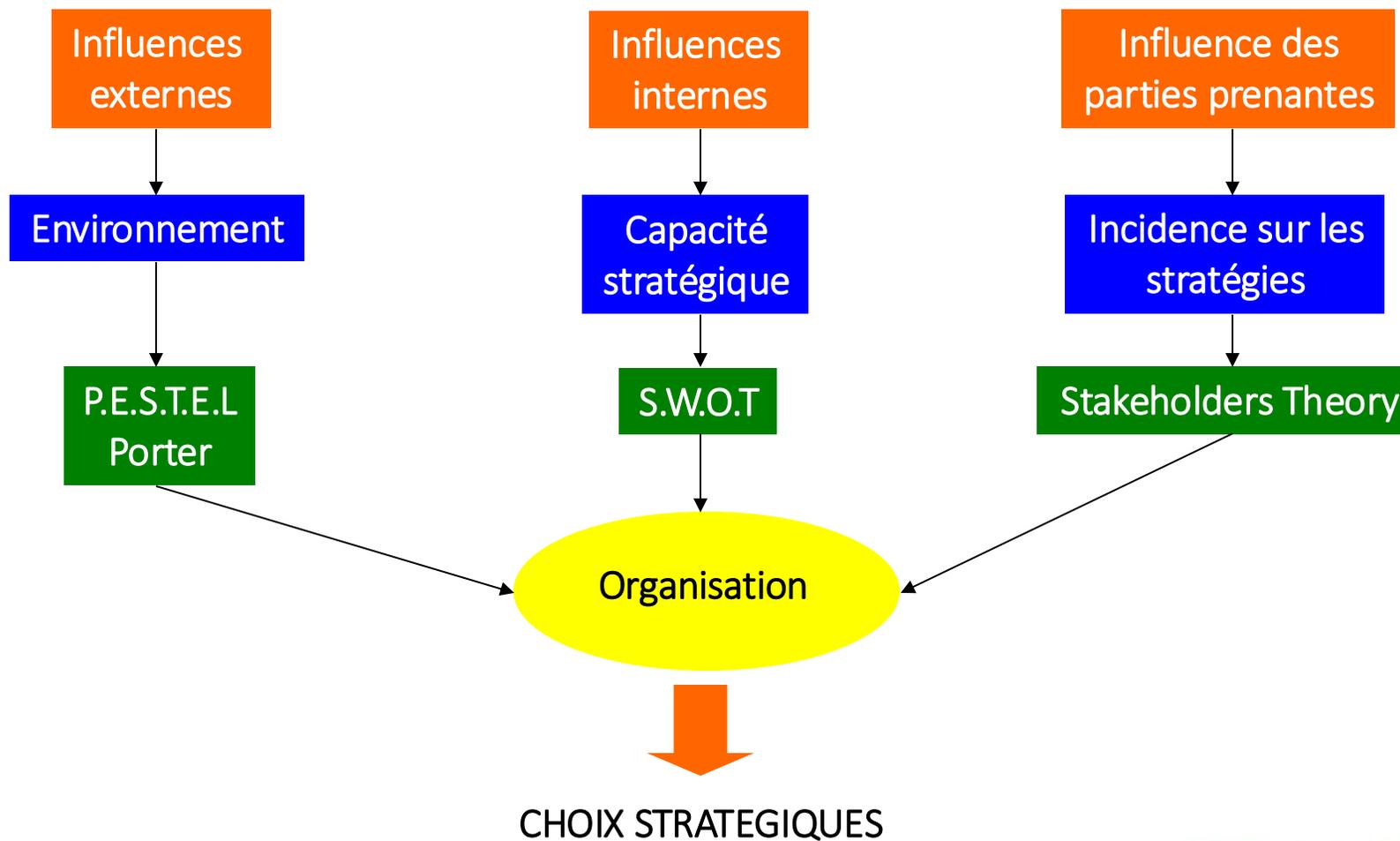


Une vision de l'opérationnalisation du modèle SWOT





Le diagnostic stratégique, une évaluation pour orienter les choix stratégiques





Les outils de l'évaluation stratégique

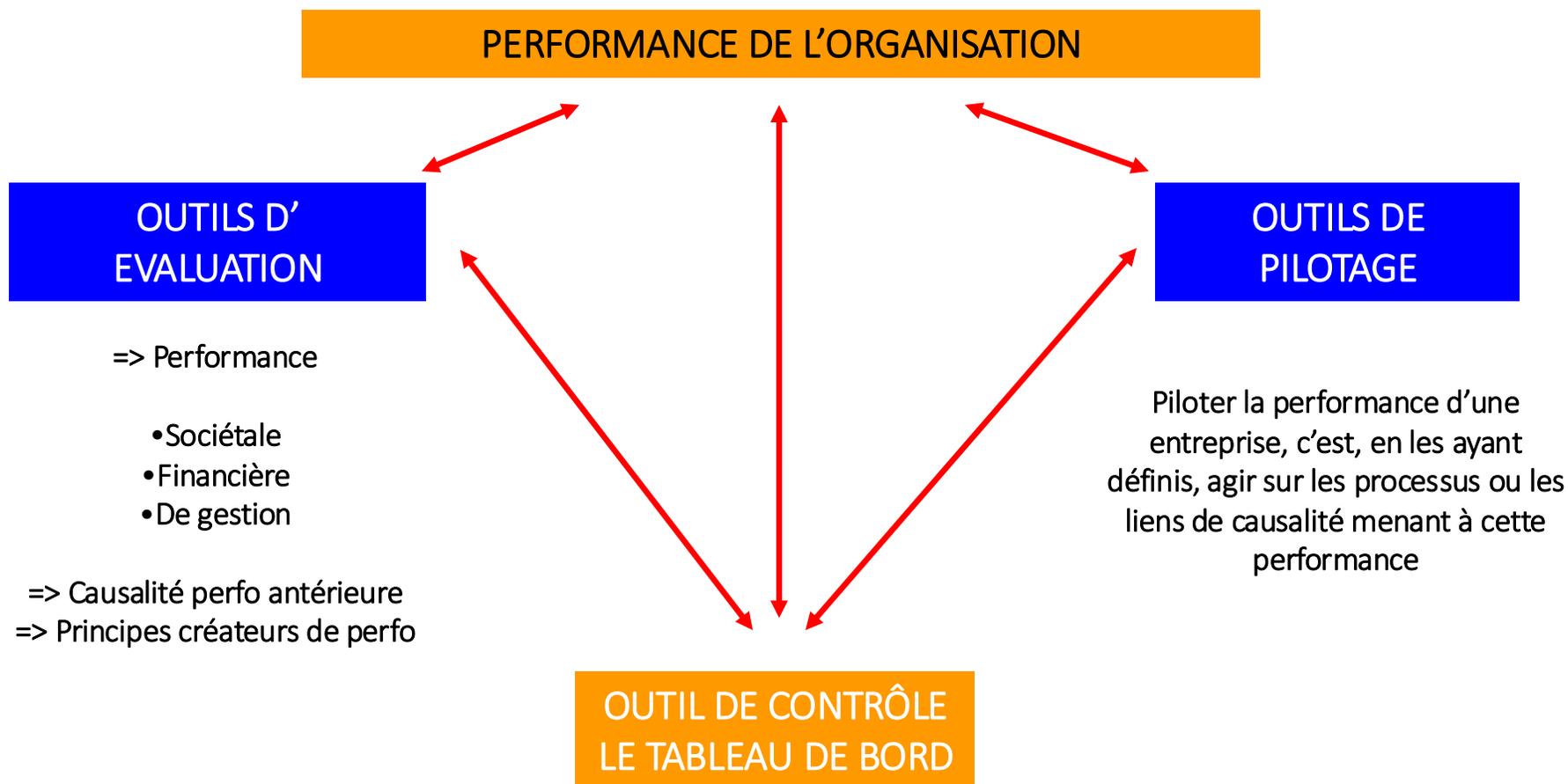
-

Post-évaluation stratégique



•La mesure de la performance des fédérations sportives:

- Performance statutaire (ou sportive) : résultats sportifs, nombre d'adhérents.
- Performance organisationnelle : qualité du fonctionnement et réactivité organisationnelle.
- Performance financière : ressources financières nécessaires, dépendance financière.
- Performance promotionnelle : impact médiatique de la discipline.
- Performance sociale interne : climat social, implication et satisfaction des acteurs.
- Performance sociétale : meilleur fonctionnement de la société, légitimité sociétale





Merci pour votre attention!

Thierry Zintz

Thierry.Zintz@uclouvain.be





اللجنة الوطنية الأولمبية المغربية
to7I8I+ toloI80+ toUHoI8I+ toLY0o8I7+
COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE MAROCAIN

LA GOUVERNANCE ET LA STRATÉGIE DES ORGANISATIONS SPORTIVES



THIERRY ZINTZ

PROFESSEUR ÉMÉRITE EN GESTION DES ORGANISATIONS SPORTIVES
À LA FACULTÉ DES SCIENCES DU SPORT DE L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE
DE LOUVAIN, BELGIQUE

ANCIEN VICE-PRÉSIDENT DU COMITÉ OLYMPIQUE ET INTERFÉDÉRAL BELGE

TITULAIRE DE LA CHAIRE OLYMPIQUE



LUNDI 10 FÉVRIER



HÔTEL FAIRMONT
LA MARINA RABAT SALÉ

PROGRAMME DU SÉMINAIRE

08H30 : ACCUEIL DES PARTICIPANTS

09H30 :

SUJET 1

DÉFINIR LA GOUVERNANCE ET
COMPRENDRE LE CONCEPT DE BONNE GOUVERNANCE

09H55 :

RÉFLEXION EN SOUS-GROUPES - « LA GOUVERNANCE AU CŒUR DE
NOS FÉDÉRATIONS : NOS FORCES ET NOS FAIBLESSES,
LES OPPORTUNITÉS ET LES MENACES DE NOTRE ENVIRONNEMENT »

10H30 : PAUSE-CAFÉ

10H50 :

SUJET 2

GOUVERNER UNE ORGANISATION SPORTIVE,
C'EST D'ABORD SE DONNER UNE VISION, DES MISSIONS ET
DES OBJECTIFS

11H05 :

ÉTUDES DE CAS - UNE FÉDÉRATION INTERNATIONALE
ET UNE FÉDÉRATION NATIONALE

11H20 :

RÉFLEXION EN SOUS-GROUPES - « IMAGINONS LA VISION ET
LES MISSIONS D'UNE FÉDÉRATION NATIONALE AU MAROC »

11H50 :

SUJET 3

FORTS D'UNE VISION ET DE MISSIONS, DONNONS-NOUS UNE
STRATÉGIE PLURIANNUELLE - L'ART DE BIEN GOUVERNER NOS ORGANISATIONS

12H10 : DISCUSSION COLLÉGIALE

12H40 : CONCLUSION PAR THIERRY ZINTZ

13H00 : DÉJEUNER



Là où il y a une volonté, il y a un chemin

Discussion collégiale sur les perspectives stratégiques

Rabat, le 10 février 2025

Prof Dr Em Thierry Zintz





Discussion collégiale



Merci pour votre attention!

Thierry Zintz

Thierry.Zintz@uclouvain.be





اللجنة الوطنية الأولمبية المغربية
to7I8I+ toloI80+ toUHoI8I+ toLY0o8I7+
COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE MAROCAIN

LA GOUVERNANCE ET LA STRATÉGIE DES ORGANISATIONS SPORTIVES



THIERRY ZINTZ

PROFESSEUR ÉMÉRITE EN GESTION DES ORGANISATIONS SPORTIVES
À LA FACULTÉ DES SCIENCES DU SPORT DE L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE
DE LOUVAIN, BELGIQUE

ANCIEN VICE-PRÉSIDENT DU COMITÉ OLYMPIQUE ET INTERFÉDÉRAL BELGE

TITULAIRE DE LA CHAIRE OLYMPIQUE



LUNDI 10 FÉVRIER



HÔTEL FAIRMONT
LA MARINA RABAT SALÉ

PROGRAMME DU SÉMINAIRE

08H30 : ACCUEIL DES PARTICIPANTS

09H30 :

SUJET 1

DÉFINIR LA GOUVERNANCE ET
COMPRENDRE LE CONCEPT DE BONNE GOUVERNANCE

09H55 :

RÉFLEXION EN SOUS-GROUPES - « LA GOUVERNANCE AU CŒUR DE
NOS FÉDÉRATIONS : NOS FORCES ET NOS FAIBLESSES,
LES OPPORTUNITÉS ET LES MENACES DE NOTRE ENVIRONNEMENT »

10H30 : PAUSE-CAFÉ

10H50 :

SUJET 2

GOUVERNER UNE ORGANISATION SPORTIVE,
C'EST D'ABORD SE DONNER UNE VISION, DES MISSIONS ET
DES OBJECTIFS

11H05 :

ÉTUDES DE CAS - UNE FÉDÉRATION INTERNATIONALE
ET UNE FÉDÉRATION NATIONALE

11H20 :

RÉFLEXION EN SOUS-GROUPES - « IMAGINONS LA VISION ET
LES MISSIONS D'UNE FÉDÉRATION NATIONALE AU MAROC »

11H50 :

SUJET 3

FORTS D'UNE VISION ET DE MISSIONS, DONNONS-NOUS UNE
STRATÉGIE PLURIANNUELLE - L'ART DE BIEN GOUVERNER NOS ORGANISATIONS

12H10 : DISCUSSION COLLÉGIALE

12H40 : CONCLUSION PAR THIERRY ZINTZ

13H00 : DÉJEUNER