



Rôle du cadre de gouvernance dans la résilience organisationnelle des fédérations sportives nationales en contexte de crise en zone CEMAC : cas du Cameroun

Math MAZRA^{1*}, Esther BARAN²

¹ Université de Maroua, Cameroun, mathmazra@yahoo.fr

¹ Université de Yaoundé II, Cameroun, esthermamy@yahoo.fr

* auteur correspondant

Résumé : Cette étude examine le rôle du cadre de gouvernance dans le renforcement de la résilience organisationnelle des fédérations sportives nationales évoluant en contexte de crise dans la zone CEMAC, avec un accent particulier sur le Cameroun. Dans un environnement marqué par l'instabilité économique, les fragilités institutionnelles et les perturbations socio-politiques, les organisations sportives sont appelées à développer des capacités d'adaptation afin d'assurer leur continuité et leur performance. La recherche adopte une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs auprès de 14 répondants, dont 10 présidents des fédérations sportives camerounaises et 4 experts représentants du Ministère des Sports ; l'analyse documentaire et l'usage du logiciel Nvivo. S'appuyant sur les théories de la gouvernance sur la performance des organisations sportives selon Bayle, l'étude met en lumière le rôle de la transparence, de la participation des parties prenantes et du leadership stratégique dans les processus de résilience. Les résultats montrent que les fédérations dotées de mécanismes de gouvernance structurés sont mieux préparées à anticiper, absorber et surmonter les crises. À l'inverse, des pratiques de gouvernance faibles accentuent les vulnérabilités et limitent les capacités d'adaptation. L'étude souligne l'importance des réformes institutionnelles et du renforcement des capacités pour améliorer durablement la résilience des fédérations sportives.

Mots-clés : résilience ; résilience organisationnelle ; crises ; cadre de gouvernance ; fédérations sportives nationales.

Summary: This study examines the role of the governance framework in strengthening the organizational resilience of national sports federations operating in crisis situations within the CEMAC zone, with a particular focus on Cameroon. In an environment marked by economic instability, institutional fragility, and socio-political disruption, sports organizations are called upon to develop adaptive capacities to ensure their continuity and performance. The research adopts a qualitative approach based on semi-structured interviews with 14 respondents, including 10 presidents of Cameroonian sports federations and 4 experts representing the Ministry of Sports; document analysis; and the use of NVivo software. Drawing on Bayle's theories of governance and performance in sports organizations, the study highlights the role of transparency, stakeholder participation, and strategic leadership in resilience processes. The results show that federations with structured governance mechanisms are better prepared to anticipate, absorb, and overcome crises. Conversely, weak governance practices exacerbate vulnerabilities and limit adaptive capacity. The study underscores the importance of institutional reforms and capacity building to sustainably improve the resilience of sports federations.

Keywords: resilience; organizational resilience; crises; governance framework; national sports federations.

Classification JEL : D02, D23, H83, M10, M14, Z20, D23, D81, L20, O55.

1. Introduction

L'organisation, peu importe sa taille et son identité, a besoin de se fixer des objectifs réalistes pour sa survie et sa pérennité. Cependant, dans un environnement aussi complexe et incertain, il n'est pas probable d'atteindre ces objectifs de façon sereine. Au quotidien il faut braver des crises de nature diverses, ce qui rend pessimiste la réalisation de ces objectifs (Cheggag et Mokhlis, 2024). Il n'est plus à démontrer que les sources de ces crises peuvent être à la fois externes et internes à l'organisation.

Dans le premier cas, on peut citer les conséquences sur la nature causées par la pollution, le changement climatique, le terrorisme, les guerres tribales, les batailles et conflits politiques, les pandémies et les épidémies, etc. Celles-ci sont imprévisibles, les arguments et les outils susceptibles d'aider à les surmonter sont enclins à générer des coûts élevés (UNDRR, 2019). Dans le deuxième cas, ces crises ont pour sources les effets d'externalité des crises externes, mais surtout les failles et les manquements des dispositifs de gouvernance internes des organisations elles-mêmes.

De façon générale, la gouvernance est un concept qui désigne la manière dont un domaine d'activités est administré. Elle renvoie à un contexte de prise de décision qui oriente le fonctionnement d'une structure, impliquant les activités, les ressources humaines et leurs postes de responsabilités, etc. Enjolras (2009) fait remarquer que, les organisations non lucratives comme c'est le cas pour les FSN (Fédérations Sportives Nationales), opèrent dans des environnements complexes, en mobilisant des ressources dérivant des opérations marchandes, des allocations publiques ou de la réciprocité (bénévolat, dons), tout en poursuivant des objectifs civiques ou démocratiques.

Cela laisse entrevoir que, la structure de gouvernance au sein des organisations permet à celles-ci de survivre comparativement à d'autres formes organisationnelles, bien que ces organisations puissent connaître des crises capables de saper leur « capital-confiance et leur efficacité ». Ainsi, sous l'angle stratégique, Seville et al. (2008) définissent la résilience comme « *la capacité de survivre et potentiellement de prospérer dans les temps de crise* ». Cette posture a pour résultat la perception de la résilience comme un facteur qui met à la disposition d'une organisation la capacité d'exploiter ses ressources pour résorber d'une part les crises, mais surtout de capter les opportunités dans le but de construire le futur de l'organisation (Beck et Lengnick-Hallet, 2011). Comme le font remarquer Dagri et N'zue (2022), la résilience des institutions en contexte de crise est naturellement caractérisée par un besoin d'endurance, de survivance. Cette résilience nécessite de la part des dirigeants de se conformer à de nouvelles conduites qui mènent à une innovation managériale. Se basant sur leurs caractéristiques, on peut donc voir en ces nouvelles démarches managériales que la gouvernance organisationnelle se rapporte selon Dinaoui et Diftar (2023) à :

- *Diriger l'organisation conformément aux objectifs généraux et à l'orientation définis par l'organe directeur ;*
- *Mettre en œuvre les décisions dans le cadre de la mission et de la vision stratégique ;*
- *Prendre des décisions et des politiques opérationnelles, informer et former les organes de gouvernance ;*
- *Répondre aux demandes d'informations complémentaires.*

C'est dans ce sens que Jon (2020) décrit en des termes simples, la gouvernance comme les mouvements politiques qui se créent dans et entre les institutions formelles. Or, lorsqu'on établit les caractéristiques de la gouvernance, on se rend compte de l'objectif de celle-ci qui est de régir les interactions entre les acteurs impliqués au sein de l'organisation. Toutefois, le cadre de gouvernance détermine les éléments qui permettent à l'administration de s'ériger en cellule exécutive.

Force est donc de constater que, compte tenu du climat d'instabilité, le cadre de gouvernance des FSN a la faiblesse de s'inscrire dans la logique des capacités élaborées par les travaux de Weick (1995) à savoir : les capacités d'anticipation aux aléas. Elles n'ont pas encore intégré les facteurs

organisationnels de protection ou de risque qui influencent le processus de résilience (la sagesse, la fiabilité, la vigilance) dont la gouvernance organisationnelle (la structure de rôles) pourrait se prêter comme un atout pour la résilience des FSN.

C'est dans ce sens que Dinaoui et Diftar (*op. cité*) pensent que le rôle de la gouvernance d'entreprise est de créer des dispositions et des règles qui souscrivent au contrôle des managers, et de concilier les intérêts des différents partenaires de la firme. D'où l'objectif de cette contribution est d'étudier sur un échantillon des fédérations sportives camerounaises (FSC), l'influence des différents mécanismes de la gouvernance sur la résilience, afin de répondre à la question suivante : *Dans quelle mesure les différents mécanismes de gouvernance peuvent-ils avoir une influence sur la résilience des FSN ?*

Pour y parvenir, nous procéderons de la façon suivante tout au long de cet article : la première partie expose une revue de la littérature autour des deux principaux concepts traités, à savoir la gouvernance des organisations et la résilience, la deuxième partie présente le cadre théorique, la méthodologie est déployée à la troisième partie, et la quatrième partie expose et discute les résultats obtenus.

2. Revue de littérature

Ce paragraphe renseigne sur le concept polysémique de la gouvernance, sur les outils de cette gouvernance au sein des FSN.

2.1. Gouvernance et résilience organisationnelle : vers une intégration théorique

2.1.1. De la fragmentation à l'intégration

Historiquement, la gouvernance et la résilience ont été étudiées de manière séparée dans le sport. La gouvernance a été associée à des objectifs de performance et de conformité, tandis que la résilience a été étudiée comme une réponse aux crises (Duchek, 2020). Toutefois, les travaux récents tendent à intégrer ces deux concepts par le biais de la théorie des capacités dynamiques. Teece (2016) définit les capacités dynamiques comme la capacité d'une organisation à intégrer, construire et reconfigurer ses ressources pour faire face à un environnement turbulent. Dans ce modèle, les mécanismes de gouvernance jouent un rôle structurant en facilitant la prise de décision, la circulation de l'information et la coordination des acteurs, conditions essentielles au développement de ces capacités.

2.1.2. Preuves empiriques de l'articulation gouvernance et résilience dans le sport

L'une des contributions empiriques les plus récentes est celle de Marques (2025). Leur étude auprès d'organisations sportives confrontées aux effets de la pandémie met en évidence que la résilience organisationnelle est fortement associée à la capacité des organisations à mobiliser différents types de ressources (financières, humaines, sociales), processus dépendant directement de la qualité de leur gouvernance. De même, l'intégration de technologies de gouvernance émergentes montre une transformation des structures décisionnelles vers plus de transparence et de collaboration, ce qui favorise également la résilience organisationnelle (Principe, Ribeiro et López-Carril, 2025).

2.2. Perception contextuelle de la notion de gouvernance

Zintz et Vaillau (2008) affirment que les définitions du concept de gouvernance que l'on retrouve dans la littérature ont en commun de ne pas être centrées sur les seuls dirigeants, valorisent parmi différents modèles de gouvernance d'entreprise le modèle partenarial qui tend à inclure dans le processus de gouvernance l'ensemble des parties prenantes. Toutefois, la gouvernance peut s'appréhender comme un ensemble de systèmes et de processus visant à garantir de manière adéquate la

responsabilité, la probité, et la transparence dans la conduite des organisations. Les questions qu'elle traite se situe à un niveau élevé de direction stratégique et politique, de transparence, de responsabilité, et ne concernent pas les opérations journalières qui sont du ressort du management (Robinson et al., 2008). La gouvernance se réfère à l'usage du pouvoir, pour diriger, contrôler et réguler les activités au sein d'une organisation. En clair, comme résumé par la Australian Sports Commission (2002) la gouvernance est relative à trois points essentiels

- S'assurer de la mise en place des objectifs et de l'orientation stratégique par l'organisation ;
- Assurer le suivi des résultats de l'organisation par le Comité exécutif pour vérifier la réalisation de ces objectifs stratégiques ;
- S'assurer que le Comité exécutif agit dans l'intérêt des membres.

Des causes de mauvaise gouvernance sont aussi identifiées par la Commission australienne des sports dans ses différents rapports. On peut noter : le manque d'expérience du Comité exécutif, les conflits d'intérêt, des contrôles financiers insuffisants ou inadéquats, des systèmes administratifs et d'information comptables internes de qualité douteuse. Il existe des principes de bonne gouvernance à exposer. Les organisations sportives ne devraient pas toutes les appliquer de la même façon, mais essayer de s'en rapprocher, en s'adaptant à son contexte. Ces principes ont trait à la culture, aux politiques et systèmes de pouvoir au sein des organisations.

La culture organisationnelle traduit les représentations et les croyances des membres au sujet de la structure. A partir de cet élément, les membres peuvent essayer de cerner l'ordre de priorité des objectifs des dirigeants. Les facteurs liés à la culture amènent à identifier en quelque sorte les règles non-écrites de l'organisation. En conséquence, la culture de l'organisation déterminera la manière d'attribuer les ressources. On reconnaît les personnes qui ont le pouvoir. L'exercice de ce dernier a une incidence sur les organisations sportives car l'influence des individus ou groupes sur les décisions prises dépend de leur pouvoir relatif. Les personnes qui détiennent le pouvoir orientent la direction stratégique de la FSN et de sa planification. Enfin, les organisations sportives possèdent un système politique interne qui influence la prise de décision et décide du contrôle des ressources. Le facteur politique, lorsqu'il est mal géré, peut provoquer des conflits, et distraire les membres quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

En somme, pour mieux comprendre la nature de la gouvernance dans une organisation sportive, on doit prendre en compte les points ci-dessous :

- Les rôles doivent être bien définis. Il ne faudrait pas de chevauchement de pouvoir entre les personnes ou organes. Il y a généralement séparation entre le Comité exécutif et l'administration. A la FECABASKET par exemple, selon les statuts de 2013, le Bureau directeur et le Conseil d'administration constituent le Comité exécutif. On observe déjà à ce niveau un souci car les membres du Bureau sont au Conseil d'administration. L'Assemblée Générale est l'organe législatif, et la loi de 2018 impose de mettre en place des organes juridictionnels ;
- il faudrait systématiquement effectuer des contrôles de gouvernance. Tout part de l'élaboration d'une vision, une mission, les buts et un plan stratégique, les objectifs opérationnels, les mesures d'efficacité, le processus d'évaluation de la performance. Ces éléments doivent être connus de tous les membres de l'organisation sportive. C'est un des problèmes majeurs de gouvernance de la FECABASKET de la dernière décennie (2010-2022), où ces éléments semblent inexistantes ;
- il faudrait des formations régulières pour les membres du Comité exécutif. Ce sujet est assez délicat, car les membres en général ne reconnaissent pas avoir besoin de ce type de formation. C'est le cas avec la FECABASKET : les membres du Bureau directeur n'ont pas effectué de formation ces dernières années et pourtant ces dernières sont disponibles à leur attention au COSC.

Au terme de cette description, on peut conclure avec Robinson et al., (op cité) que, si elle ne peut résoudre tous les problèmes de l'organisation sportive, la gouvernance permet tout de même de créer les conditions favorables pour une meilleure utilisation des ressources et prendre en compte les intérêts des parties prenantes. La séparation suspecte des pouvoirs dans les FSN est un problème. La

partie administrative est absente complètement là où ailleurs, d'autres organisations sportives ont un Directeur général chargé de ces tâches. Il permet de libérer le Comité exécutif du travail administratif pour se concentrer sur les décisions stratégiques d'autant plus que ses membres exercent parallèlement un autre métier. Aussi, les parties prenantes n'ont pas un réel cadre d'expression. Les Assemblées Générales ne se tiennent pas régulièrement et il n'existe pas d'autres cadres de concertation.

L'information est fondamentale pour une bonne gouvernance. Elle permet de mieux gérer les ressources et communiquer avec les parties prenantes. Le flux d'information en circulation provenant des médias et des TIC (Technologies de l'Information et des Communications) est abondant. Il faudrait pouvoir en extirper les plus pertinentes et actualisées, en confrontant les sources pour les plus douteuses. Les informations serviront à la prise de décision. Cependant, Bayle, Robinson et Vial (2008), prendre une décision, implique de disposer des informations de qualité ayant pour caractéristiques d'être :

- Exhaustive : les informations les plus complètes sont les meilleures pour la prise de décision. Il est indispensable de confronter les sources pour les obtenir ;
- Pertinente : les informations doivent se rapporter au problème ou à la décision en cours ;
- Opportune : les informations doivent être disponibles au bon moment ;
- Exacte : les informations doivent être aussi précises que possible ;
- Intelligible : les informations doivent être faciles à comprendre et à déchiffrer.

Il est donc de bon ton d'observer que dans les FSN au Cameroun, les TIC font progressivement leur entrée dans le fonctionnement de ces organisations du fait que le papier est de plus en plus obsolète.

2.2.1. Gestion stratégique des FSN

Le processus stratégique d'une organisation sportive doit être enclenché et encouragé par les élus du Comité Exécutif. S'ils n'en ont pas la compétence, ils peuvent se faire assister, par un consultant. L'existence d'un document d'orientation stratégique est d'une importance capitale pour l'organisation sportive en interne comme en externe.

Sur le plan interne, il permet de définir clairement les rôles et les responsabilités de tous : le Comité Exécutif, les salariés et les bénévoles. Ainsi le plan pourra compenser les lacunes qui surviennent lorsque les postes et les responsabilités ne sont pas bien définis ou compris, et permet d'éviter des dysfonctionnements éventuels. C'est un outil intégrateur pour la communication et la direction interne de l'organisation (Bayle, Robinson et Vial, op cité).

Sur le plan externe, le plan stratégique est un élément central de bonne gouvernance. Il montre à parties prenantes actuelles et potentielles, comment la fédération sportive compte utiliser ses ressources. Simultanément, il expose les ambitions de l'organisation sur le long terme. Cet aspect est crucial dans la perspective d'un engagement partenarial. Le plan renforce l'image de marque de l'organisation sportive et le bien fondé de ses activités aux yeux des partenaires publics et privés.

L'élaboration de la méthode est indispensable pour déterminer quelles personnes seront impliquées et à quel niveau. Il est tout aussi important de fixer la durée de tout le processus d'élaboration du plan stratégique et de sa durée de vie en indiquant le moment où les parties prenantes devront se rendre disponibles. D'où l'organisation des conditions de travail de façon formelle qui pourraient s'appuyer sur les facteurs de gouvernance.

2.2.2. Origines conceptuelles de la gouvernance sportive

Les travaux fondateurs en gouvernance, mettent en évidence l'importance de la prise en compte des parties prenantes dans la création de valeur organisationnelle (Freeman, 1984). Dans le contexte sportif, cette approche est particulièrement pertinente en raison de la multiplicité des acteurs impliqués (athlètes, fédérations, sponsors, pouvoirs publics).

Les recherches récentes montrent que la qualité de la gouvernance influence directement la performance et l'innovation des organisations sportives. Par exemple, Lefebvre et al. (2023)

démontrent que les organisations sportives dotées de mécanismes de gouvernance efficaces présentent une plus grande capacité d'innovation, notamment grâce à une meilleure structuration des processus décisionnels et une transparence accrue.

Cependant, la littérature souligne également des défis persistants, notamment dans les contextes institutionnels fragiles, où les mécanismes de gouvernance restent souvent informels ou politisés (OCDE, 2023). Ces limites affectent la capacité des organisations sportives à répondre efficacement aux crises. Le terme *gouvernance* renvoie traditionnellement aux mécanismes régissant la prise de décision dans les organisations, impliquant structures, règles et relations entre acteurs (Freeman, *op cité*). Dans le domaine sportif, Geeraert (2014) souligne que la gouvernance ne se limite pas à une transposition du modèle des entreprises privées : elle implique des normes, des interdépendances et des pratiques spécifiques liées à l'hybridité des organisations sportives (bénévolat, gestion publique/privée, parties prenantes multiples).

La littérature a graduellement intégré la gouvernance dans le cadre de la théorie des parties prenantes (stakeholder theory), selon laquelle la création de valeur passe par la mobilisation équilibrée des différents acteurs (Freeman, *op. cité*; Geeraert, *op. cité*). Cette approche est particulièrement pertinente pour les fédérations sportives, qui se trouvent au carrefour d'intérêts institutionnels, économiques et sociaux.

Une définition simple de la gouvernance qui doit en être retenue en « tout domaine », par les institutions publiques et les entreprises chargées de missions de service public est : la « *Manière de concevoir et d'exercer l'autorité à la tête d'une entreprise, d'une organisation, d'un État* ». Il est toutefois précisé en note que « *la gouvernance s'apprécie non seulement en tenant compte du degré d'organisation et d'efficacité, mais aussi et surtout d'après des critères tels que la transparence, la participation, et le partage des responsabilités* », Teneau (2017). Il compare une fédération sportive aux entreprises ou à la politique relativement à la gouvernance qui est un enjeu important à piloter avec succès. Perez (2007) pense que la gouvernance est un « *dispositif institutionnel et comportemental qui régit les relations entre les dirigeants d'une entreprise, et plus largement d'une organisation, et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui en détiennent les droits légitimes sur celle-ci* ».

Il a pour principales dimensions les organes suivants : L'Assemblée Générale (AG), Le Conseil d'Administration (CA), le Bureau Exécutif (BD) et les organes spécialisés (OS).

2.3. Résilience organisationnelle : une capacité stratégique en contexte de crise

La résilience organisationnelle est aujourd'hui considérée comme une capacité stratégique essentielle permettant aux organisations de faire face aux perturbations, de s'adapter et de se transformer. Selon Weick (*op cité*), la résilience repose sur la capacité des organisations à reconstruire du sens en situation de crise.

Les travaux contemporains ont enrichi cette approche en conceptualisant la résilience comme une capacité multidimensionnelle incluant : l'anticipation des risques, l'adaptation aux chocs, la transformation organisationnelle (Duchek, *op cité*).

Dans le secteur sportif, cette capacité est devenue particulièrement cruciale à la suite de la pandémie de COVID-19, qui a profondément perturbé les activités sportives à l'échelle mondiale. Les études empiriques montrent que les organisations sportives les plus résilientes sont celles capables de mobiliser rapidement leurs ressources et de reconfigurer leurs activités (Mirehie et Cho, 2022).

Toutefois, la résilience ne dépend pas uniquement des ressources disponibles, mais aussi de la manière dont celles-ci sont gouvernées et mobilisées. Cette observation ouvre la voie à une articulation entre gouvernance et résilience.

2.3.1. Articulation gouvernance/résilience : une perspective fondée sur les capacités dynamiques

L'un des apports majeurs de la littérature récente réside dans l'intégration de la théorie des capacités dynamiques pour analyser la relation entre gouvernance et résilience. Selon Teece (*op cité*), les organisations performantes sont celles capables d'intégrer, de construire et de reconfigurer leurs ressources en réponse aux changements de l'environnement.

Dans cette perspective, la gouvernance joue un rôle structurant en facilitant : la circulation de l'information, la coordination des acteurs, la prise de décision stratégique. Ces éléments sont essentiels au développement des capacités dynamiques, qui constituent à leur tour le fondement de la résilience organisationnelle. L'étude de Marques et al. (*op. cité*) illustre parfaitement cette articulation dans le secteur sportif. Les auteurs montrent que la résilience des organisations sportives repose sur leur capacité à mobiliser différents types de capital (économique, social, politique), processus largement influencé par les mécanismes de gouvernance.

Cependant, cette relation reste souvent indirecte. La gouvernance n'agit pas directement sur la résilience, mais via des variables intermédiaires telles que l'innovation, la coordination ou la confiance organisationnelle.

2.3.2. Spécificités du secteur sportif et les limites des modèles existants

Le secteur sportif présente des caractéristiques particulières qui influencent la relation entre gouvernance et résilience : multiplicité des parties prenantes, dépendance aux financements publics, forte exposition aux crises médiatiques et institutionnelles. Ces spécificités rendent les organisations sportives particulièrement vulnérables, mais aussi potentiellement résilientes. Toutefois, la majorité des travaux empiriques a été réalisée dans des contextes occidentaux, ce qui limite la généralisation des résultats. Comme le souligne North (1990), les performances organisationnelles sont fortement influencées par le contexte institutionnel.

Dans les pays en développement, notamment en Afrique, les organisations sportives évoluent dans des environnements caractérisés par : des institutions fragiles, des interférences politiques, des contraintes financières importantes. Ces facteurs peuvent affaiblir les mécanismes de gouvernance et limiter la résilience organisationnelle.

On distingue trois composantes centrales pour évaluer la résilience : la mesure de l'adversité, les capacités positives d'adaptation et les facteurs de protection » (Fletcher et Sarkar, 2014). Lorsque ces facteurs sont détectés, les programmes mis en exergue pour la construction de la performance sont proportionnels aux objectifs fixés. La RO constitue donc l'aptitude d'une organisation à faire face à l'adversité en se basant sur des expériences du vécu, et sur la capacité des acteurs à innover et à anticiper afin de trouver des nouvelles solutions.

L'apprentissage individuel, la création, le transfert des connaissances et l'apprentissage organisationnel sont au service de l'adaptation organisationnelle. L'organisation apprenante est une organisation dynamique du fait de l'allègement de cet apprentissage au niveau des membres de l'organisation en vue de la transformation volontaire des contextes. Une nouvelle organisation est ouverte et systémique. Elle est capable de s'adapter dans un monde caractérisé par l'interdépendance et le changement. Une nouvelle organisation a un caractère transversal. Ce caractère transversal suscite les modes tangibles de résilience fondés sur les théories. C'est dans ce sens que nous exposons ci-dessous la théorie retenue dans cette étude, précédée de quelques-unes contribuant à mieux étayer notre posture.

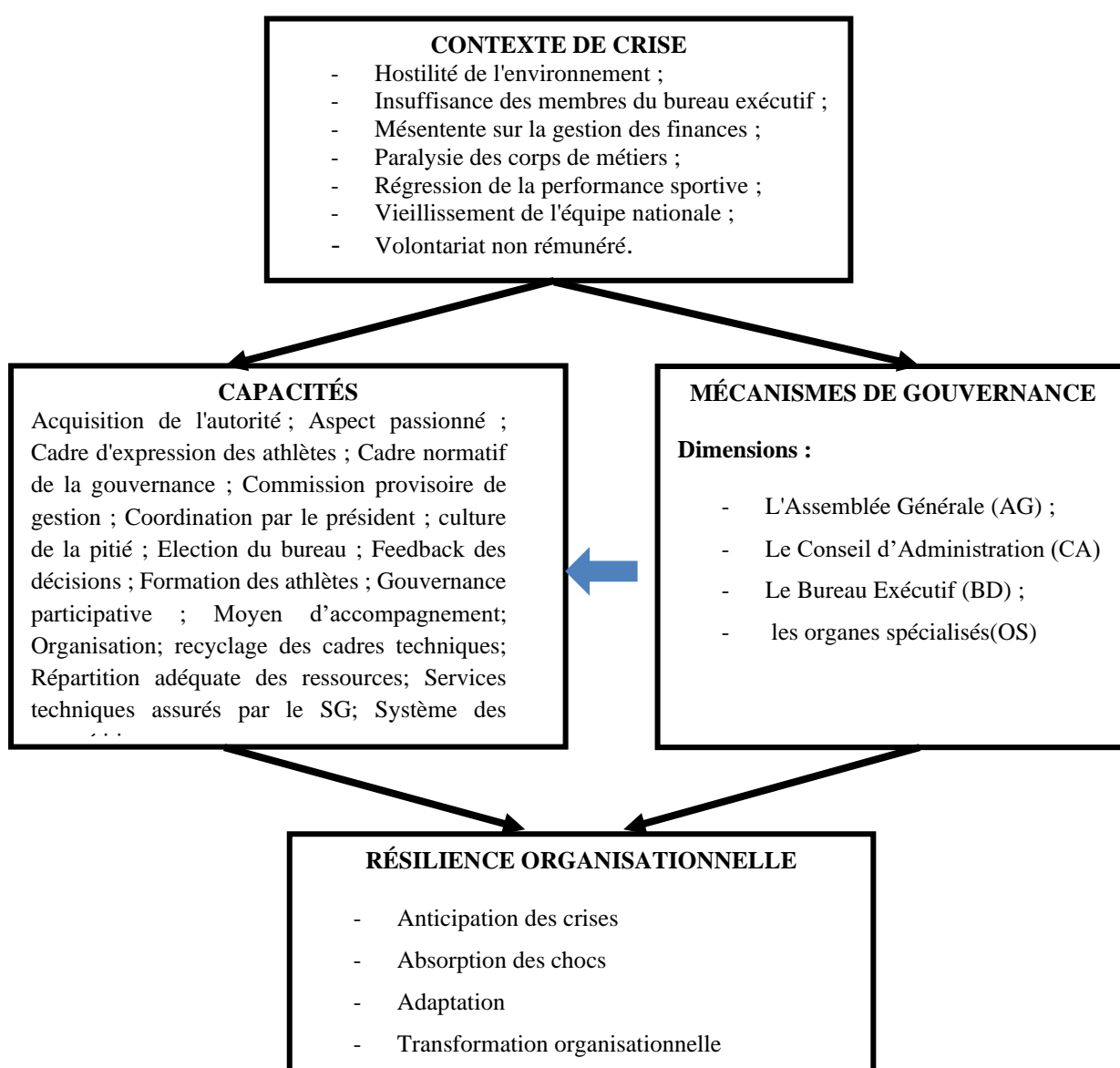
En somme, l'état des connaissances indique que la gouvernance constitue un levier structurel de la résilience organisationnelle dans les organisations sportives, mais cette relation est médiée par des facteurs internes (capacités dynamiques) et externes (contexte institutionnel). Ainsi, une gouvernance efficace ne suffit pas en soi à garantir la résilience, il faut qu'elle soit associée à des mécanismes internes de coordination, d'apprentissage et d'adaptation.

2.4. Synthèse critique et implication pour les recherches futures

Cette revue met en lumière plusieurs constats majeurs :

- La gouvernance sportive est un objet de recherche mûr, mais souvent étudié de manière fragmentée sans prise en compte systématique de la résilience.
- La résilience organisationnelle est désormais reconnue comme une capacité stratégique essentielle, notamment à la lumière des crises contemporaines.
- L'articulation entre gouvernance et résilience est conceptualisée via les capacités dynamiques, mais encore peu testée empiriquement dans des contextes variés.
- Les modèles dominants restent occidentaux, ce qui pose des questions de validité externe pour les organisations sportives dans des contextes institutionnels fragiles (ex. zone CEMAC).

Figure 1: Modèle conceptuel de la résilience organisationnelle avec un regard sur la gouvernance organisationnelle



Source : données issues des enquêtes de l'étude

Le modèle conceptuel ci-après met en évidence le rôle déterminant des mécanismes de gouvernance dans le développement des capacités de résilience organisationnelle en contexte de crise. Il souligne que la performance organisationnelle face aux chocs dépend non seulement de la qualité

des dispositifs de gouvernance, mais également des conditions contextuelles et des ressources internes mobilisées. Ce modèle met en évidence une articulation logique entre : un contexte de crise (facteur déclencheur), des mécanismes de gouvernance (leviers organisationnels), et des capacités de résilience organisationnelle (résultat stratégique). Il s'inscrit clairement dans une approche systémique et contingente, où la résilience organisationnelle dépend des interactions entre environnement et structures internes.

L'introduction du contexte de crise est particulièrement judicieuse, car : elle justifie la mobilisation de la résilience (sans crise, la résilience est latente), et elle permet de distinguer différents types de chocs à savoir les chocs exogènes et les chocs endogènes. Dans ce modèle, la crise agit comme : un déclencheur des dynamiques organisationnelles d'une part, et une variable de contingence influençant l'intensité des relations d'autre part.

Les mécanismes de gouvernance occupent une position centrale, car ils traduisent la capacité de l'organisation à structurer la prise de décision (leadership stratégique), à impliquer les parties prenantes et à maîtriser les risques (contrôle interne). Ainsi, la gouvernance agit comme un facteur explicatif majeur de la résilience.

Ce modèle contribue à relier deux champs majeurs (la gouvernance organisationnelle, la résilience organisationnelle), à introduire explicitement la dimension de crise, et à proposer une lecture adaptée aux contextes instables.

3. Cadre théorique

Le cadre théorique retenue dans cette étude sera relatif à la gouvernance abordée dans la théorie de la performance des organisations sportives de Bayle en contexte difficile.

Le postulat fondateur de la théorie de la performance des organisations sportives montre qu'une approche macro et micro-analytique (Lawrence et Lorsch, 1973) se révèle pertinente pour appréhender les différents déterminismes susceptibles d'influer sur la performance d'une organisation. Dans ce contexte, la performance via la gouvernance est considérée comme la conséquence d'un dispositif de répartition entre la diversification et l'incorporation des vécus au sein des organisations (Baran, 2022).

La diversification se rapporte aux différentes manières dont les dirigeants prévoient leurs initiatives dans le temps et dans les différentes unités de l'organisation, aux différentes conduites des cadres et à la différenciation entre les unités fonctionnelles de l'organisation. Afin de comprendre la diversification au sein d'une organisation sportive, Bayle a approfondi cet aspect se basant sur une analyse du pouvoir et des politiques de gouvernance des acteurs du siège. En ce qui concerne l'incorporation, elle se réfère à la qualité de la coopération qui existe entre les départements dont la combinaison des efforts est nécessaire pour satisfaire les sollicitations de l'environnement et celles des politiques de gouvernance pour atteindre un objectif (Lawrence et Lorsch, 1989).

De façon générale, l'approche managériale a ainsi permis de déboucher sur des points de passage obligés du management de la performance des organisations sportives olympiques. En effet, le modèle managérial est centré sur la nécessité de rechercher en permanence un compromis et un certain équilibre entre les parties prenantes qui influent sur la perception et le niveau de performance de ces organisations. Spécifiquement, dans les fédérations sportives, elle s'appuie sur les attentes des actionnaires et sur leur jugement a posteriori porté sur les résultats.

C'est ainsi qu'avec Saïdou (2020), nous croyons que trois catégories de procédures sont susceptibles d'être mises en œuvre au sein d'une organisation sportive pour aider ses dirigeants à mesurer les résultats obtenus au terme d'une période de fonctionnement donnée :

- L'approche de type systémique qui est globalement centrée sur la capacité de l'organisation à acquérir et à transformer les ressources humaines, financières et matérielles pour atteindre les buts organisationnels. Elle permet de définir et de mesurer la performance d'une organisation à partir d'un jugement porté a posteriori sur les résultats par rapport aux attentes des parties prenantes de l'organisation.

- Le modèle de type managérial qui est fondé sur une vision plutôt contractuelle de l'organisation. Son mode opératoire central est le recensement et la traduction des attentes des parties prenantes en indicateurs de mesure de la performance organisationnelle.

- La démarche centrée sur le bilan sociétal (Capron, 2003) dont le référentiel d'auto-évaluation est élargi aux parties prenantes. Il permet de mesurer la performance organisationnelle à travers l'identification des éléments extra-financiers et sociaux, vecteurs de transparence et de responsabilité dans l'organisation.

Le modèle de type managérial de mesure de la performance d'organisation se singularise en ce sens qu'il permet d'expliquer le management de cette performance au sein des organisations sportives suivant six dimensions : sportive, sociale interne, sociétale, économique et financière, promotionnelle et organisationnelle. Dès lors, ce modèle a été validé et adopté par le CIO (Comité International Olympique) pour servir de cadre explicatif et éclairer les décisions susceptibles d'être retenues pour le pilotage de la performance organisationnelle dans les organisations sportives olympiques. Ce modèle a intégré la vision de la contingence organisationnelle au sein des organisations. Cette vision est livrée dans sa quintessence par le développement des facteurs de contingence externes et des facteurs de contingence internes à l'organisation.

Ainsi, toute organisation doit être vue comme un cadre construit à partir d'une multitude d'acteurs différents qui ont, d'une part, des intérêts propres et, d'autre part, des intérêts à défendre en commun avec les autres acteurs (Tatsi Sop, 2022).

Ce qui précède nous permet de formuler la proposition de recherche. L'objectif de cette étude est de comprendre comment le cadre de gouvernance peut contribuer à la résilience des FSN, nous posons la proposition ci-après : *le cadre de gouvernance favorise la résilience des FSN.*

4. Méthodologie

Dans le but d'apporter des éléments de réponses aux questions de recherche relevées ci-dessus, nous avons trouvé opportun d'adopter une démarche exploratoire. Pour mener cette étude, nous avons emprunté une approche qualitative basée sur la méthodologie phénoménologique interprétative, elle permet d'obtenir une réponse détaillée des participants, étant donné que l'on ne peut isoler les variables du phénomène du contexte où il se produit (Li, Zang et Wang, 2018). A cet effet, dans cette section, nous présenterons le terrain d'étude, les méthodes de collecte et d'analyse des données.

4.1. Présentation du terrain d'étude

Dans la majorité des recherches, il est pratiquement impossible d'étudier le phénomène chez tous les individus d'une population et moins encore dans une recherche qualitative (Quivy et Van, 1988). Dans le cadre de notre étude, notre population est caractérisée par deux éléments à savoir : la nature de la population et l'espace géographique. L'immensité de cet univers nous conduit à le restreindre avec Gile (2007) à une population-cible qui est l'ensemble des membres de ces catégories socioprofessionnelles, ayant un lien direct la gestion des FSN camerounais. C'est ce qui nous a amené à limiter notre population sur l'ensemble du territoire camerounais.

La population de la présente recherche est l'ensemble des FSN camerounaises. Cet univers étant important, Marshall, Rossman et Marshall (2014) nous conduisent à le borner à une population-cible qui est l'ensemble des membres de ces catégories socioprofessionnelles, ayant un lien direct sur la gestion des FSN camerounaises. La taille de cette population cible étant toujours trop grande, nous l'avons réduite à une population accessible qui est une proportion de l'ensemble des membres présentés, grâce aux documents issus du recensement effectué par le MINSEP et les FSN camerounaises. La population accessible qui a constitué celle de la présente recherche est de 54 dirigeants de fédérations sportives réparties en fonction du type de sport, on en dénote neuf au

Cameroun. Ce choix est justifié par la détermination de recenser les expériences se rapprochant de plus près de la réalité (David, 2004).

Nous allons décrire cette population accessible par rapport aux caractéristiques sociodémographiques retenues suivantes : le statut et l'expérience professionnelle tels que décrits dans le tableau suivant :

L'échantillonnage s'est fait de façon non probabiliste et est basé uniquement sur le jugement par choix raisonné. L'échantillon théorique porte sur un ensemble de 10 fédérations sportives camerounaises. Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de procéder par entretien semi-directif avec pour outil le guide d'entretien, pour éviter que le discours des interviewés ne s'éloigne du cœur de notre recherche. Au total, 14 entretiens semi-directifs ont été menés avec les 10 présidents de fédérations et quatre experts du MINSEP qui assurent le poste de secrétaire général au sein des dites organisations. Car nous étions arrivés à saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967). Il n'y avait plus de nouvelles informations fondamentalement différentes de celles qui avaient été retenues. Yin (1990) préconise d'arrêter la réplification successive, lorsque aucun résultat nouveau n'apparaît après analyse des données.

Tableau 1 : Répartition des enquêtés en fonction de l'expérience professionnelle

| Statut Professionnel \ Années d'expérience | Moins d'un an | 3-5 ans | 5-7 ans | 7-9 ans | 9 ans et plus |
|--|---------------|---------|---------|---------|---------------|
| FECALHALTEROPHILIE (R1) | | | | | X |
| FECACRICKET (R2) | | | | | X |
| FECASDI (R3) | | | | | X |
| FECAATHLETISME (R4) | | | | | X |
| FECAJUDO (R5) | | | | | X |
| FECABASEBALL (R6) | | | | | X |
| FECAHAND (R7) | X | | | | |
| FECAVOLLEY (R8) | X | | | | |
| FECATAEKWONDO (R9) | | | | | X |
| FECADAME (R10) | | | | | X |
| EXPERT 1 (E1) | | X | | | |
| EXPERT 2 (E2) | | X | | | |
| EXPERT 3 (E3) | | | | X | |
| EXPERT 4 (E4) | | | X | | |
| Total | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 |

Source : Baran, à partir des enquêtes

L'étude exploratoire a été menée sur la période de Mars 2024 à Juin 2024, avec 45 minutes en moyenne par entretien. Les aspects explorés tournent autour des thèmes suivants : Perception du cadre institutionnel des fédérations sportives et apports et les limites du cadre institutionnel des fédérations sportives. Ce qui inscrit cette recherche dans un contexte de cas multiples.

En définitive, notre étude s'est limitée à 10 organisations respectant nos critères de sélection, Construire son échantillon revient à considérer un quadrillage réfléchi dans la phase méthodologique (Boje, 2004). Ainsi, les critères de sélection dans le cadre de notre étude sont énoncés ci-après :

- Critères d'inclusion :

- Être président d'une FSN sans distinction d'âge ;
- Être en fonction ou avoir servi à un poste de responsabilité dans une FSN ;
- Consentir librement et de manière éclairée à participer volontairement à l'enquête.

- Critères d'exclusion :

- Toute personne n'ayant pas les qualités sus-listées ;
- Toute personne n'ayant pas honorée à deux rendez-vous successifs ;
- Toute personne ayant participé partiellement à l'enquête.

4.2. Méthodes de collecte et d'analyse des données

4.2.1. Méthodes de collecte des données

C'est une étude exploratoire qui a été menée en deux phases dont la première avait pour rôle de poser des bases diagnostiques qui ont donné une orientation à la réalisation des enquêtes proprement dites. Elles nous ont permis de comprendre les déterminants à l'origine de l'adoption des pratiques de résilience, les étapes surmontées, leur fonctionnement actuel, les personnes impliquées dans ce fonctionnement et les résultats obtenus. La deuxième a consisté au recueil des données sous le prisme de la théorie mobilisée, ce qui nous a permis de donner un sens à nos observations empiriques et de définir de nouvelles orientations pour compléter notre recherche.

Finalement, nous avons procédé à des allers retours entre le terrain et la théorie, afin d'apporter une interprétation la plus complète possible des phénomènes observés (Smith et Osborn, 2003). Pour conduire ces entretiens, nous avons utilisé deux guides d'entretiens structurés autour de quelques thèmes définis avant. Nous avons complété ces guides, au cours des entretiens, par des « questions d'investigation » (Rubin, 1995) destinées à clarifier une réponse incomplète ou floue, ou à demander des exemples ou des preuves. Nous avons aussi utilisé des questions d'implication, à la suite des réponses des interviewés aux questions principales, pour préciser une idée ou un concept.

4.2.2 Méthodes d'analyse des données

Le cadre de cette étude, a été réalisé suivant le codage conceptualisé (préalable). Nous avons établi la liste des thèmes à étudier avant de travailler son corpus. Cela a été fait sur la base de la théorie existante et de notre connaissance préalable du sujet étudié en considérant les dimensions de la problématique de la recherche. Les données recueillies ont été analysées à l'aide d'un logiciel approprié de traitement des données NVivo 11 à travers un codage générique réalisé au préalable. Il s'agit d'une modalité de codification thématique intermédiaire : elle repose sur une liste de thèmes établie a priori, mais dont le caractère est à ce point générique et laisse la possibilité de découvrir des thèmes insoupçonnés. Il s'agit, d'une certaine façon, des catégories thématiques transversales à toute situation sociale (ou postulées telles, à tout le moins) et qui demandent à être spécifiées dans le cas étudié. On fait allusion ici aux nœuds (nœud parent et nœud enfant).

Un nœud est une catégorie d'analyse ou un code. Concrètement, c'est un thème, une idée ou un concept, pour ce papier, nous y avons associé des extraits de texte (entretiens). Un nœud peut être : Gouvernance, Résilience organisationnelle, Crise de confiance. Chaque fois qu'on identifie un passage lié à un thème, on le code dans le nœud correspondant.

Un nœud enfant est un sous-thème d'un nœud principal (appelé nœud parent). Il permet de structurer finement l'analyse.

Par exemple :

Nœud parent : *Gouvernance*

- Nœud enfant : *Transparence*
- Nœud enfant : *Responsabilité*
- Nœud enfant : *Participation des parties prenantes*

Nœud parent : *Résilience organisationnelle*

- Nœud enfant : *Adaptation*
- Nœud enfant : *Apprentissage organisationnel*
- Nœud enfant : *Capacité de réponse*

L'intérêt de cette hiérarchie permet : d'organiser le cadre analytique, de reproduire le modèle conceptuel, de faciliter l'interprétation des résultats et de faire des analyses croisées (matrices NVivo).

En somme, au lieu de découper le texte dans son intégralité, comme dans l'analyse syntaxique, l'étude a choisi de s'intéresser seulement aux passages qui ont une signification (les idées clés). L'unité sémantique comprend l'idée exprimée par les répondants et en dégage la signification à partir

de règles d'opposition et de contraire. Selon cette technique, on n'a pas besoin d'une mise à plat exhaustive et une prise des notes suffit. Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé le codage conceptualisé.

4.2.3. Traitement des données qualitatives

Lors de cette phase, les données brutes sont traitées de manière à être significatives et valides. Ainsi, il est question d'examiner les données brutes en utilisant beaucoup d'interprétations afin de trouver des relations entre l'objet de recherche et les résultats concernant les questions originales de la recherche. Dans tout le processus d'évaluation et d'analyse, nous demeurons ouverts à de nouvelles opportunités et des aperçus. Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (Andreani et Conchon, 2001). Dans le cas des traitements dits sémantiques, l'analyse est conduite à la main, selon la démarche de l'analyse de contenu. Par approximations successives, elle étudie le sens des idées émises ou des mots. Les études réalisées par les professionnels suivent souvent cette approche traditionnelle. L'analyse thématique défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème.

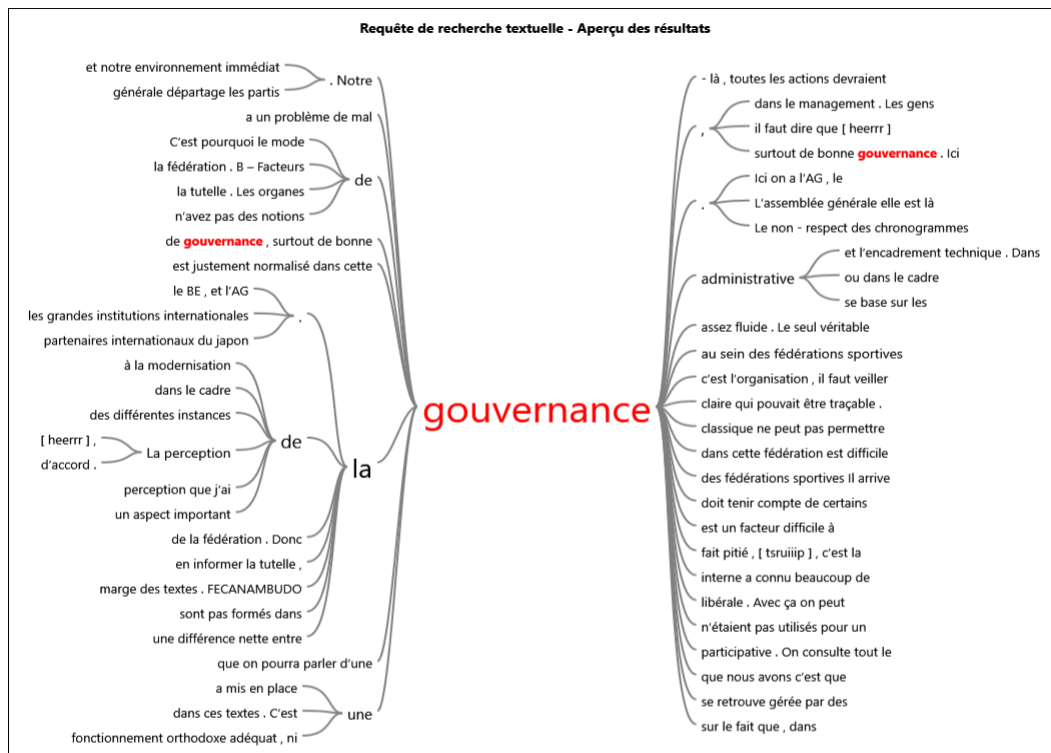
5. Résultats

Dans le cadre de notre étude, pour désigner la résilience au sein des organisations, le cadre de gouvernance a été étudié et dont le sens exprimé par les répondants est présenté dans le développement ci-après :

5.1. Analyse textuelle de la notion du concept de « gouvernance »

L'aperçu lexical et sémantique du concept gouvernance est présenté dans la figure ci-après :

Figure 2 : Analyse textuelle du concept gouvernance



Source : enquête

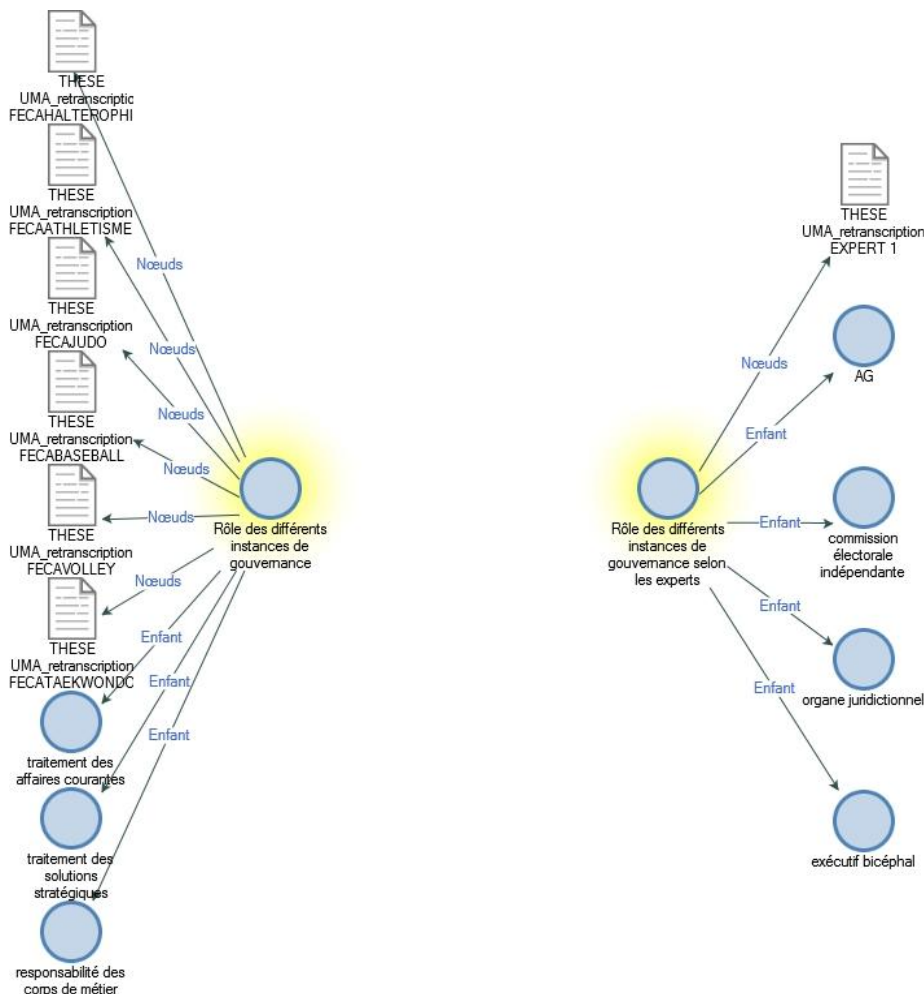
L'importance de ce concept n'est plus à démontrer, les répondants l'ont utilisé pour désigner le style de management utilisé au sein des fédérations sportives. La bonne gouvernance a souvent été absente du fait que les acteurs ignorent l'essence de leur fonction le plus souvent pour se retrouver dans des domaines de compétence qui ne sont pas les leurs. Cela suscite généralement des conflits interpersonnels au sein des dites fédérations. Ce concept a aussi été évoqué pour désigner le cadre de fonctionnement. Sous cet angle, le débat émergent est celui des postes et des tâches au sein des FSN. Les postes ne sont généralement pas occupés par des personnes ayant un profil adéquat. C'est pourquoi on observe généralement des conduites d'insubordination, l'absentéisme des cadres, l'inertie de certains dirigeants, ce qui provoque des crises lorsque l'on ne parvient plus à mobiliser les troupes et donc chaque membre se retrouve à faire le minimum ou rien du tout.

5.2. Présentation des facteurs de gouvernance de la résilience au sein des FSN camerounaises

Dans ce paragraphe, nous exposerons les résultats relatifs aux instances de gouvernance, à la perception de ce cadre de gouvernance par les répondants et les possibilités de contribution à la résilience des fédérations sportives par ce canal.

Il est question ici de répondre à la préoccupation suivante : **Dites-nous : quel est le rôle des différentes instances de la gouvernance au sein de votre fédération sportive ?** La réponse à cette question découle des différents démembrements de la gouvernance relatés par les répondants. Dans le cadre de cette étude, le logiciel NVIVO 11 nous a permis de saisir les retenues recensées dans la matrice présentée (figure 3).

Figure 3 : Instances de la gouvernance au sein des fédérations sportives



Source : enquête.

Dans le cadre de ce travail, les instances de gouvernance sont issues de 6 sources et 12 répétitions pour les présidents de fédérations et un seul expert y a fait allusion et a réitéré ces articulations 5 fois avec un taux de couverture de 23,06%, dont l'AG à elle seule en possède 8,13%. Les instances les plus en vues par ordre d'importance sont : le cadre de traitement des affaires stratégiques, le cadre de traitement des affaires courantes, la participation des corps des métiers à la prise des décisions, l'organe juridictionnel.

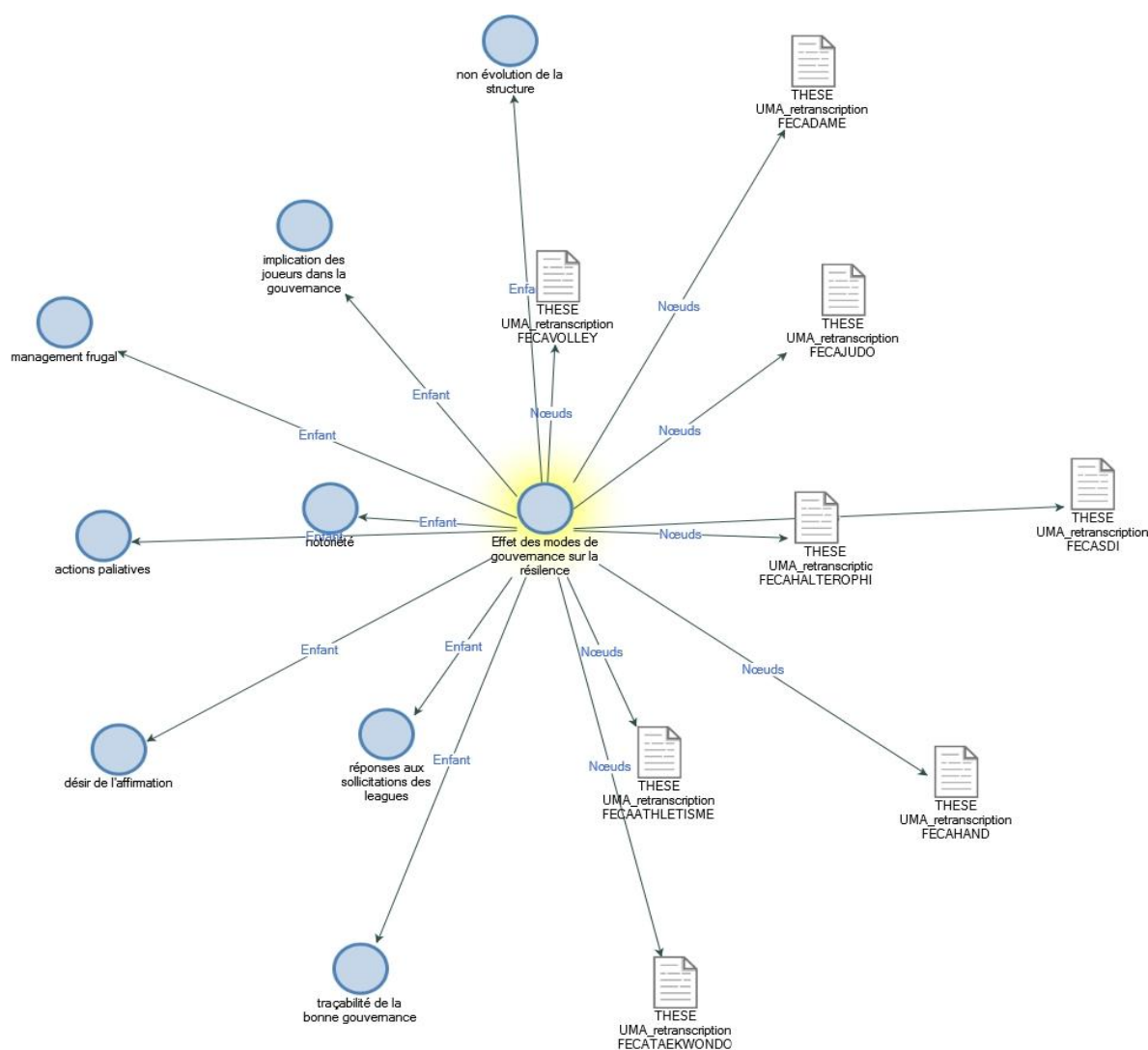
5.3. Effet du mode de gouvernance sur la résilience au sein des fédérations sportives

Relativement à la notion de gouvernance, il sera exploré dans ce paragraphe les colorations que déteint la gouvernance au sein des fédérations sportives.

Afin de mieux étayer ces effets, le logiciel Nvivo 11 nous a permis de ressortir des différents points de vue sur la question. Nous avons apporté la réponse à la question : ***Pensez-vous que votre mode de gouvernance vous permet-il de réagir efficacement aux défis et aux crises ?*** La réponse à cette question découle des conséquences des modes de gouvernances appliqués au sein des fédérations sportives évoquées par les répondants.

Dans le cadre de cette étude, le logiciel NVIVO 11 nous a permis de saisir ces dimensions recensées dans la matrice présentée (figure 4).

Figure 4 : Effet du mode de gouvernance sur la résilience au sein des fédérations sportives



Source : enquête.

Des huit répondants ayant abordé précisément la question avec 30 récurrences, les éléments internes énoncés par les plus représentatifs sont : la FECAATHLETISME avec 2 références encodées et un taux de couverture de 12,72%, la FECAHAND avec 5 références et un taux de couverture de 10,43%, la FECAVOLLEY ressortent 4 références encodées avec un taux de couverture de 8,93%, suivi de la FECASDI avec 7 références encodées dont 8,24% du taux de couverture. Ensuite, on a 7 références encodées pour la FECAJUDO avec un taux de couverture de 8,93%.

Pour le président de la FECAATHLETISME, l'AG et le CA sont des instances de gouvernance qui sont importantes pour la régulation de l'organisation dont malheureusement leur tenue implique d'énormes contraintes. La plus absorbante est le déplacement des membres qui doivent y prendre part. Ces derniers exigent des frais de mission pour leur déplacement par exemple. Cette revendication est malheureusement une forme de boycott à cette instance de gouvernance. Ce qui rend pénible le fonctionnement normal de l'organisation. Aussi pour le président de la FECAATHLETISME le mode de gouvernance classique ne permet pas de braver facilement les crises. C'est pourquoi il prévoit de temps en temps les possibilités de réaménagement au cas où des difficultés venaient à apparaître. Le président de la FECAHAND quant à lui décrit un problème de mal gouvernance au sein de ladite fédération, car les cadres ne maîtrisent pas leurs rôles, et vont interférer dans celui des autres corps de métiers. C'est pourquoi dans certaines situations, ils sont allés solliciter le tribunal arbitral du sport. Pour le cas de la FECAVOLLEY, le cadre de gouvernance sied du fait qu'en temps de crise, et compte tenu des insuffisances du cadre institutionnel qui est en train d'être raffiné, le CA et l'AG sont tenus de trancher pour apporter des solutions adéquates. Pour le président de la FECASDI, le cadre de gouvernance a pour conséquence une histoire sereine du fait que le cadre de gouvernance n'est pas un passage à vide, mais une plume qui fait ses preuves et accorde le bénéfice du doute à l'équipe dirigeante.

L'idée de la contingence des systèmes de gouvernance à la forme d'entreprise, ses caractéristiques ainsi que ses modalités de fonctionnement, justifierait par transposition au contexte de la PME, que l'on tienne compte que le dirigeant y est, soit propriétaire, soit actionnaire principal, et que les conflits d'intérêts dirigeants-propriétaires sont de ce fait inexistant (Mbenda et Sebigunda, 2015) mettant ainsi la théorie de l'agence, des droits de propriété en perspective. D'autre part, la PME se distinguerait de la grande société parce que : la confusion des rôles de dirigeant et d'actionnaire supprime l'hypothèse de l'asymétrie informationnelle, de même que celle de conflits d'intérêts associés à l'effort et à la consommation personnelle des actifs par les dirigeants. En outre, contrairement aux entreprises cotées, les PME ne sont pas soumises à des contraintes légales de publication d'informations et ne peuvent faire l'objet d'un suivi permanent d'analyse financière, sont faiblement outillées en matière de production d'informations utiles ou nécessaires à l'action et à la décision des tiers, et même quand cette information existe, les dirigeants la communiquent difficilement (Charreau, 1998). Les verbatims ci-après illustrent parfaitement ces procédures dans notre terrain d'étude.

« Notre gouvernance administrative se base sur les éléments comme le président-directeur de la fédération qui coordonne ».

« Le SG qui s'occupe des questions techniques, il est secondé par les directeurs techniques et les entraîneurs nationaux par discipline. Dans chaque discipline, on a au moins deux entraîneurs ».

« Nous nous servons des organes tels que le BE élu par l'AG et constitué du Président, du 1^{er} vice-président, du SG et du CDF ».

« Donc tout le monde attend des contributions très motivées par des retours et explications clairs. C'est sur l'observation de l'adhésion massive que nous le disons. Les représentants choisis ont une certaine autorité pour faire fonctionner la commission dont ils ont la charge ».

Toutefois, les recherches de Tait et Loosemore (2009) montrent que la bonne gouvernance d'entreprise est liée à des niveaux plus élevés de RO découlant des avantages financiers pour les investisseurs (Armeanu et al., 2017). Les résultats de notre étude qualitative sont en phase avec les travaux de Toumi et Kabbaj (2019) qui ont remarqué que les mécanismes de gouvernance internes,

notamment la structure de propriété et le fonctionnement du conseil d'administration sont les plus utilisés pour examiner la faillite des entreprises. Nous illustrons cela à partir des verbatims suivants. « *Vous ne pouvez pas gérer le sport si vous n'avez pas des notions de gouvernance, surtout de bonne gouvernance. Ici on a l'AG, le CA. Au-delà de ça, on a le bureau exécutif, les commissions (éthique, sport, ...)* ».

« *Il y a une AG, un CA, un BE. Une AG se tient tous les deux ans, le CA c'est 2 fois par an. Ça permet de faire le bilan des activités* ».

« *Nous avons un statut et règlement intérieur à la fédé. Nous avons les organes dirigeants comme le CA, le BE, et l'AG. C'est le CA qui valide, s'il y a une situation urgente, on met une commission Ad hoc sur pied et on essaie de gérer la situation* ».

Au sens de Hambrick et D'Aveni (1992), les entreprises dans lesquelles la même personne occupe à la fois les fonctions de dirigeant et de président du conseil d'administration ont davantage tendance à faire faillite. Pourtant, dans le cas d'un président indépendant, Jensen (1993), avance que le conseil d'administration sera plus efficace et que le président n'aura pas de conflits d'intérêts. En outre, une surveillance de haute qualité sera assurée dans le cas d'un président indépendant, montrant une probabilité moindre de faillite organisationnelle (Andrew et Matolcsy, 2004).

Quant à la taille du conseil d'administration, la théorie de l'agence suggère que le conseil d'administration de grande taille ne garantit pas un contrôle efficace de l'action du dirigeant, à cause des conflits de groupe qui peuvent apparaître quant au nombre important des administrateurs (Jensen, *op cité*). Les résultats révélés dans ce sens par notre enquête exploratoire en termes de CA dans notre contexte est le mode de recrutement de ses membres. De plus, le conseil d'administration de petite taille est plus performant pour contrôler le dirigeant, puisque les administrateurs ont plus de temps et de liberté pour s'exprimer.

« *La tutelle a dressé un statut type pour les fédérations, qui indique que les membres du CA sont élus par l'AG, la plupart de ces membres sont issus du BE élu. Les président des leagues régionales, les représentants des corps des métiers de la fédération et des personnes ressources cooptées* ».

« *Même s'ils n'ont pas de profil, on les prend, s'ils veulent contribuer au rayonnement du Handball au Cameroun et partout ailleurs* ».

« *Pour être membre de la fédération, statutairement, il faut être qualifié, c'est pourquoi l'institution compétente qui est le MINSEP les envoie, les nomme au sein de la fédération en qualité de technicien pour ce qui est de l'aspect purement technique. Au niveau du CA par exemple, tous les corps de métiers choisissent un représentant pour servir de liaison. Au-delà, il y a un personnel recruté par le BE et géré par les moyens de la fédération* ».

Selon Bouquin (2010), le budget est l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour réaliser les objectifs. Les modes de financement ne dérogent pas à ce cadre. Ceux-ci décrivent les besoins de financement des dépenses (investissements ou charges) nécessaires à la prévention ou à la réparation des dommages causés à l'organisation par les crises ou tout autre besoin. Cet extrait de plusieurs verbatims des dirigeants des fédérations nous permet d'illustrer cela.

« *Statutairement il y a un mode de financement, comme les frais de licences, les affiliations, qui sont importants parce qu'ils permettent aux acteurs du sport de s'engager dans des compétitions. Il y a les contributions des membres, qui sont statutaires. Nous développons des relations avec des sponsors* ».

« *Il y a l'appui de l'Etat pour l'organisation de la coupe du Cameroun* ».

« *Avoir la capacité de produire des apports bénéfiques à la fédération* »

« *Les cotisations des membres, des pionniers, des athlètes pour l'acquisition des licences, les mécènes (les indiens, les pakistanais, les pays du Commonwealth...)* »

« *L'instance internationale nous aide beaucoup en termes de matériel, de formation, de logistique* ».

« *Il y a aussi l'appui du MINSEP pour les compétitions internationales, on a aussi des dons, les sponsors, (en termes de matériel, des billets d'avion)* »

« Les relations sociales. Il y a certaines sociétés et établissement indiens »

Nos résultats rejoignent Lecornu et al. (1996), dans le cadre d'une étude exploratoire sur les fonctions-objectifs de PME du sud de l'Australie, qui observent que les dirigeants de ces entreprises ne recherchent et ne planifient une certaine croissance que dans la mesure où celle-ci n'entre pas en conflit avec leurs autres objectifs, tels que l'indépendance, la pérennité de l'entreprise, l'autofinancement ou le maintien d'un niveau faible d'endettement. Les verbatims ci-dessous le montrent.

« Le seul véritable mode de financement de la fédération c'est l'Etat, ce sont les appuis aux compétitions internationales. Au-delà nous avons un partenaire qui apporte un accompagnement en commodité de rafraîchissement. Le président lui-même aussi supporte de temps en temps les charges financières pour des activités sur le plan national ».

« L'Etat pour les compétitions à l'international. Il faut trouver des financements autrement. Il y a donc les cotisations des membres du BE, des sponsors, les frais de licences et d'affiliation. Le mécénat, des dons et legs, le capital social » ; il y a aussi l'apport des « anciens handballeurs qui ont trouvé des clubs à l'étranger. Les frais de transferts des joueurs vers les clubs à l'étranger »

« Les affiliations, les licences, les passages de grades, les diplômes, les amendes infligées lors des compétitions, les mains levées pour parer aux décès et aux accidents des membres. Il y a également le fonds de solidarité qui vient d'être créé ».

« Pour le sponsoring, le partenariat se base uniquement sur la visibilité de notre organisation. Les japonais nous associent beaucoup à leurs activités au Cameroun. Mais il y a des subventions pour la préparation et la participation des compétitions internationales ».

« Ces fonds sont donnés avec un cahier de charges bien précis, on donne par exemple 100 millions et on alloue à chaque articulation une somme bien arrêtée (tickets de voyage, logement, primes...) ».

Les mesures gouvernementales ne suffisent pas pour résorber le déficit d'investissement causé par la crise sanitaire, en effet, on peut le comprendre avec le besoin de financement du fonds de roulement des organisations. Ce besoin de financement qui est grevé par la pression fiscale quasi unanimement reconnue par les chefs d'entreprises.

« Le financement privé n'a pas encore de place au sein de notre fédération, parce que jusqu'ici, on fait encore de la promotion de ce sport. On ne peut pas encore parler de billetterie, de naming encore moins de véritable sponsoring. Pour le sponsoring, c'est le carnet d'adresse du président ou d'un membre d'honneur qui peut nous donner la latitude de nous faire accompagner par quelques appuis aussi légers pendant les compétitions nationales ».

« Le calendrier est défini bien avant, mais le moment d'y participer, s'il n'y a pas les moyens, on n'y va pas si c'est à l'extérieur, si c'est national, on n'organise pas. Si seulement le gouvernement pouvait nous appuyer par an avec seulement 50 millions, ça pouvait nous permettre de mieux répondre à certains défis ».

« Les moyens dont nous disposons nous permettent de gérer des activités sur la base des financements reçus. Mais le budget au vu des prévisions faites en amont est toujours largement au-dessus de ce que nous avons ».

« Les sources de financement ne nous permettent pas de faire face à tous les défis et aux crises que nous traversons au sein de la fédération »..

« Nous n'avons pas de financement privé pour l'instant. Ce qui se passe ce n'est qu'un léger accompagnement d'un partenaire ».

« Les membres du bureau sont obligés de mettre la main dans leurs revenus personnels pour supporter certaines charges pour le fonctionnement de la fédération. La fédération n'est pas subventionnée par l'Etat. Si c'est pour des compétitions internationales, l'Etat sélectionne quelques compétitions à financer, parce que les fédérations appartiennent à l'Etat et non à la fédération ».

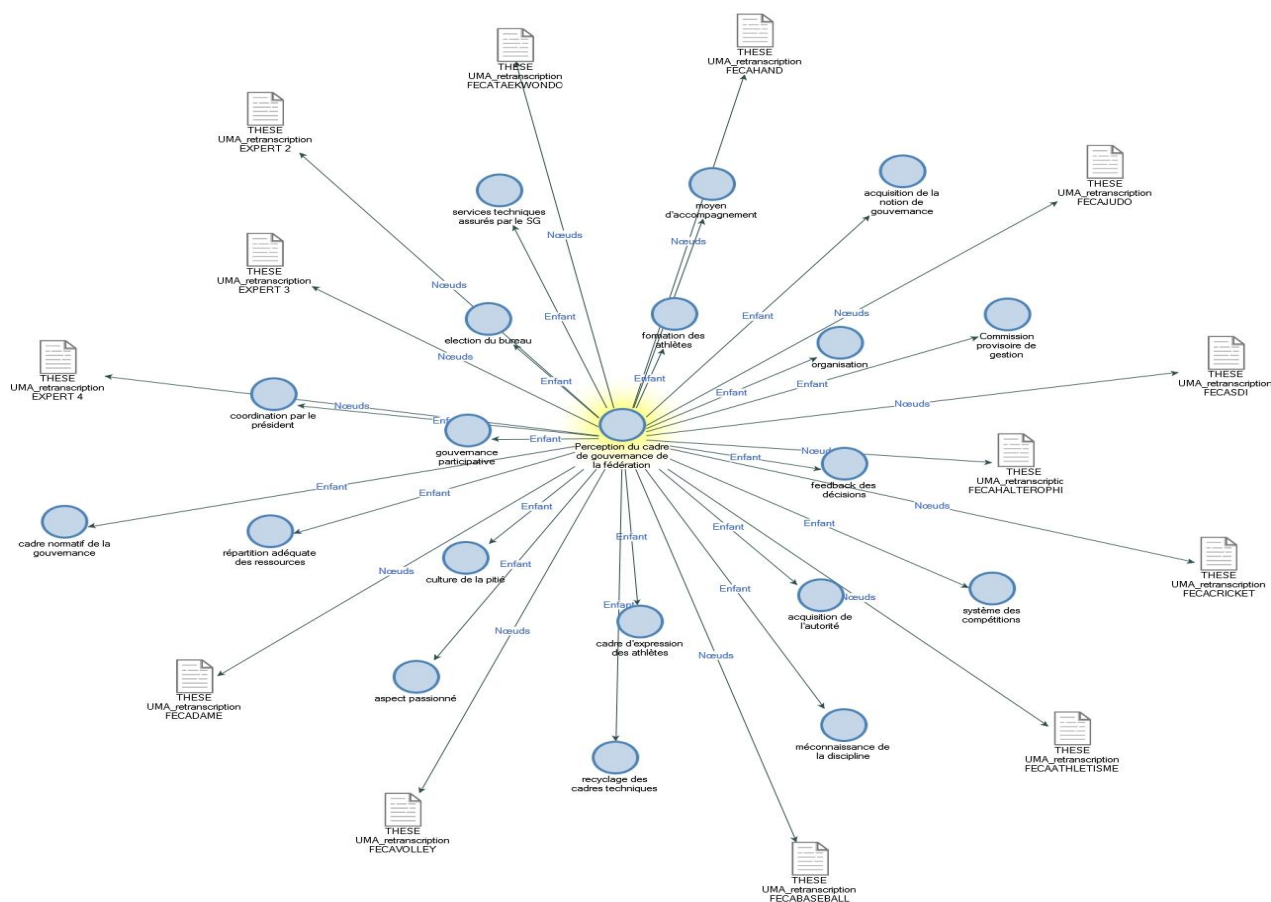
5.4. Perception de la gouvernance des fédérations sportives

Il s'agit ici d'apporter la réponse à la question : *Dites-nous, quelle perception de la gouvernance avez-vous ?* La réponse à cette question découle des atouts des fédérations désignées par les enquêtés.

Dans le cadre de cette étude, le logiciel NVIVO 11 nous a permis de saisir ces pondérations recensées dans la matrice ci-après (figure 5).

Le cadre normatif de la gouvernance est l'élément le plus répété par un grand nombre de personnes (5). Il est suivi de la commission provisoire de gestion qui sous-tend qu'en cas des litiges ou crises non prévu par le cadre institutionnel, elle ramènerait les choses en ordre. L'élection du bureau est également un élément important évoqué dans ce cadre dans le but de choisir les personnes habilitées à diriger de la bonne façon qui soit l'organisation. Les moyens d'accompagnement apporteront un sous-bassement à la cellule dirigeante dans le but de parer à certaines contraintes programmées ou inopinées. La répartition adéquate des ressources permet à la cellule dirigeante de donner des chances équitables à tous les corps de métier dans le but de maximiser les résultats attendus en termes de gouvernance. Le recyclage des cadres techniques vient à point nommé, car la plupart des cadres retenus dans les fédérations adopte des écarts de conduite, du fait qu'ils sont en marge des notions relatives au fonctionnement de la fédération et même des rouages du management pour ceux qui occupent des postes de responsabilités, ils confondent tout. Cela évoque l'acquisition de la notion de gouvernance du fait de son importance pour réguler les affaires courantes et les affaires académiques. Aussi, il est important d'acquérir de l'autorité afin de coordonner toutes les sources mises et déployées à cet effet. Enfin, le système des compétitions est une articulation du cadre de gouvernance directement lié à la discipline à qui l'organisation doit l'existence.

Figure 5 : Perception de la gouvernance des fédérations sportives



Source : enquête.

6. Discussion

Les résultats de cette étude mettent en évidence le rôle déterminant du cadre de gouvernance dans le renforcement de la résilience organisationnelle des fédérations sportives nationales en contexte de crise. Plus précisément, les dimensions de transparence, de responsabilité, de participation des parties prenantes et de leadership stratégique apparaissent comme des leviers essentiels permettant aux organisations sportives de maintenir leur fonctionnement et de s'adapter aux perturbations.

Ces résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux de Weick (*op cité*), selon lesquels la résilience organisationnelle repose sur la capacité des organisations à donner du sens aux situations de crise et à mobiliser des réponses adaptées. Dans le cas des fédérations sportives camerounaises, cette capacité est fortement conditionnée par la qualité des mécanismes de gouvernance en place.

Par ailleurs, nos résultats corroborent les analyses de Teece (*op cité*), qui soulignent que les organisations résilientes sont celles capables de développer des capacités dynamiques, notamment l'anticipation, l'adaptation et la reconfiguration des ressources. Le cadre de gouvernance agit ici comme un catalyseur de ces capacités, en facilitant la circulation de l'information, la prise de décision stratégique et la coordination des acteurs.

Cependant, contrairement aux contextes occidentaux où les mécanismes de gouvernance sont souvent institutionnalisés, nos résultats montrent que dans le contexte CEMAC, ces mécanismes restent parfois fragiles ou informels. Cette observation rejoint les travaux de North (*op cité*), qui met en évidence le rôle structurant des institutions dans la performance organisationnelle. L'insuffisance des cadres institutionnels peut ainsi limiter l'efficacité des dispositifs de gouvernance et, par conséquent, la résilience organisationnelle.

En outre, la participation des parties prenantes apparaît comme un facteur clé de résilience, en ligne avec les analyses de Freeman (1984). En impliquant les acteurs internes et externes, les fédérations renforcent leur capacité d'adaptation et leur légitimité en période de crise.

Toutefois, cette étude révèle également certaines limites. L'absence de hiérarchisation claire des mécanismes de gouvernance et la persistance de pratiques informelles peuvent entraver la transformation organisationnelle. Ces résultats invitent à nuancer les approches normatives de la gouvernance, en tenant compte des spécificités contextuelles des pays en développement.

Enfin, en comparaison avec les standards internationaux promus par des organisations telles que les fédérations étudiées présentent un écart significatif en matière de structuration de la gouvernance. Ce décalage constitue à la fois un défi et une opportunité d'amélioration pour renforcer leur résilience face aux crises futures.

De ce qui précède, les résultats de nos enquêtes nous permettent de formuler les propositions suivantes :

P1. Le cadre de gouvernance favorise la résilience des FSN.

- P1.1 : l'accompagnement par les volontaires favorise la résilience des FSN ;
- P1.2 : le choix des représentants par les corps de métier favorise la résilience des FSN ;
- P1.3 : la répartition des cellules d'activités favorise la résilience des FSN ;
- P1.4 : l'intérêt pour le développement de la discipline favorise la résilience des FSN ;
- P1.5 : l'acquisition de la notion de gouvernance favorise la résilience des FSN ;
- P1.6 : le cadre d'expression des athlètes favorise la résilience des FSN ;
- P1.7 : l'élection des membres du CA favorise la résilience des FSN ;
- P1.8 : le cadre normatif de la gouvernance favorise la résilience des FSN ;
- P1.9 : la commission provisoire de gestion favorise la résilience des FSN ;
- P1.10 : la coordination par le président favorise la résilience des FSN ;
- P1.11 : le feedback des décisions favorise la résilience des FSN ;
- P1.12 : la mise en place du système des compétitions favorise la résilience des FSN ;

- P1.13 : les moyens d'accompagnement favorisent la résilience des FSN ;
- P1.14 : le recyclage des cadres techniques favorise la résilience des FSN ;
- P1.15 : la répartition adéquate des ressources favorise la résilience des FSN ;
- P1.16 : les services techniques favorisent la résilience des FSN ;
- P1.17 : la gouvernance participative favorise la résilience des FSN.

En somme, sur la base des analyses ci-dessus, nous avons mobilisé tout au long de cette étude, les facteurs d'appréciation de l'efficacité des pratiques de résilience des FSN camerounaises. La matrice ci-dessous en ressort la quintessence relative au cadre de gouvernance.

Tableau 2 : Grille d'appréciation du cadre de gouvernance dans l'efficacité des pratiques de résilience des FSN

| Crises relatives au cadre de gouvernance | Facteurs de gouvernance |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hostilité de l'environnement ; • Insuffisance des membres du bureau exécutif ; • Mésentente sur la gestion des finances ; • Paralysie des corps de métiers ; • Régression de la performance sportive ; • Vieillesse de l'équipe nationale ; • Volontariat non rémunéré. | Acquisition de la notion de gouvernance ; Acquisition de l'autorité ; Aspect passionné ; Cadre d'expression des athlètes ; Cadre normatif de la gouvernance ; Commission provisoire de gestion ; Coordination par le président ; culture de la pitié ; Election du bureau ; Feedback des décisions ; Formation des athlètes ; Gouvernance participative ; Moyen d'accompagnement ; Organisation; Recyclage des cadres techniques; Répartition adéquate des ressources; Services techniques assurés par le SG; Système des compétitions. |

Source : enquête

7. Conclusion

Ce travail avait pour objectif de comprendre le rôle du cadre de gouvernance dans la résilience des FSN Cameroun. Cet objectif a exploré les pratiques de résilience des organisations. Ainsi, nous aborderons cette section en trois points.

7.1. Enseignements de l'étude

Les résultats de cette recherche mettent en évidence plusieurs enseignements majeurs concernant la relation entre gouvernance et résilience organisationnelle dans les fédérations sportives nationales en contexte de crise.

Premièrement, les mécanismes de gouvernance notamment la transparence, la responsabilité, la participation des parties prenantes et le leadership stratégique apparaissent comme des facteurs déterminants dans la gestion des crises. Ces mécanismes contribuent à améliorer la coordination organisationnelle, à renforcer la qualité des décisions et à accroître la confiance des parties prenantes. A l'issue de cette recherche, nos résultats montrent que les pratiques de résilience que nous avons identifiées corroborent en partie avec les perceptions du concept de résilience présentées par les auteurs recensés dans le cadre théorique de cette étude. Les interviewés pensent que le cadre de gouvernance est défaillant par moment, car il doit être adapté aux réalités des crises que traversent les fédérations. Il faut donc : l'acquisition de la notion de gouvernance, l'acquisition de l'autorité, le

cadre d'expression des athlètes, le cadre normatif de la gouvernance, la Commission provisoire de gestion, la coordination par le président, la culture de la pitié, l'élection du bureau, le feedback des décisions, la formation des athlètes, la gouvernance participative, le moyen d'accompagnement, l'organisation, le recyclage des cadres techniques, la répartition adéquate des ressources, les services techniques assurés par le SG, le système des compétitions.

Deuxièmement, l'étude révèle que la relation entre gouvernance et résilience organisationnelle est indirecte. Elle est axée sur le développement de capacités dynamiques, telles que la mobilisation des ressources, l'adaptation organisationnelle et la reconfiguration des activités. Autrement dit, la gouvernance ne produit pas directement la résilience, mais crée les conditions nécessaires à son émergence.

Troisièmement, les résultats mettent en évidence le rôle structurant du contexte institutionnel. Dans le cas étudié (zone CEMAC), les contraintes liées à la faiblesse des institutions, aux interférences politiques et aux ressources limitées influencent significativement l'efficacité des mécanismes de gouvernance et, par conséquent, la capacité de résilience des organisations sportives. Enfin, l'étude souligne une hétérogénéité des pratiques de gouvernance entre les fédérations sportives, ce qui explique des niveaux différenciés de résilience face aux crises.

7.2. Implications théoriques

Les résultats obtenus permettent de formuler plusieurs contributions importantes à la littérature en management des organisations sportives.

Tout d'abord, cette recherche contribue à combler une lacune dans la littérature en proposant une articulation explicite entre gouvernance et résilience organisationnelle, deux concepts souvent étudiés de manière séparée. Elle montre que la gouvernance doit être appréhendée non seulement comme un mécanisme de contrôle ou de performance, mais également comme un levier de gestion des crises.

Ensuite, l'étude enrichit la théorie des capacités dynamiques en démontrant son rôle médiateur dans la relation entre gouvernance et résilience. Elle confirme que les capacités d'anticipation, d'adaptation et de reconfiguration constituent le maillon essentiel reliant les structures de gouvernance aux résultats organisationnels en contexte de crise.

Par ailleurs, cette recherche apporte une contribution significative à la littérature sur la gouvernance du sport, en introduisant une perspective centrée sur la résilience organisationnelle, encore peu développée dans ce champ. Elle met en évidence la nécessité d'intégrer les enjeux de crise et d'incertitude dans l'analyse des systèmes de gouvernance sportive.

Enfin, l'étude souligne l'importance du contexte institutionnel dans l'analyse des organisations sportives, en particulier dans les pays en développement. Elle remet en question la validité universelle des modèles de gouvernance issus des contextes occidentaux et plaide pour une approche contextualisée et contingente.

7.3. Recommandations pratiques

7.3.1. Recommandations managériales (fédérations sportives)

Les fédérations sportives devraient renforcer leurs dispositifs de gouvernance en formalisant des procédures transparentes de prise de décision, en améliorant les mécanismes de contrôle interne et en instaurant des pratiques de reddition des comptes. Ces actions permettront de renforcer la confiance des parties prenantes et d'améliorer la crédibilité institutionnelle.

Par ailleurs, il est essentiel de développer les capacités dynamiques des organisations, notamment à travers la formation des dirigeants, l'amélioration des systèmes d'information et l'encouragement à l'innovation organisationnelle. Ces capacités constituent un levier clé pour faire face aux crises.

Les fédérations devraient également promouvoir une gouvernance participative en impliquant davantage les parties prenantes (clubs, athlètes, sponsors, autorités publiques) dans les processus décisionnels, afin de renforcer la légitimité et la résilience collective.

7.3.2. *Recommandations institutionnelles (État et CEMAC)*

Les pouvoirs publics devraient renforcer le cadre réglementaire encadrant la gouvernance des fédérations sportives, notamment en clarifiant les règles de fonctionnement et en limitant les interférences politiques.

Il est également recommandé de mettre en place des mécanismes de soutien financier et technique pour accompagner les fédérations en période de crise, notamment à travers des fonds de résilience ou des programmes de renforcement des capacités.

Au niveau régional, une harmonisation des pratiques de gouvernance au sein de la CEMAC permettrait de renforcer la cohérence et la solidité du système sportif, tout en favorisant les échanges de bonnes pratiques.

7.3.3. *Recommandations pour la recherche future*

Les recherches futures devraient approfondir l'analyse empirique de la relation entre gouvernance et résilience à travers des études quantitatives et comparatives.

Il serait également pertinent d'explorer d'autres variables médiatrices et modératrices, telles que la culture organisationnelle, le leadership transformationnel ou encore la digitalisation.

Enfin, une approche interdisciplinaire intégrant les apports du management, de la science politique et de la sociologie permettrait d'enrichir la compréhension des dynamiques de gouvernance dans les organisations sportives.

Bibliographie

1. Admit, D. G. (2024). Sport organizations leadership, governance and its challenges: A systematic review. *Indonesian Journal of Sport Management*, 4(3).
2. Andreani, J. C., et Conchon, F. (2001). Les études produits nouveaux : état de l'art des méthodes qualitatives. *Revue française du Marketing*, 182, 13-44.
3. Andrew Ferguson, & Matolcsy, Zoltan. (2004). Audit Quality and Post Earnings Announcement Drift. *Asia-pacific Journal of Accounting & Economics - ASIA-PAC J ACCOUNT ECON*. 11. 121-137.
4. Australian Sports Commission (2002). *Annual report 2001-2002*. Australian Sports Commission.
5. Baran, E. (2022). *Capital humain et migrations des footballeurs professionnels camerounais : perspectives pour un retour sur investissement*. (Thèse de doctorat, INJEPS de Porto-Novo). Université d'Abomey-Calavi.
6. Bayle, E., Robinson, L. et Vial, J.M. (2008). Governance and performance of national sports federations: A French perspective. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 215-239.
7. Bilan mondial de réduction des risques de catastrophes (2019). *Executive summary*. (Rapport produit par le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe). 4.
8. Boje, D. M. (2004). *Narrative methods for organizational communication research*. Sage Publications.
9. Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. 9ème édition: Presses Universitaires de France.
10. Capron, L. (2003). Strategic Management of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1043-1065.
11. Charreau, M. (1998). *Gouvernance et management des organisations*. Dunod.
12. Cheggag, M., & Mokhlis, C.-E. (2024). Les facteurs de la résilience organisationnelle : Revue de littérature systématique. *African Scientific Journal*, 3(22), 127.
13. Dagri, A. R. et N'zue, A. K. (2022). Les facteurs de résilience des entrepreneurs dirigeants de petites et moyennes entreprises dans le contexte de la COVID-19 : Cas de la Côte d'Ivoire. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(12), 379-401.
14. David, F. R. (2004). *Strategic Management: Concepts and cases* (10è éd.). Prentice Hall.
15. Dinaoui, M. et Diftar, A. (2023). La gouvernance et la performance des organisations publiques : Une analyse théorique. *International Journal of Economic Studies and Management*, 3(2), 546-559.

16. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
17. Enjolras, B. (2009). Entre marché et État : Les organisations associatives et leur gouvernance. *Revue française de gestion*, 35(192), 33–49.
18. Fletcher, D. et Sarkar, M. (2013). Psychological Resilience: A Review and Critique of Definitions, Concepts, and Theory. *European Psychologist*. 18. 12-23.
19. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
20. Geeraert, A. (2014). The governance of international sport organizations. *Routledge*.
21. Gile, D. (2007). *Consecutive interpreting as a performance: A cognitive-pragmatic model*. John Benjamins Publishing.
22. Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing.
23. Hambrick, D. C. et Cannella, A. A. Jr. (1989). Strategy implementation as substance and selling. *Academy of Management Executive*, 3(4), 278-285.
24. Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831–880.
25. Jon, A. B. (2020). *Gouvernance, politics and the state*. Routledge.
26. Lawrence, P.R. et Lorsch J.W. (1973). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Havard Business School Press.
27. Lawrence, P. R. et Lorsch J. W. (1989). *Organization and environment: Managing differentiation and integration* (Rev. ed.). Havard Business School Press.
28. Lecornu, M. R., Mc mahon, R. G. P., Forsaith, D. M., et Stanger, A. M. J. (1996). The small enterprise financial objective function. *Journal of Small Business Management*, 34, (3), 1-14.
29. Lefebvre, A., Zeimers, G., Helsen, K., Corthouts, J., Scheerder, J., & Zintz, T. (2023). Better Governance and Sport Innovation within Sport Organizations. *Journal of Global Sport Management*, 1-17.
30. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
31. Ma, Z., Xiao, L. and Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, (9) 3, 246-263.
32. Marques, D. L., Martineau, J. T, Ostiguy-Coupal, S. & Brunelle E. (2025). Sport organizations under tension: Dynamic capabilities and resilience building during the COVID-19 pandemic. *European Sport Management Quarterly*, 25(6), 1033–1052.
33. Marshall, C. et Rossman, et Marshall J. (2014). *Designing qualitative research (6th ed)*. SAGE Publications.
34. Mirehie, M., et Cho, I. (2022). *Organizational resilience in sport management: Asystematic review*. *Sustainability*, 14(5), 2810.
35. North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
36. OCDE (2023), *États de fragilité 2022*, Éditions OCDE, Paris,
37. Perez, M. (avril, 2007). *La gestion des alliances autour de projets innovants : une approche par les options réelles*. Management et Avenir.
38. Principe, V., Ribeiro, T., & López-Carril, S. (2025). Transformative blockchain technological approaches to sports events. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, Article 1547137.
39. Quivy, R., et Campenhoudt, L.V. (1988). *Manuel de recherche en sciences sociales : L'art de poser des questions*. Dunod.
40. Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
41. Rubin, H. J. (1995). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Sage Publications.
42. Saïdou, V. (2020). *Elaboration d'un outil d'évaluation de la performance organisationnelle dans le réseau associatif de l'athlétisme africain*. (Thèse de doctorat). Université d'Abomey-Calavi.
43. Senata, K. (2021). *La RO : métaphore ou réalité ?* Gestion et management. HESAM Université, Université de la Manouba (Tunisie). Français.
44. Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., John V. J., (2008).. A framework for measuring and comparing organizational resilience. *The International Journal of Organizational Analysis*, 16(1/2), 91–107.

45. Tait, P., et Loosemore, M. (2009). The Corporate Governance of Australian Listed Construction Companies. *The Australian Journal of Construction Economics and Building*, 9(2), 7–16.
46. Tatsi Sop, I. (2022). *Les pratiques du contrôle de gestion environnemental dans les entreprises industrielles*. (Thèse de doctorat). Université de Douala.
47. Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organization. Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European economic review*, 86, 202–216.
48. Teneau, G. (2017). *La résilience des organisations : Les fondamentaux*, Editions. L'Harmattan.
49. Toumi, S. (2019). *L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques. Cas de la France, l'Allemagne et le Japon*. Economies et finances. COMUE Université Côte d'Azur (2015 - 2019). Institut supérieur de gestion (Tunis), 2016. Français.
50. Toumi, S., & Kabbaj, S. (2019). *La gouvernance d'entreprise et la petite et moyenne entreprise marocaine : Élément de réflexion*
51. United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). (2019). *Global assessment report on disaster risk reduction 2019*. United Nations.
52. Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 39 (4), 628-652.
53. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
54. Yin, R. K. (1990). *Case study research: design and methods (2e éd.)*. Sage Publications.
55. Zintz, T. et Vaillau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue française de gestion*, 187(7), 15-34.