

Titre 4.3 Processus décisionnels

1. Définition

Le processus décisionnel désigne les différentes étapes du processus de préparation, de prise, de mise en œuvre et de suivi des décisions politiques et stratégiques d'une organisation. Cette notion recouvre des aspects organisationnels tels que la répartition des tâches entre les différentes entités de l'organisation ainsi qu'une définition claire des responsabilités de tous les acteurs impliqués dans le processus décisionnel.

En outre, les aspects pratiques, notamment les canaux par lesquels les organisations membres sont consultées et peuvent exprimer leurs points de vue et opinions, font également partie du processus. À cet égard, un système décisionnel avancé repose sur la séparation des pouvoirs entre les organes chargés de préparer les décisions, ceux qui prennent les décisions stratégiques, ceux chargés de mettre en œuvre les décisions et ceux qui contrôlent et évaluent la mise en œuvre.

2. Scénario idéal

L'organisation a mis en place un processus décisionnel clair et complet couvrant les différentes étapes depuis la préparation de la décision, en passant par la décision elle-même jusqu'à la mise en œuvre, le reporting et le suivi de la mise en œuvre. À cet égard, le processus décisionnel est prévisible car il est clairement défini dans les statuts de l'organisation et car il définit clairement le rôle et les responsabilités de tous les acteurs impliqués à toutes les étapes du processus.

Le processus de prise de décision prévoit une étroite collaboration entre les différentes entités de l'organisation impliquées dans la préparation des décisions (par exemple les commissions consultatives), dans la prise de décision elle-même (par exemple le Conseil d'administration ou l'Assemblée générale), dans la mise en œuvre de la décision par la direction (par exemple le Conseil d'administration) et dans le suivi des décisions. Cependant, des mécanismes appropriés de responsabilisation et de séparation des pouvoirs garantissent une relation équilibrée entre les entités, permettent une représentation équitable des parties prenantes et évitent une domination excessive du Conseil d'administration. Afin de soutenir le travail technique effectué par le Conseil d'administration et le personnel, des comités (commissions) ont été créés pour couvrir les sujets pertinents pour l'organisation. À cet égard, chaque comité a une tâche, un objectif, une compétence et des responsabilités clairement définis pour garantir qu'il fournit l'apport et l'expertise nécessaires au Conseil d'administration conformément à la tâche déléguée par le Conseil d'administration.

3. Risques

- Pouvoir de décision concentré entre les mains d'un petit nombre de personnes.
- Processus décisionnel déséquilibré et manque de représentativité des intérêts des membres.
- Incapacité à mettre en œuvre des stratégies/décisions.
- Déficit démocratique.

- Manque d'expertise et décisions basées sur la chance et la bonne volonté plutôt que sur une prise de décision éclairée.
- Manque d'appropriation par les membres et les organisations membres.
- Manque de soutien aux organisations membres.
- Difficultés ou incapacité à prendre des décisions en raison du manque d'informations sur le contenu et les conséquences.
- Les parties prenantes et l'équipe de direction n'approuvent pas la stratégie de l'organisation.

4. Instruments et éléments clés

<i>Instruments</i>	<i>Éléments clés</i>
<p>Mise en place de comités/commissions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En fonction de la taille et des tâches spécifiques de l'organisation (par exemple CNO → commission de sélection pour les Jeux Olympiques). • Pour chaque comité : une description claire du rôle, des tâches, des responsabilités et de la composition (en soutien au Conseil – chaque comité doit avoir un objectif spécifique). • Description claire des compétences requises des membres. • Description claire des types de comités (par exemple, différences entre les comités permanents et ad hoc) et possibilités pour le Conseil de créer des comités en fonction des besoins spécifiques. • Modalités de prise de décision et de reporting au Conseil d'administration et aux autres entités de l'organisation (par exemple l'Assemblée générale). • Possibilité d'intégrer des experts externes. • Principales dispositions à inclure dans les statuts. • Voir également : Feuille de route 4.2 sur les commissions de nomination/élection en tant que type spécifique de commission. • Voir également : Feuille de route 4.4 sur les commissions d'athlètes en tant que type spécifique de commission.
<p>Processus/procédures de prise de décision</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clarté des rôles, des responsabilités et des compétences. • Lien avec les organes consultatifs (ex : comités). • Des dispositions claires pour impliquer et consulter les membres de l'organisation sur les questions pertinentes. • Prévisibilité du processus. • Principes de freins et contrepoids. • Procédures pour éviter les conflits d'intérêts. • Responsabilités partagées pour les décisions importantes. • Inclusion des membres dans le processus. • Communication et mise à disposition des documents (prise de décision éclairée).

	<ul style="list-style-type: none"> • Lié à la vision, à la mission et aux objectifs stratégiques. • Conformément au Plan Financier. • Modalités de communication des décisions à toutes les organisations membres et au public (le cas échéant). • Modalités d'intervention d'experts externes. • Suivi des décisions (mise en œuvre, suivi et évaluation).
--	--

5. Exemples de bonnes pratiques

Exemple « Processus/procédures de prise de décision »

Organisation : Commission australienne des sports – organisme public

Description : La Commission australienne des sports fournit des « principes généraux de gouvernance du sport » qui visent à aider les membres du conseil d'administration, les directeurs généraux et les gestionnaires d'organisations sportives à développer et à fournir les mécanismes permettant à une entité d'établir et de maintenir une culture éthique par le biais d'une approche d'autorégulation engagée ; et fournit aux membres et aux parties prenantes des repères par rapport auxquels évaluer les performances de l'entité. Chaque principe contient divers sous-principes avec des « commentaires et des conseils » en guise de documentation supplémentaire. En ce qui concerne les processus de prise de décision, ces principes se concentrent principalement sur le rôle du conseil d'administration. Les différents principes couvrent différents aspects de la prise de décision, notamment : la répartition des rôles et des pouvoirs, le processus du conseil d'administration, les systèmes de gouvernance, le rapport et la performance du conseil d'administration, les relations et les rapports avec les parties prenantes, et enfin, la prise de décision éthique et responsable. De plus, un cours en ligne « The Start Line – Sport Governance Foundations » aide les membres du conseil d'administration à comprendre leurs devoirs et responsabilités.

Informations complémentaires : [Gouvernance sportive et amélioration organisationnelle | Commission australienne des sports \(sportaus.gov.au\)](#)

Exemple « Processus/procédures de prise de décision »

Organisation : Comité international olympique (CIO)

Description : Le CIO a établi une structure bien définie pour ses processus décisionnels dans le cadre de sa Charte olympique, garantissant une séparation claire des tâches entre ses différentes entités. La Session du CIO est chargée de définir les principes fondamentaux qui guident les stratégies et les actions de l'organisation. Le comité exécutif supervise la création, la mise en œuvre et le suivi de toutes les décisions, réglementations et actions stratégiques, y compris les codes, les décisions et les lignes directrices, le règlement d'application 19 détaillant le processus décisionnel au sein du comité, comme le quorum et les procédures de vote. L'administration, dirigée par le directeur général et soutenue par des directeurs sectoriels, prépare, met en œuvre et assure le suivi des décisions de la Session, du comité exécutif et des commissions. Les commissions consultatives, établies pour soutenir ces entités, ont des mandats et des compétences spécifiques tels que décrits dans le règlement d'application 21, et comprennent des groupes clés comme la commission des athlètes, la commission d'éthique et d'autres. Le processus décisionnel du CIO inclut la participation des membres du CIO et d'autres parties prenantes.

comme les Fédérations Internationales et les Comités Nationaux Olympiques, qui peuvent soumettre des propositions et sont encouragés à nommer des représentants aux commissions, jouant ainsi un rôle crucial dans la mise en œuvre des décisions du CIO.

Informations complémentaires :

[Documents olympiques - Athlètes, Jeux olympiques, CIO et plus \(olympics.com\)](#)

[L'organisation \(olympics.com\)](#)

Exemple « Processus/procédures de prise de décision » et « Mise en place de comités »

Organisation: Swiss Olympic

Description : Les procédures de prise de décision et la structure du Comité Olympique Suisse sont clairement définies dans ses statuts, avec l'Assemblée Générale, appelée « Parlement du Sport », placée au sommet. Cette assemblée comprend des représentants des fédérations membres, des membres du CIO et des représentants des athlètes, et est chargée d'adopter la stratégie générale et le plan d'action du comité, ainsi que de superviser sa mise en œuvre en approuvant les rapports annuels et les plans soumis par le Comité exécutif. Le Comité exécutif joue un rôle central dans le processus de prise de décision, en préparant les décisions pour l'Assemblée Générale et en assurant leur mise en œuvre par l'administration et la gestion. Il comprend des représentants des fédérations membres, du gouvernement national et des fédérations non olympiques, et est également chargé de créer des groupes de travail et des commissions consultatives pour aider à la préparation des décisions. Ces dispositions sont détaillées plus en détail dans le règlement intérieur du Comité National Olympique (CNO).

Informations complémentaires: [Swiss Olympic - Stratégie, Leitbild et Statuten](#)

Exemple « Mise en place de comités »

Organisation : Confédération européenne de volleyball (CEV)

Description : La CEV a mis en place un système double de commissions consultatives et de groupes de travail, tous deux opérant directement sous l'autorité du conseil d'administration. Le règlement général de la CEV détaille la création, la composition et les responsabilités de ces entités. Au moins sept commissions sont mandatées, couvrant des domaines tels que l'organisation sportive, les finances, les questions médicales, le beach-volley, les coupes, les questions juridiques et l'arbitrage, chacune rendant compte au conseil d'administration et à l'assemblée générale avec une exigence d'au moins une réunion par an. En outre, le conseil d'administration peut créer des groupes de travail pour des objectifs et des durées spécifiques, en désignant un membre du conseil d'administration comme président et en garantissant un minimum de sept jours de réunion par an ; ces groupes rendent compte uniquement au conseil d'administration. Chaque commission doit fournir des procès-verbaux et des rapports au conseil d'administration et à l'assemblée générale. Pour améliorer la coordination, les présidents des commissions et des groupes de travail sont invités aux réunions du conseil d'administration.

Informations complémentaires : [Documents | InsideCEV](#) ; [leg_cev_2023_reglement-disciplinaire_2023_corrige.pdf](#)

Exemple « Mise en place de comités »

Organisation : Fédération Internationale de Ski (FIS)

Description : La Fédération internationale de ski (FIS) a mis en place un système complet d'organes consultatifs d'experts pour soutenir le travail du Conseil de la FIS, formuler des recommandations et apporter une assistance sur les questions techniques. Ce système comprend plusieurs types d'organes :

- Les comités, qui traitent de sujets généraux tels que l'éthique, les questions médicales, les affaires juridiques, et comprennent une commission des athlètes ainsi que des comités spécifiques à chaque sport ;
- Sous-comités, qui se concentrent sur les aspects techniques ou spécialisés des différents sports de la FIS ; et
- Groupes de travail, créés pour traiter de questions ponctuelles.

Les rôles et fonctions de ces organes sont détaillés dans le « Règlement et mandat des comités de la FIS », disponible sur le site Internet de la FIS. Ce document est divisé en trois sections : une première section décrivant les statuts régissant ces organes, un « règlement commun à tous les comités » fournissant des lignes directrices générales et un « mandat et tâches » spécifiques pour chaque comité, sous-comité et groupe de travail. Ces règles couvrent la création, les procédures de nomination des membres et les relations avec le Conseil de la FIS, le règlement commun stipulant spécifiquement que toutes les décisions des comités nécessitent l'approbation du Conseil. De plus, chaque organe dispose d'un mandat spécifique détaillant son objectif, sa composition et ses lignes directrices opérationnelles.

Plus d'informations : [FIS | Règlement général \(fis-ski.com\)](https://www.fis-ski.com)

Exemple « Mise en place de comités » et « Processus de prise de décision »

Organisation : Comité national olympique d'Australie (AOC)

Description : Les statuts du Comité olympique australien prévoient la création de commissions ainsi que de comités pour soutenir le travail du comité exécutif. La Constitution ne mentionne pas explicitement le type et le nombre de commissions qui doivent être créées mais impose l'adoption d'une charte pour réglementer la création, la composition et le fonctionnement de chaque commission potentielle. Au regard de cet objectif, le CNO a actuellement décidé de créer trois commissions et six comités :

- Commission des athlètes
- Commission des finances
- Commission médicale
- Comité d'audit et de risque
- Comité de gouvernance d'entreprise
- Comité des rémunérations et des nominations culturelles
- Comité consultatif autochtone
- Comité d'engagement de la Fédération internationale
- Comité Héritage et Impact

La charte de la commission médicale détaille par exemple le rôle de soutien que la commission doit jouer en conseillant le comité exécutif et les directeurs d'équipe de l'AOC sur les questions médicales. En outre, le président de la commission doit présenter un rapport annuel sur les résultats des réunions au comité exécutif de l'AOC et aux directeurs d'équipe concernés. Les devoirs et responsabilités des membres de la commission sont également clairement définis, y compris les dispositions sur les conflits d'intérêts. La commission médicale est composée d'un maximum de quatre membres nommés, de membres d'office et de médecins en chef olympiques.

Informations complémentaires : [Gouvernance](#) | [Comité olympique australien \(olympics.com.au\)](#)

6. Étapes vers le niveau suivant

Au niveau 2 ★★ « Émergent »	Au niveau 3 ★★★ "Développement"	Au niveau 4 ★★★★ "Établi"	Au niveau 5 ★★★★★ "Intégré"
<ul style="list-style-type: none"> Discutez et énumérez les domaines spécifiques dans lesquels des structures internes pourraient être mises en place pour soutenir le travail du Conseil. Veillez à ce que chaque réunion du Conseil comprenne une discussion des questions ouvertes de la réunion précédente et un aperçu du suivi des décisions prises lors de la réunion précédente. 	<ul style="list-style-type: none"> Déterminer des domaines prioritaires dans lesquels des groupes de travail peuvent être créés pour soutenir le travail du Conseil. Mettre en place les groupes de travail nécessaires composés de membres du Conseil et de représentants des membres ou des organisations membres. Inclure dans le procès-verbal de chaque réunion du Conseil une liste claire des décisions prises par le Conseil. Énumérer ces décisions en fonction de leur importance et de 	<ul style="list-style-type: none"> Adopter des règles et des dispositions claires pour réglementer la création de comités, y compris l'élection d'un président et l'adoption de la composition et des membres du groupe, pour soutenir le travail du Conseil. Définir clairement le rôle et les fonctions des comités, en ce qui concerne le processus de prise de décision. Définir leurs relations avec le Conseil d'administration ainsi qu'avec l'Assemblée générale. Étudiez les différentes manières possibles d'impliquer vos 	<ul style="list-style-type: none"> Affinez vos statuts pour réglementer la création de comités et pour inclure les comités permanents dans des domaines importants tels que les finances, les athlètes et l'éthique. Définissez clairement les procédures de prise de décision de votre organisation dans les statuts. Définissez quel organe est responsable de la préparation, de la prise, de la mise en œuvre et du suivi de quelles décisions. Définir des règles et procédures claires pour chaque comité, y compris

	<p>leur calendrier d'exécution.</p>	<p>membres et vos organisations membres dans le processus décisionnel, y compris la nomination de représentants aux comités.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une ligne budgétaire dédiée au soutien à la mise en place et au fonctionnement des comités. • Fournir une mise à jour régulière de toutes les décisions récentes du Conseil liées aux domaines politiques spécifiques et indiquer si elles ont été mises en œuvre et comment elles ont été mises en œuvre . • Veiller à ce que l'aperçu des décisions du Conseil après chaque réunion soit diffusé à tous les membres du personnel responsables de la mise en œuvre des décisions. 	<p>une définition des tâches et responsabilités, des membres, des aspects financiers ainsi que du reporting des activités. De plus, préciser leur rôle dans le processus de prise de décision en définissant leur relation avec le Conseil d'administration ainsi qu'avec l'Assemblée générale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déterminez quelles dispositions principales concernant les comités devraient également être incluses dans les statuts. • Définir des profils clairs ou des descriptions de poste pour les membres de chaque comité (compétences) et fournir ces profils aux membres et aux organisations membres. Encourager les organisations membres à proposer des candidats correspondant à ces profils. • Fournir un soutien organisationnel et
--	-------------------------------------	---	--



			<p>financier pour faciliter le travail des comités. Veiller à ce que les comités se réunissent régulièrement. Veiller à ce que les membres aient accès à tous les documents pertinents de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envisager la nécessité d'inclure des experts externes comme membres de certains comités lorsque certaines expertises sont manquantes et/ou requises. • Promouvoir activement le travail et les résultats des comités en mettant leurs rapports à la disposition des membres et en invitant les comités à présenter leurs rapports lors de la réunion de l'Assemblée générale. • Fournir une mise à jour régulière de toutes les décisions récentes du Conseil liées aux domaines politiques spécifiques et indiquer qui ou quel service est responsable de la
--	--	--	---



			<p>mise en œuvre et quel est le calendrier de mise en œuvre. Si elle a été mise en œuvre et conclue, indiquer comment elle a été mise en œuvre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une analyse ex post de toutes les décisions qui ont été mises en œuvre et fournir régulièrement un aperçu au Conseil. • Veiller à ce que l'aperçu des décisions du Conseil après chaque réunion soit diffusé à tous les membres du personnel responsables de la mise en œuvre des décisions, y compris le Conseil d'administration.
--	--	--	--