

CONCLUSION GÉNÉRALE

1. CADRE

Dans l'introduction à cette thèse, nous avons situé son objet comme étant ***l'étude des configurations organisationnelles*** (65, Nizet et Pichault, 2000) ¹ ***de plusieurs fédérations sportives belges et de leur changement.***

Trois raisons nous ont conduits à faire ce choix.

L'approche configurationnelle analyse la construction et le changement de configuration des organisations dans un processus historique où les structures évoluent par transformation/rupture entre une structure et une autre qui lui succède.

L'approche configurationnelle favorise un modèle interactionniste entre les jeux politiques des acteurs, les facteurs de contingence et les paramètres de conception de la configuration d'une organisation.

L'approche configurationnelle permet également d'envisager le changement de configuration d'une organisation comme étant la résultante de l'instabilité de l'équilibre de l'arrangement provisoire des forces qui agissent en et sur elle (interaction entre les jeux politiques des acteurs, les facteurs de contingence et les paramètres de conception).

L'intérêt pour l'étude des processus de configuration et de changement de celle-ci dans le secteur des fédérations sportives nous est apparu comme globalement neuf. En Belgique, notre projet de recherche peut, dans le cadre d'une thèse de doctorat, être considéré comme original.

La fédération sportive, en ce début de XXI^e siècle, se rapproche du modèle de l'***organisation hybride***. Elle se trouve à la charnière entre le modèle marchand et le modèle non-marchand. Les coûts doivent être maîtrisés, mais les recettes issues des clients (les membres), associées aux financements publics, doivent permettre d'atteindre l'équilibre financier et de proposer au client un produit qui réponde à ses besoins.

Des facteurs externes justifient cette hybridation organisationnelle. Les financements publics, les recettes issues des membres, voire les financements issus de partenariats privés, lorsqu'ils existent, font de celle-ci une organisation qui a pour mission de fournir des services à ses membres. Ces services doivent être fournis au meilleur prix, tout en répondant à des normes

¹ Mintzberg précise que la configuration d'une organisation est « la combinaison d'attributs que sont les parties composantes de l'organisation, les mécanismes de coordination de leur travail et les éléments de leurs structures, les systèmes de pouvoir et leurs contextes ». (64b - 1999, p.146).

qui lui sont imposées par décret des autorités publiques. L'équilibre financier doit être atteint, sur base annuelle, au risque d'être mis en faillite.

De facteurs internes complète l'hybridation de la fédération sportive. On pourra mentionner, entre autres, la pression propre du mandat pour les dirigeants, la culture du milieu, les relations entre acteurs au sein des fédérations,

Ces facteurs d'hybridation, externes et internes, peuvent être cadrés dans un triangle de pression triple qui réunit les partenaires institutionnels, les partenaires commerciaux et les détenteurs d'un mandat interne.

La fédération sportive est, de la sorte, bien clairement au cœur d'un ***processus de changement organisationnel original***.

Nous avons limité cette approche à un échantillon représentatif de ligues et fédérations sportives belges et nous nous sommes intéressés à ***la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération que l'on pourrait qualifier de « noyau administratif » et la direction technique et dont les extensions qu'en sont les éventuels directeurs techniques adjoints, l'encadrement logistique et les consultants ne peuvent être dissociées***. Dans un souci de respect de la ligne hiérarchique, nous y avons associé les organes stratégiques que sont l'Assemblée générale, le Conseil d'administration et – sous quelque dénomination qu'il soit reconnu – le Comité directeur.

Nous souhaitons, d'une part, aboutir à ***une typologie configurationnelle*** des ligues et fédérations sportives belges soumises à notre recherche.

Nous entendons également ***éclairer le processus de changement organisationnel*** à l'œuvre au sein de ces ligues et fédérations.

Ces deux objectifs devaient nous permettre, enfin, de ***dégager un certain nombre de propositions de pilotage***, en liaison avec la nature du (des) changement(s) observé(s).

2. APPORTS DE LA THÈSE

Sur base de la connaissance des théories et des modèles analytiques en présence nous avons fait le choix de développer ***le modèle d'une approche configurationnelle intégrative propre au monde des ligues et fédérations sportives belges***, inspiré de la démarche de Nizet et Pichault (65, 2000).

L'important capital d'informations et d'analyses réuni par le biais de l'étude des documents financiers, des questionnaires d'enquête et des interviews auprès des acteurs principaux de la ligue ou de la fédération nous a permis de cerner leur configuration organisationnelle et son changement et de **présenter une synthèse qui construise une approche théorique des configurations organisationnelles propre au monde des ligues et fédérations sportives et de leur changement, dans le contexte belge.**

2.1. Les configurations organisationnelles

Notre étude a confirmé que le modèle de la configuration bureaucratique était au centre des configurations alternatives (parce que correspondant aux modèles de base de Mintzberg) ou des hybrides que nous avons pu discerner dans notre travail.

L'analyse des **paramètres configurationnels** nous a cependant montré des tendances divergentes, par rapport à ce modèle de base.

Une **dimension verticale complexe** dans leur organigramme et dans leur fonctionnement effectif, associée à un recouvrement des niveaux stratégique, managérial et opérationnel, tant en terme de construction des décisions qu'en termes de coordination des acteurs par rapport à celles-ci, caractérise les ligues et fédérations.

Cette dimension verticale complexe est confrontée à une **dimension horizontale réduite** (sauf pour l'U.R.B.S.F.A.). Cela tient évidemment au nombre de collaborateurs salariés réduit qui limite le « span of control » et multiplie, dans la plupart des cas, les compétences attribuées à chaque collaborateur. Il en résulte une transversalité des compétences des cadres de la ligne hiérarchique et un recouvrement de compétences des collaborateurs du centre opérationnel.

Les **mécanismes de supervision et de contrôle**, au sein des ligues et fédérations, sont affectés par l'analyse des dimensions verticales et horizontales de leur fonctionnement. Le recouvrement des compétences génère un recouvrement des mécanismes de supervision et de contrôle. Il nous apparaît que des mécanismes de supervision hiérarchique du niveau stratégique sur le niveau opérationnel, par delà le niveau managérial se font jour dans les ligues qui ne disposent pas d'un Directeur général ou d'un Coordinateur salarié (L.F.E., V.V.B., A.I.F.-Volleyball, L.B.F.A.). A contrario, celles qui en bénéficient échappent à ce recouvrement, nonobstant leur taille réduite. (V.A.L., A.F.G., V.G.V.).

La possibilité très réelle d'**ajustement mutuel** entre acteurs du niveau managérial et du niveau opérationnel, du fait de la taille réduite de la structure centrale des ligues, semble générée par la dimension horizontale réduite et la réduction – voire l'absence – du « span of control ».

Les administrations (B.L.O.S.O. et A.D.E.P.S) de nos Communautés ² exercent une **supervision bureaucratique** sur tous les niveaux de la structure des ligues et fédérations communautarisées, dans le cadre du respect des missions (Communauté flamande) ou des axes du plan programme (Communauté française). Pour pesante qu'elle puisse apparaître aux yeux de leurs cadres et collaborateurs, elle est le prix de leur subventionnement.

Enfin, différents acteurs de l'environnement pertinent, les provinces, les clubs et les membres, le pouvoir politique, la Société, les partenaires éventuels exercent une **supervision de type idéologique**.

La compréhension de l'incidence de ces paramètres sur la configuration des ligues et fédérations de notre étude et l'analyse du modèle du cycle de vie des organisations tel que proposé par Mintzberg (64b, 1999, pp. 408-435) et revisité par Nizet et Pichault (65, 2000, p. 247) , nous ont permis de scinder les ligues et fédérations de notre étude en trois groupes.

2.1.1. LES LIGUES ET FÉDÉRATIONS À MATURITÉ ORGANISATIONNELLE.

Compte tenu de sa dimension (plus grande fédération sportive belge, plus grande administration avec plus de 150 collaborateurs directs), de son ancienneté, de la division verticale de l'organisation et de l'organisation verticale du processus de décision, nous avons, initialement, émis l'hypothèse d'une configuration bureaucratique classique, pour l' **U.R.B.S.F.A.**

La présence de collaborateurs hautement qualifiés (25 diplômés de l'enseignement supérieur) dans de nombreux départements ainsi que l'existence de départements spécifiques dans les domaines juridiques, financiers, communication, marketing (...) nous ont suggéré que **cette bureaucratie pourrait être de type professionnelle, avec une tendance entrepreneuriale**

Les deux ligues de volleyball (V.V.B. et A.I.F. – Volleyball) nous sont apparues comme des bureaucraties de type professionnel. Elles présentent cependant des caractéristiques entrepreneuriales non négligeables tout en étant différentes l'une de l'autre. Ces caractéristiques entrepreneuriales nous portent à définir une hybridation de la bureaucratie professionnelle que nous avons appelé la « **bureaucratie fédérale sportive** ».

Nous avons considéré que **la F.R.B.G. et ses deux ligues, l'A.F.G. et la V.G.V.**, répondaient aux caractéristiques d'une **configuration majoritairement adhocratique**. Le rôle de la F.R.B.G. et de ses ligues se limite à la prestation de services pointus et de lobbying institutionnel au bénéfice des clubs et de leurs membres. Il s'agit d'une distinction fondamentale par rapport autres fédérations soumises à notre étude.

2.1.2. LES LIGUES ET FÉDÉRATIONS À MATURITÉ FINISSANTE, SUSCEPTIBLES D'ENGAGER UN PROCESSUS DE REVITALISATION.

La V.J.F. et la L.F.J. nous semblaient relever d'une maturité finissante, déclinante, dont le salut se trouve dans la revitalisation ou le retournement de tendance. Nous avons constaté que leur configuration partage certaines caractéristiques de la bureaucratie fédérale sportive mises en valeur lors de l'étude du cas des ligues de Volleyball. Elle superpose néanmoins, à notre estime de façon excessive, les niveaux de pouvoir et dilue le pouvoir de décision entre trop d'acteurs et de lieux pour une structure de taille réduite. Ceci rend cette configuration peu claire. Nous avons défini, à leur sujet, une configuration organisationnelle que nous avons appelé **« bureaucratie fédérale sportive finissante »**.

2.1.3. LES LIGUES ET FÉDÉRATIONS QUI ONT ENGAGÉ UN PROCESSUS DE REVITALISATION.

La V.A.L. et la L.B.F.A., ainsi que la L.F.E. ont franchi le stade de la maturité finissante et ont engagé un processus de revitalisation. Si elles présentent les caractéristiques bureaucratiques communes à toutes les ligues et fédérations de notre étude et qui résultent des mécanismes issus des décrets, leur revitalisation leur apporte des caractéristiques entrepreneuriales et missionnaires. Ces dernières dominent, de telle sorte que nous leur reconnaissons une **configuration à dominante missionnaire**. Il n'est pas étonnant dès lors que, si les voies divergent légèrement, les caractéristiques configurationnelles soient proches, et cela malgré la différence de taille (en nombre de membres et de clubs). Toutes trois ont défini leurs buts de mission au sein d'un plan d'entreprise qui prend en compte les décrets mais développe des accents propres et définit les moyens d'implémentation. Elles prennent en compte la complexité de leur marché, notamment par le développement du secteur du loisir dans leur discipline et par la mise en place de nouvelles formes de pratique. Les normes de fonctionnement, la standardisation des procédés ou des résultats tendent à être portées par les acteurs, tout au long de la structure verticale. L'ensemble des acteurs du management et de l'opérationnel est associé aux processus de décision managériale et opératoire, dans le cadre cohérent des missions résultant du plan d'entreprise. Ceci génère une plus grande cohésion autour des buts de mission dans leur traduction officielle et opérante et une subordination claire des buts de système (en particulier ceux de survie) aux buts de mission.

Ainsi donc, la typologie que nous avons réalisée et la culture propre du monde sportif belge nous ont permis de proposer **un « type idéal » propre** aux organisations que sont les ligues et fédérations sportives que nous avons étudiées, **la bureaucratie fédérale sportive**.

² On y ajoutera, dans le cas spécifique des athlètes de haut niveau repris sur ses listes, le Comité Olympique et Interfédéral Belge.

Nous l'envisageons comme une bureaucratie qui se serait adaptée à l'interaction des variables structurelles, politiques et contextuelles propres au monde des ligues et fédérations sportives en Belgique. Elle combinerait des traits entrepreneuriaux et missionnaires au niveau du pôle stratégique, voire managérial, avec des caractéristiques bureaucratiques au niveau managérial et opérationnel et manifesterait de ce fait une capacité maximale à exploiter les signaux de l'environnement pertinent, en particulier d'un propriétaire dominant, les Communautés, au service de buts de mission clairement définis et coulés en buts opérants. Les caractéristiques qui nous paraissent décrire au mieux cette configuration ont été résumées comme suit :

- l'existence d'un personnage clé « omniprésent » au niveau stratégique,
- le poids d'un propriétaire dominant, les Communautés,
- un contrôle hiérarchique poussé,
- une stabilité historique des acteurs bénévoles et salariés,
- des buts de missions traduits en buts opérants mais à l'intégration limitée en dehors de la structure centrale.

Les contraintes de notre étude, ainsi que les facteurs d'influence externes et internes qui agissent sur les ligues et fédérations, imposent certaines limites à la généralisation d'un tel « type idéal » comme modèle fonctionnel.

Ainsi notre échantillon est-il ***représentatif des cas de figure possibles mais trop limité que pour pouvoir établir une typologie générale*** des configurations de nos ligues et fédérations.

De même, nous avons insisté sur ***le caractère évolutif de ces configurations***. L'environnement pertinent (sportif, socio-politique, socio-culturel et socio-économique) suscite, voire impose des évolutions qui ont un impact sur les configurations fédérales, de telle sorte qu'aucune typologie ne peut être imposée comme autorisant une classification de l'ensemble des fédérations et ligues au sein d'un système sportif.

Enfin, nous avons souligné que les décrets de reconnaissance et de subventionnement des Communautés pèsent lourdement sur la capacité des ligues à engager des évolutions de configuration par l'engagement de cadres managériaux qualifiés ou des collaborateurs opérationnels spécialisés. Il en résulte que ***certaines ligues, par manque de moyens, sont incapables d'initialiser ou d'orienter un changement de configuration***.

2.2. L'éclairage du processus de changement organisationnel

Le processus de changement organisationnel nous est apparu soumis à un ensemble de facteurs tant externes qu'internes aux ligues et fédérations que nous avons soumises à notre étude.

Les facteurs externes que nous avons retenus sont au nombre de deux.

Nous avons constaté, tout d'abord, que **la filière économique du sport**, par le biais des partenaires commerciaux, ne participe que de façon limitée à la richesse fédérale. Il est cependant intéressant de noter que cet apport représente une part plus importante des recettes des fédérations non-scindées. Le financement par les membres représente, dans la plupart des cas, la moitié du budget des ligues et fédérations. Toutefois, un financement public élevé (dans le cas des ligues et fédérations communautarisées) est le plus souvent associé à un financement par les membres bas. L'impact des nouveaux décrets semblent s'accompagner d'une baisse relative de la part du financement public des ligues francophones de notre étude, ou au mieux, d'une stabilisation de celui-ci. Au contraire, du côté néerlandophone, il augmente, pour chacune des ligues qui a participé à notre étude.

Le contrôle du pouvoir politique, hormis les moyens de financement, s'exerce sur les ligues par le biais d'outils de pilotage susceptibles d'accompagner le développement de l'action fédérale. Entre 1960 et 1990, dans un environnement uniforme et stable, les lois et décrets relatifs à la reconnaissance et au subventionnement des ligues et fédérations sportives ont progressivement détourné nombre d'entre elles d'une démarche centrée sur leurs missions pour les amener à se tourner vers une démarche de conservation du système en l'état. La conjonction de nouveaux mécanismes législatifs ³, à la fin des années 1990, avec une déstabilisation de l'environnement pertinent ont placé les ligues et fédérations communautarisées face à de nouveaux défis. Certaines ont été capables d'assumer un retournement de tendance leur permettant, selon des modalités propres, de se revitaliser en soumettant le système aux missions (V.V.B., A.I.F.-V.B., V.A.L., L.B.F.A., L.F.E., A.F.G., V.G.V., U.R.B.S.F.A.) alors que, pour d'autres (L.F.J. et V.J.F.), le processus n'est pas encore accompli.

On ne saurait évidemment, du point de vue politique, passer sous silence le fait que dans l'état fédéral belge, le sport est une matière dévolue aux Communautés. Les décrets et les incitatifs (légaux, financiers, humains) qui en résultent, l'orientation des missions (imposées ou suggérées) des ligues et fédérations communautarisées, ont des accents propres au Nord et au Sud du pays, lorsqu'ils ne divergent pas carrément. Ceci est un facteur externe de tension au sein des **fédérations nationales qui sont, pour leur part, dépositaires de leur sport vis-à-vis de l'international**. Trop souvent négligées, ces coupes bénéficieraient utilement d'une définition, entre ligues ou fédérations communautarisées, de leur rôle.

Enfin, **la signification sociale du sport** ne cesse d'évoluer. Les rôles qui lui sont donnés sont multiples..., alors que ligues et fédérations, par tradition, se sont longtemps cantonnées dans la

³ Communauté Française : Décret du 26 avril 1999 – Communauté Flamande : Décrets du 13 avril 1999 et du 13 juillet 2001.

gestion de la seule dimension compétitive du sport. Le choix de l'élargissement ou de la contraction de leur missions doit être débattu en société, par le politique et en interne.

Différents facteurs internes aux ligues et fédérations que nous avons soumises à notre étude sont susceptibles d'orienter le changement de leur configuration organisationnelle.

La distribution des fonctions (stratégique – managériale – opérationnelle) ***selon le statut*** (bénévole – salarié), en particulier dans la confrontation entre réalité du statut et concret de la fonction, nous a paru largement conditionner la capacité de changement de nos ligues et fédérations, de même que leur positionnement dans leur cycle de vie organisationnel. Ceci est particulièrement vrai dans l'équilibre à créer entre le président (fonction) bénévole (statut) et le responsable du management (fonction) qui devrait impérativement être un salarié (statut).

La distribution du pouvoir entre fonctions, de même que ***les conditions d'exercice du pouvoir et d'acceptation de celui-ci***, font référence aux règles et aux modes de coopération qui se développent, au sein d'une fédération ou d'une ligue perçue comme un système complexe (en raison des incertitudes générées par l'environnement, des intérêts divergents d'acteurs multiples), entre élus et collaborateurs salariés ou rétribués. Ce sont ces moyens de coopération, entre ces acteurs, qui permettent d'assumer avec plus ou moins de bonheur les buts de mission et de système de l'organisation. Elles influencent, par conséquent, sensiblement la configuration que prend ou vers laquelle évolue une ligue ou fédération.

2.3. Les propositions de pilotage pour les ligues et fédérations belges.

« Chacune de nos ligues et fédérations se trouve impliquée dans le processus de changement organisationnel mais aucune d'entre elles n'en est au même point, même si des rapprochements peuvent être effectués ou des similitudes mises en évidence » ⁴, écrivions-nous.

Nos propositions de pilotage visent à rendre les paramètres de configuration de nos ligues et fédérations suffisamment adaptables aux facteurs externes et internes du changement organisationnel, dans un environnement pertinent en constante évolution.

Les cinq axes de propositions de pilotage que nous avons développés ne peuvent être appliqués tels quels et uniformément à chacune d'entre elles. Si l'on ne peut douter de la volonté de leurs acteurs de prestre le meilleur service, ces propositions devront, dans chaque cas, être soumises aux critères de pertinence par rapport aux analyses de configuration et à

⁴ Il s'agit là, à la fois, du sens et des limites de la typologie.

celui des modalités d'accompagnement du changement. Encore faudra-t-il que les outils soient donnés aux acteurs et qu'ils soient capables de les utiliser.

L'axe des missions des ligues et fédérations (i) est le préalable incontournable des autres axes de nos propositions. Une démarche stratégique, compte tenu de l'environnement pertinent changeant et d'un management qui soit adapté aux ressources humaines, matérielles et financières, permet une définition adéquate des missions. Trois options ont été dégagées, à savoir la focalisation sur le « core business » (la compétition de haut niveau), le choix de la diversification ou le rayonnement multidimensionnel.

L'organisation des ligues et fédérations (ii) détermine leur capacité à prendre en charge les missions fondamentales. Trop souvent, elle fait encore défaut ou requiert des adaptations, au vu des possibilités réelles de ré-organisation. ***Il nous est apparu que la recherche d'un organigramme plus plat rapprocherait la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération du « sens des missions ».*** Elle en accroîtrait la fonctionnalité. De plus, l'opérationnalité de l'organigramme en serait accrue, pour autant que les rôles de ses différents éléments aient été clairement définis. Ceci met en cause une organisation imprécise, avec recouvrement de fonctions et de statuts, force les acteurs à reconsidérer leur position, tout en ne niant pas leur dévouement.

L'axe de la gestion des ressources humaines (iii) que constituent les dirigeants élus et les collaborateurs salariés des ligues et fédérations est essentiel afin de prendre en compte les **compétences** (recrutement des collaborateurs salariés sur base de l'adéquation des compétences par rapport aux fonctions – candidature des dirigeants à élire sur base de valeurs et de compétences) et la **motivation** (incitants). Nous y voyons une modalité fondamentale d'accompagnement du changement : moins de collaborateurs, aux qualifications ajustées aux fonctions, au statut adapté et à la rétribution proportionnelle bénéficieraient davantage aux missions.

L'offre d'accompagnement aux ligues et fédérations (iiii) doit englober un ensemble de **services** (offre de formation, ...) et de **stratégies** (profils et fonctions, distribution et exercice du pouvoir, ...) propres à soutenir leur engagement dans une mutation configurationnelle indispensable. Les limites – taille, moyens financiers et logistiques, autres contraintes – qui s'imposent à la professionnalisation de nos ligues et fédérations pourraient être compensées par ***l'offre de services mutualisés***, au niveau des Communautés. Le Comité Olympique et Interfédéral Belge, au niveau de l'état belge, pourrait agir en synergie avec les instances communautaires, en ces matières. Nous voyons là un chantier majeur et prioritaire.

Nous avons considéré que ***la gestion de la relation à l'environnement pertinent (iiiii)*** devait être le dernier axe de nos propositions. La capacité de nos ligues et fédérations, en cette matière, est limitée par l'incapacité de la plupart d'entre elles à se positionner dans celui-ci en

réunissant, par des systèmes adhoc, les informations nécessaires. La mise en place de ces **systèmes d'information**, notamment par l'offre de services mutualisés décrite plus haut, le développement de **structures d'audit interne et externe** permettraient un management de la qualité qui se traduirait sous forme d'une **labellisation** et de **conventions d'objectifs** avec les acteurs dominants externes et internes.

3. PERSPECTIVES

Nonobstant certaines limites que nous évoquons dans la postface, notre thèse ouvre, pensons-nous, des perspectives d'étude aux niveaux conceptuel et méthodologique, pour le chercheur.

Elle ouvre également, des perspectives de gestion plus performante de la fédération ou de la ligue pour le responsable fédéral et le responsable politique.

Nous n'avions pas la prétention d'embrasser l'ensemble du monde des ligues et fédérations sportives en Belgique ni la totalité des éléments qui les composent. Diverses perspectives d'études se font jour, comme celle de l'efficience de la relation qui lie la structure fédérale centrale et les structures provinciales, fort implantées en Belgique, ou les clubs.

Dans les limites de l'échantillon qui était le notre, nous avons réuni des ligues et fédérations scindées (dès 1978 ou plus récemment) des deux Communautés et des fédérations non-scindées. Des recherches qui adopteraient une méthodologie proche de la notre et s'appliqueraient spécifiquement aux seules ligues et fédérations flamandes ou francophones, ou aux seules fédérations non-scindées nuanceraient sans doute la typologie configurationnelle à laquelle nous avons abouti.

Dans la perspective d'une gestion plus performante de la fédération ou de la ligue, nous formons le souhait que les responsables fédéraux et politiques puissent se saisir des propositions que nous avons formulées. Nous en reprenons ici certaines pour lesquelles l'intervention et le pilotage de chercheurs impliqués seraient particulièrement judicieux.

Le développement des **structures de mutualisation** de services devrait concerner **tant les responsables fédéraux que les responsables politiques**. Nous y voyons un rôle important pour les interfédérales existantes tant en Communauté flamande qu'en Communauté française. Comme nous le précisons dans nos propositions, elles devraient rassembler des acteurs qui disposeraient de compétences juridiques, informatiques, financières, fiscales, de marketing, de communication ou de gestion de ressources humaines, et seraient au fait des législations en matière de sport au niveau communautaire et de l'état belge. Elles agiraient en tant que

consultants à la demande de chaque ligue ou fédération et en tant que **centre d'études** . Nous y voyons, dans un pays où l'investissement des Communautés dans le sport est limité, un moyen d'augmenter l'efficacité tant du politique que des responsables fédéraux.

Le développement **d'outils d'audit interne** concerne particulièrement **les responsables fédéraux**. Une juste évaluation de l'investissement de la ligue ou de la fédération dans ses missions et dans la conservation du système est indispensable pour lui permettre de soutenir les premières grâce à l'efficacité du fonctionnement du second.

Le développement **d'outils d'accompagnement**, voire de pilotage, des missions (Communauté flamande) ou des axes (Communauté française) des décrets concerne particulièrement **les responsables politiques**. Les décrets des deux Communautés – aux similitudes multiples, par delà les accents propres – proposent des outils remarquables aux ligues et fédérations. Les outils d'accompagnement et le développement d'une politique sportive à moyen et à long terme qui donneraient aux ligues et fédérations des impulsions décisives dans le cadre de leurs missions font encore trop défaut.

