

ANNEXES

ANNEXE 1 - Première Partie – CH 3

Liste des fédérations sportives olympiques.

FEDERATION ROYALE BELGE DE TIR A L'ARC
LIGUE ROYALE BELGE D'ATHLETISME
FED. BELGE DE BADMINTON
FEDERATION ROYALE BELGE DE BASKETBALL
FEDERATION BELGE DE BOBSLEIGH ET DE LUGE
ROYALE FEDERATION BELGE DE BOXE
FEDERATION ROYALE BELGE DE BASEBALL ET DE SOFTBALL
FEDERATION ROYALE BELGE DE CANOE
FEDERATION BELGE DE TIR AUX CLAYS
ROYALE LIGUE VELOCIPEDIQUE BELGE
FEDERATION ROYALE BELGE D'EQUITATION
FED. ROYALE BELGE DES CERCLES D'ESCRIME
U.R.B. DES SOC. DE FOOTBALL ASSOCIATION
FED. ROYALE BELGE DE PATINAGE ARTISTIQUE
FEDERATION ROYALE BELGE DE GYMNASTIQUE
UNION BELGE DE HANDBALL
ASS. ROYALE BELGE DE HOCKEY
FEDERATION ROYALE BELGE DE HOCKEY SUR GLACE
LIGUE ROYALE BELGE DE JUDO
FEDERATION ROYALE BELGE DE PATINAGE DE VITESSE
FEDERATION ROYALE BELGE D'AVIRON
U.R. DES SOC. DE TIR DE BELGIQUE
FEDERATION BELGE DE SKI
FEDERATION ROYALE BELGE DE NATATION
UNION NATIONALE BELGE DE TAEKWON-DO - UNBTU
FED. ROYALE BELGE DE TENNIS DE TABLE
FED. ROYALE BELGE DE TENNIS
FEDERATION BELGE DE TRIATHLON
FEDERATION ROYALE BELGE DE VOLLEY-BALL
LIGUE ROYALE BELGE DES POIDS ET HALTERES
LIGUE ROYALE BELGE DE LUTTE
LIGUE ROYALE BELGE DE YACHTING

Liste des fédérations sportives non olympiques.

COMITE INTERFEDERAL POUR LE SPORT ADAPTE
AERO-CLUB ROYAL DE BELGIQUE
AERO-CLUB ROYAL DE BELGIQUE
BELGIAN AĪKIKAI
CLUB ALPIN BELGE FEDERATION NATIONALE
BELGIAN "AMERICAN" FOOTBALL LEAGUE
ROYAL AUTOMOBILE CLUB DE BELGIQUE
FEDERATION ROYALE BELGE DE BILLARD
SERVICE INTERFORCE DE L'EDUCATION PHYSIQUE ET DU SPORT
FEDERATION INTERNATIONALE DE BODY-BUILDING - BELGIQUE
FED. ROYALE BELGE DE SAVATE
FEDERATION BELGE DE BOULES
FEDERATION BELGE DE BOWLING
FEDERATION BELGE DE BRIDGE
FEDERATION SPORTIVE UNIVERSITAIRE BELGE
FEDERATION BELGE DES SPORTS DE DANSE
FEDERATION ROYALE BELGE DES ECHECS
FEDERATION BELGE DE SAUVETAGE
FEDERATION ROYALE BELGE DE GOLF
BELGIAN PARALYMPIC COMMITTEE
FEDERATION BELGE DE JIU-JITSU
FEDERATION BELGE DE KARATE
UNION ROYALE BELGE DES QUILLEURS
FEDERATION ROYALE BELGE DE KORFBAL
KRACHTBALFEDERATIE
BELGIAN WUSHU FEDERATION
FED. BELGE DES LAND YACHT CLUBS
FEDERATION ROYALE BELGE D'EDUCATION PHYSIQUE
BELG. NATIONALE FED. LIGGENDE WIP
FEDERATION BELGE DE MINI-BASKETBAL
FEDERATION MOTOCYCLISTE DE BELGIQUE
ASSOC. BELGE DES SPORTS D'ORIENTATION
BELG. FED. VOOR ONDERWATERONDERZOEK EN SPORT
FED. ROYALE NAT. DE BALLE PELOTE
FEDERATION BELGE DE PETANQUE
FEDERATION SPORTIVE DE LA POLICE BELGE
FEDERATION BELGE DE RACQUETBALL
FEDERATION BELGE DE ROLLER SKATING
FEDERATION BELGE DE RUGBY
FEDERATION BELGE DE SQUASH
FEDERATION ROYALE BELGE DE SKI NAUTIQUE
KON.NATIONALE BOND DER BELGISCHE WIPSCHUTTERS
ASSOCIATION BELGE DE FOOTBALL EN SALLE

Liste des autres fédérations sportives.

ASSOCIATION DES FEDERATIONS FRANCOPHONES DU SPORT SCOLAIRE
VLAAMS INST. VOOR SPORTBEHEER EN RECREATIEBELEID
VLAAMSE WANDEL EN JOGGING LIGA
KON. KATHOLIEKE SPORTFEDERATIE - VLAANDEREN
STICHTING VLAAMSE SCHOOLSPOORT

ANNEXE 2 – Première Partie – CH 3

**Questionnaire d'enquête à l'intention des Présidents et Secrétaires
généraux des ligues et fédérations ayant participé à l'étude.**

Une version néerlandaise a été réalisée et adressée aux Présidents et Secrétaires généraux des ligues et fédérations flamande.

Travail de recherche universitaire

Enquête sur le management des fédérations sportives en Belgique - 345 / 58
--

EN GUISE D'INTRODUCTION ...

Monsieur le Président,
Monsieur le Secrétaire général,

Vous avez accepté de soutenir la démarche accomplie dans ce travail universitaire en complétant le questionnaire qui suit et en consacrant une partie de votre précieux temps à une interview approfondie. Soyez en remercié !

Ce questionnaire porte sur des données

- Objectives : elles sont chiffrées ou fondées sur un caractère matériel (ex : question « 1.5 »),
- Subjectives : elles sont fondées sur votre perception de la réalité (ex : question « 2.7.1. »),.

Concernant les questions qui ont trait à des données subjectives, nous faisons appel à votre jugement pour les années 1998 et 1997 et pour la période 1985-1996. Pouvons-nous vous demander de bien discerner ces trois périodes ? Il s'agit pour vous, comme pour nous, de pouvoir percevoir une évolution au sein de votre fédération par rapport à l'item concerné.

Si, à votre estime, une question devait se révéler sans objet, ce serait parce que votre fédération n'est pas concernée ou en raison de l'absence de données. Nous vous demandons alors de nous indiquer, selon le cas, « sans objet » ou « absence de données ».

Avec nos remerciements pour votre précieuse collaboration, recevez, Monsieur le Président, Monsieur le Secrétaire général, l'assurance de notre parfaite considération.

**Professeur Xavier
STURBOIS,
Université Catholique de
Louvain
A Louvain-la-Neuve**

**Professeur Jean CAMY,
Université Claude Bernard –
Lyon 1
A Lyon (France)**

Thierry ZINTZ

. INFORMATIONS GENERALES

1.1. Dénomination exacte :

--

1.2. Siège :

Adresse			
C.P.		Localité	

1.3. Date de création :

JJ		MM		AAAA	
----	--	----	--	------	--

1.4. Statut :

	Cocher ▼	Date de publication au Moniteur Belge	Numéro d'identification au Moniteur Belge
Association sans but lucratif			

	Cocher ▼	Date de publication au Moniteur Belge	Numéro de Registre de Commerce
Société commerciale			

	Cocher ▼
Association de fait	

1.5. Si l'enquête est soumise à une fédération nationale : position de la fédération dans le contexte fédéral belge :

	Fédération Olympique		Fédération non-olympique	
	Non-scindée	Scindée	Non-scindée	Scindée
> de 5000 membres				

	Non-scindée	Scindée	Non-scindée	Scindée
< de 5000 membres				

Veuillez cocher la case qui convient

Dans l'hypothèse où la fédération nationale a été communautarisée :

1.6. Date de scission :

JJ :		MM :		AAAA :	
------	--	------	--	--------	--

1.7. Si l'enquête est soumise à une fédération (ou ligue) communautaire : position de la fédération dans le contexte fédéral belge :

	Fédération Olympique	Fédération non-olympique
> de 2500 membres		
< de 2500 membres		

1.8. Nombre de membres

1975	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998

1.9. Nombre de clubs

1975	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998

1.10. Si l'enquête est soumise à une fédération nationale , ventilation des clubs :

Province	Nombre de clubs	Province	Nombre de clubs
Antwerpen		Oostvlaanderen	
Vlaams Brabant		Hainaut	
Brabant wallon		Liège	
Région de Bruxelles Capitale		Luxembourg	
Westvlaanderen		Namur	

1.11. Si l'enquête est soumise à une fédération (ligue) communautaire , ventilation des clubs :

Province	Nombre de clubs
Antwerpen	
Vlaams Brabant	
Oostvlaanderen	
Westvlaanderen	

	Nombre de clubs
Région de Bruxelles Capitale	

Province	Nombre de clubs
Brabant wallon	
Hainaut	
Liège	
Luxembourg	
Namur	

1.12. Collaborateurs (nombre)

	Salarié(e)s	Indépendant(e)s	Bénévoles
Administratifs			
Sportifs	Entraîneurs		
	Moniteurs		
	Animateurs		
Médico-sportifs			
Autres			
	TOTAL		

2. PERCEPTION DE L'ENVIRONNEMENT (variables contextuelles)

2.1. Structures avec lesquelles la fédération (ligue) est en contact

	O / N	Reconnaissance	Subventionnement	Obligations civiles	Obligations sportives	Autres
Gouvernements communautaires ou régionaux						
<i>ADEPS</i>						
<i>BLOSO</i>						
<i>Deutsche Gemeinschaft</i>						
Gouvernement fédéral						
<i>Finances</i>						
<i>Justice</i>						
<i>Intérieur</i>						
<i>Affaires sociales</i>						
COIB						
Autre(s) fédération(s) - ligue(s)						
Fédération Internationale						
CIO						
AGFIS						
World Games						
FISU						
ISF						
Autre(s)						

1. Colonne « O / N » : indiquez « O » si contacts, « N » dans le cas contraire.
2. Dans l'hypothèse où vous avez des contacts avec une structure précisez en la nature dans les colonnes suivantes.

2.2. Missions que s'assigne la fédération (ligue) : ses "groupes - cibles".

	Féminin		Masculin		Commission - Staff spécialisé
	O	N	O	N	
Jeunes - Compétition					
Adultes - Compétition					
Seniors - Compétition					
Jeunes - Non-compétitif					
Adultes - Non-compétitif					
Seniors - Non-compétitif					
Sport de haut niveau (national et international)					

2.3. Dimension de la fédération (ligue) : voir supra "1.5" à "1.11"

2.4. Age de fédération (ligue) : voir supra "1.3." et "1.6"

2.5. Ressources organisationnelles de la fédération (ligue)

Equipe administrative et de gestion (nombre)

	Formation "universitaire"	Formation "supérieure"	Formation "secondaire"
Salarié(e)s			
Indépendant(e)s			
Bénévoles			

Equipe d'encadrement technico-sportif (nombre)

		Formation "universitaire"	Formation "supérieure"	Formation "secondaire"
<u>Salarié(e)s</u>	Entraîneurs			
	Moniteurs			
	Initiateurs			
<u>Indépendant(e)s</u>	Entraîneurs			
	Moniteurs			
	Initiateurs			
<u>Bénévoles</u>	Entraîneurs			
	Moniteurs			
	Initiateurs			

2.6. Entretenez vous des relations privilégiées avec

2.6.1.Des Médias

Nom du média	Nature des relations	Avantages pour la fédération

2.6.2.Des sponsors

Nom du sponsor	Nature des relations	Avantages pour la fédération

2.6.3.Des groupements issus du secteur associatif

Nom du groupement	Nature des relations	Avantages pour la fédération

2.6.4.Des ministères de tutelle

Nom du ministère	Nature des relations	Avantages pour la fédération
Ministère en charge des Sports		
Ministère en charge de la Santé		
Autres		

2.7. Comment jugez vous ?

2.7.1.Comment jugez-vous, en regard de la notoriété de votre sport auprès de la population, la présence de celui-ci dans les média (TV, radio, presse généraliste) ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

2.7.2.Comment jugez-vous, en regard de la notoriété de votre sport auprès de la population, le niveau des relations établies avec des sponsors en vue de soutenir le développement de votre sport ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

2.7.3. Comment jugez-vous le niveau des relations établies avec des groupements issus du secteur associatif en vue de soutenir le développement de votre sport ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

2.7.4. Comment jugez-vous le niveau des relations établies avec les ministères de tutelle en vue de soutenir le développement de votre sport ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

2.8. Ressources financières

Ressources propres

	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998
Cotisations membres							
Autres ressources fédérales							
Ressources de partenariat privé							

Ressources publiques

ADEPS							
BLOSO							
Deutsche Gemeinschaft							
COIB							
Autres ressources publiques (Loterie Nationale, Autorités provinciales ou communales)							

Autres ressources

<u>TOTAL</u>							

2.8.1. Comment jugez-vous la situation de vos ressources financières ?**En 1998**

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

2.8.2. Comment jugez-vous la situation de vos ressources financières propres ?**En 1998**

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

2.8.3. Comment jugez-vous la situation de vos ressources financières publiques ?**En 1998**

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

2.9. Charges financières

Charges administratives

	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998
Charges de personnel administratif							
Charges logistiques administratives							
Autres charges administratives							

Charges sportives "compétitives"

Communautaires							
Nationales							
Internationales (autres que Jeux Olympiques)							
Jeux Olympiques							
Autres charges sportives "compétitives"							

Charges sportives "non-compétitives"

--	--	--	--	--	--	--	--

Charges de personnel d'encadrement technico-sportif

--	--	--	--	--	--	--	--

Autres

--	--	--	--	--	--	--	--

TOTAL

--	--	--	--	--	--	--	--

2.9.1. Comment jugez-vous la situation de vos charges financières ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

2.9.2. Comment jugez-vous la situation de vos charges financières administratives ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

2.9.3. Comment jugez-vous la situation de vos charges financières sportives « compétitives » ?**En 1998**

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

2.9.4. Comment jugez-vous la situation de vos charges financières sportives « non-compétitives » ?**En 1998**

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

2.9.5. Comment jugez-vous la situation de vos charges financières de personnel d'encadrement technico - sportif ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

2.10. Comment jugez-vous la situation de votre résultat d'exploitation (Total des ressources financières de l'exercice – Total des charges financières de l'exercice) ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

2.11. Valeur du bilan comptable de la fédération

	1985	1990	1996	1997	1998
Total des comptes d'Actif	,BF	,BF	,BF	,BF	,BF
Total des comptes de Passif	,BF	,BF	,BF	,BF	,BF
Balance bilantaire	,BF	,BF	,BF	,BF	,BF

A blank sheet of graph paper featuring a uniform grid of squares. The grid consists of 10 columns and 10 rows, creating a total of 100 square units. The lines are thin and black, set against a white background. There are no margins, text, or other markings on the page.

3.2. Niveau de "spécialisation" de la fédération - ligue

Identification des responsabilités propres de chacune des structures mises en évidence au sein de l'organigramme de la fédération - ligue.

N°	Structure	Description de la responsabilité	Structure(s) à laquelle cette structure réfère	Responsabilité de cette structure sur la (es) structure(s) suivante(s)

3.3. Niveau de "standardisation" de la fédération - ligue

3.3.1. Pour chacune des structures spécialisées mises en évidence au sein de l'organigramme de la fédération - ligue et au point "3.2", quelles sont les procédures de travail formalisées.

N°	Structure	Définition de la procédure	Degré de formalisation de cette procédure

3.3.2. Systèmes d'objectifs particuliers définis dans différents domaines d'action.

N°	Domaine	Objectifs particuliers	Pourquoi ?
1	<i>Finances</i>		
2	<i>Membres</i>		
3	<i>Développement sportif</i>		
4	<i>Sport de haut niveau</i>		
5	<i>Soutien aux collaborateurs bénévoles</i>		
6	<i>Formation de cadres</i>		
7	<i>Administration</i>		
8	<i>Autres "1"</i>		
9	<i>Autres "2"</i>		
10	<i>Autres "3"</i>		
11	<i>Autres "4"</i>		

3.4. Niveau de "centralisation" de la fédération - ligue

A quel niveau des structures de l'organigramme (voir supra "3.1.") se prennent quelles décisions ?

N°	Nature des décisions	Niveau de la prise de décision
1	<i>Décisions administratives</i>	
2	<i>Décisions réglementaires sportives</i>	
3	<i>Décisions en matière de sélection d'athlètes</i>	
4	<i>Décisions en matière de recrutement de personnel administratif</i>	
5	<i>Décisions en matière de recrutement de personnel technico-sportif (entraîneurs - moniteurs - initiateurs)</i>	
6	<i>Décisions en matière de formation de cadres sportifs</i>	
7	<i>Décisions stratégiques</i>	
8	<i>Autres décisions</i>	

3.5.Comment jugez-vous ... ?

3.5.1.Comment jugez-vous la capacité des personnes de la fédération à résoudre les problèmes techniques (administratifs, juridiques, informatiques ...) ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

3.5.2.Comment jugez-vous la capacité des dirigeants bénévoles à faire avancer les projets de la fédération (par leur disponibilité, la qualité de leur travail, leur capacité à attirer des ressources) ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

3.6.Les missions de votre fédération

3.6.1.Comment définiriez-vous les missions de votre fédération à l'égard

De vos membres	
De vos clubs	
De vos collaborateurs bénévoles	
De la Société	
Autres	

3.6.1.1.Comment jugez-vous la qualité de la mise en œuvre de la politique fédérale – en termes de missions - sur un plan local, par vos comités provinciaux ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

3.6.1.2. Comment jugez-vous la qualité de la mise en œuvre de la politique fédérale – en termes de missions - sur un plan local par vos clubs ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

3.6.2. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez à l'intérieur de votre fédération pour mener à bien vos missions à l'égard de

	<i>Difficultés rencontrées à l'intérieur de la fédération</i>
<i>De vos membres</i>	
<i>De vos clubs</i>	
<i>De vos collaborateurs bénévoles</i>	
<i>De la Société</i>	
<i>Autres</i>	

3.6.2.1. Comment jugez-vous globalement la capacité de la structure fédérale à répondre aux attentes des membres (et des pratiquants) ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

3.6.2.2. Comment jugez-vous la qualité de la circulation de l'information entre les différents services de la fédération ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

3.6.2.3. Comment jugez-vous la qualité de la communication et de l'information vers vos clubs, vos membres et les pratiquants de votre sport ? (communication directe : magazine fédéral, site Internet, ligne téléphonique de services – communication indirecte : presse, télévision)

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

3.6.2.4. Comment jugez-vous globalement la capacité des salariés (non cadres techniques) des différents services à réaliser les tâches qui leur sont confiées ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

3.6.2.5. Comment jugez-vous globalement la capacité des cadres techniques (directeur technique, entraîneurs fédéraux à réaliser les tâches qui leur sont confiées ? (obtenir des résultats sportifs : « sortir des champions, former des cadres ... »)

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

3.6.3. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez à l'extérieur de votre fédération pour mener à bien vos missions à l'égard de

	<i>Difficultés rencontrées à l'extérieur de la fédération</i>
<i>De vos membres</i>	
<i>De vos clubs</i>	
<i>De vos collaborateurs bénévoles</i>	
<i>De la Société</i>	
<i>Autres</i>	

3.7. Cohérence entre la structure de la fédération - Ligue et les valeurs qu'elle entend promouvoir par son activité.

3.7.1. Votre fédération - ligue exerce ses activités dans le secteur sportif.

Comment définiriez-vous ce secteur d'activité ?	
A quoi vos membres s'identifient-ils ?	
Quels sont vos réseaux de collaboration en matière d'information ?	
Quels sont vos réseaux de collaboration en matière de ressources humaines et financières ?	

3.7.2. Comment définiriez-vous le niveau d'interaction entre les intervenants suivants et votre fédération - ligue ?

Le Gouvernement fédéral	
Les Gouvernements communautaires ou régionaux	
Les Administrations sportives : ADEPS, BLOSO, Deutsche Gemeinschaft	
Les partenaires privés	

3.7.2.1. Comment jugez-vous la capacité de la structure de la fédération à répondre aux attentes du gouvernement de la Communauté Française (Ligue francophone) ou du gouvernement de la Communauté Flamande (Ligue flamande) ?

Il s'agit ici d'évaluer la capacité de la fédération à mettre en place des objectifs et à fonctionner sur base des décrets de reconnaissance et de subvention des Communautés.

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

3.7.2.2. Comment jugez-vous la capacité de la structure de la fédération à répondre aux attentes de l'ADEPS (Ligue francophone) ou du BLOSO (Ligue flamande) ?

Il s'agit ici d'évaluer la capacité de la fédération à mettre en place des objectifs et à fonctionner sur base des exigences de l'ADEPS (Communauté Française) ou du BLOSO (Communauté Flamande) fondées sur les décrets de reconnaissance et de subvention des Communautés.

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

3.7.2.3. Comment jugez-vous la capacité de la structure de la fédération à répondre aux attentes de ses partenaires privés (sponsors) ?

En 1998

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

En 1997

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

Au cours de la période 1985-1996

Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Moyen	Plutôt satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant

3.6.3. Identifiez-vous votre politique sportive

Aux règles de reconnaissance et de subventionnement des Communautés	
A des choix propres, indépendants des règles de reconnaissance et de subventionnement des Communautés	

3.6.4. Soumettez vous le fonctionnement de votre fédération à

	O / N	Si "oui" veuillez préciser lesquels
Des mécanismes d'évaluation interne		
Des mécanismes d'évaluation externe		

Avec mes remerciements sincères pour le soin que vous mettrez à compléter ce questionnaire.

Toute annexe que vous voudriez lui joindre pour préciser certaines de vos réponses sera la bienvenue et vous sera restituée, si vous en exprimez le souhait.

Thierry ZINTZ,
2000.

ANNEXE 3 – Première Partie – CH 3

**Conduite d'interview à l'intention des Présidents et Secrétaires
généraux des ligues et fédérations ayant participé à l'étude.**

Une version néerlandaise a été réalisée et utilisée avec les Présidents et Secrétaires généraux des ligues et fédérations flamande.

Guide pour l'interview du
Président et / ou du Secrétaire général
de la fédération

1. Questions relatives aux informations générales

1-RQ15. Votre fédération a éprouvé le besoin (n'a pas éprouvé le besoin) de se scinder suite à la communautarisation des matières sportives dans notre pays. Quelles sont les raisons qui vous ont amené à adopter cette attitude ?

2-RQ18. Comment jugez vous l'évolution du nombre des membres de votre fédération depuis 1985 ?

3-RQ19. Comment jugez vous l'évolution du nombre des clubs de votre fédération depuis 1985 ?

4-RQ110/111. Comment jugez vous la répartition géographique des clubs de votre fédération ? Voyez-vous une raison particulière (sociologique – économique) à cette répartition ?

2. Questions relatives à la perception de l'environnement (variables contextuelles)

1-RQ21. Assumez vous personnellement un rôle important de contact avec les structures politiques (communautaires et nationales) de notre pays ?

2-RQ21. Assumez vous personnellement un rôle important de contact avec les structures sportives de notre pays ?

3-RQ21. Assumez vous personnellement un rôle important de contact avec les structures sportives internationales ?

4-RQ22. Quel est, pour vous, le groupe cible auquel votre fédération entend apporter toute son attention ? Pourquoi ce groupe ?

5-RQ25. Comment jugez vous le niveau de formation et la qualité du travail de votre équipe administrative et de gestion ? Répond-elle aux besoins de la fédération ? Pourquoi ?

6-RQ25. Comment jugez vous le niveau de formation et la qualité du travail de votre équipe d'encadrement technico-sportif ? Répond-elle aux besoins de la fédération ? Pourquoi ?

7-RQ261. Assumez vous personnellement un rôle important de contact avec les médias ?

8-RQ262. Assumez vous personnellement un rôle important de contact avec les sponsors ?

9-RQ263. Assumez vous personnellement un rôle important de contact avec des groupements issus du secteur associatif ?

10-RQ28. En confrontant vos ressources financières propres et publiques, comment jugez vous votre degré d'autonomie financière ?

11-RQ28. En confrontant vos différentes charges financières, comment jugez vous votre capacité d'investissement direct de moyens dans le développement de politiques sportives innovantes ?

12-RQ210. Comment jugez-vous la santé financière de votre fédération ?

13. Quel sont, selon vous, les principaux éléments de l'environnement qui ont affecté ou auraient pu affecter votre fédération ? ¹

3. Questions relatives à la structure de la fédération (ligue) (variables structurelles)

1-RQ31. Quelles réflexions générales vous inspire la structure de l'organigramme de votre fédération ?

2-RQ31. Comment, si vous en aviez le pouvoir, aménageriez vous dès à présent cet organigramme pour qu'il soit plus opérationnel, selon vos critères ?

3-RQ32. Comment s'est effectué la spécialisation des différentes structures de la fédération ? Est-elle la résultante de l'habitude ou a-t-elle été réfléchie ?

4-RQ331. Pour chacune des structures spécialisées identifiées dans votre fédération, la standardisation des procédures résulte-t-elle d'une décision de l'organe de décision (le CA) de la fédération ou de la répétition des tâches par la structure concernée ?

5-RQ332. Selon quelles procédures les objectifs particuliers que s'assigne votre fédération dans différents domaines sont ils définis ?

6-RQ352. Comment définiriez vous les rôles spécifiques des dirigeants bénévoles ?

7-RQ352. Comment distinguez vous les rôles spécifiques des dirigeants bénévoles de ceux des collaborateurs salariés de la fédération ?

8-RQ3621. Quelle est l'image que les affiliés de la fédération se font, selon vous, des structures fédérales ?

9-RQ3622. Quelles sont les démarches à accomplir que vous jugez urgentes pour améliorer la qualité de la circulation de l'information entre les différents services de la fédération ?

10-RQ3623. Quelles sont les démarches à accomplir que vous jugez urgentes pour améliorer la qualité de la communication et de l'information vers les clubs, les membres de la fédération et les pratiquants de votre sport ?

11-RQ3624. Comment jugez vous la qualité de vos relations avec le personnel salarié (cadres non techniques) de la fédération ?

12-RQ3625. Comment jugez vous la qualité de vos relations avec le personnel salarié (cadres techniques) de la fédération ?

13. Quels sont les éléments explicatifs de l'évolution de la structure de la fédération au cours des 15 dernières années (volonté politique, pression d'un (de) sponsor(s), pression des cadres salariés...) ? ²

¹ BAYLE Emmanuel - Management et performance des organisations à but non lucratif. Le cas des fédérations sportives nationales -Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion - Université de Limoges - Faculté de Droit et des Sciences Economiques – Limoges – 1999 – ANNEXES p. 98

² Idem – ANNEXES p. 99

14. Chaque structure de la fédération peut-elle déterminer une stratégie propre (définir ses objectifs internes et modifier l'organisation de ses activités) pour répondre aux objectifs de la fédération ?³

15. Entre quelles structures pensez vous que les coordinations soient les plus décisives ?⁴

4. Questions diverses

4.1. Communauté Française

Avez vous connaissance du décret du 26 avril 1999, portant sur la reconnaissance et le subventionnement des fédérations sportives et organismes assimilés en Communauté Française ?

- Si oui, comment voyez vous le développement de la politique de votre fédération dans le cadre des plans programmes ?
- Si non, pourquoi négligez vous d'en prendre connaissance ?

4.2. Communauté Flamande

Avez vous connaissance du décret du 13 avril 1999, portant sur la reconnaissance et le subventionnement des fédérations sportives et organismes assimilés en Communauté Flamande ?

- Si oui, comment voyez vous le développement de la politique de votre fédération dans le cadre des prescrits de ce texte ?
- Si non, pourquoi négligez vous d'en prendre connaissance ?

4.3. Fédération non communautarisée

Vous avez, jusqu'à présent, renoncé à vous communautariser. Pourquoi ?

Envisagez vous actuellement de vous communautariser ? Selon quelles modalités ?

4.4. Pour chacun des éléments ci-dessous, situez cinq caractéristiques de votre fédération

FORCES	FAIBLESSES
1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
OPPORTUNITES	MENACES
1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.

4.5. Comment voyez vous la fédération à une échéance de 5 ans, de 10 ans ?⁵

³ Idem – ANNEXES p. 99

⁴ Idem – ANNEXES p. 99

⁵ Idem – ANNEXES p. 100

ANNEXE 4 – Première Partie – CH 3

**Conduite d'interview à l'intention des acteurs principaux des ligues et
fédérations ayant participé à l'étude.**

Une version néerlandaise a été réalisée et utilisée avec les acteurs principaux des ligues et fédérations flamande.

Guide pour l'interview des
Acteurs clés
de la fédération

1. Questions relatives aux informations générales

- 1.** Comment jugez-vous l'évolution du nombre des membres de votre fédération depuis 1985 ?
- 2.** Comment jugez-vous l'évolution du nombre des clubs de votre fédération depuis 1985 ?
- 3.** Comment jugez-vous la répartition géographique des clubs de votre fédération ? Voyez-vous une raison particulière (sociologique – économique) à cette répartition ?

2. Questions relatives à la perception de l'environnement (variables contextuelles)

- 1.** Assumez-vous personnellement un rôle important de contact avec les structures politiques (communautaires et nationales) de notre pays ?
- 2.** Assumez-vous personnellement un rôle important de contact avec les structures sportives de notre pays ?
- 3.** Assumez-vous personnellement un rôle important de contact avec les structures sportives internationales ?
- 4.** Quel est, pour vous, le groupe cible auquel votre fédération entend apporter toute son attention ? Pourquoi ce groupe ?
- 5.** Comment jugez-vous la qualité de votre travail ? Répond-il aux besoins de la fédération ? Pourquoi ?
- 6.** Jugez-vous que votre niveau de formation et la nature de celle-ci correspondent aux besoins de votre fonction ?
- 7-RQ211.** Assumez-vous personnellement un rôle important de contact avec les médias ?
- 8-RQ212.** Assumez-vous personnellement un rôle important de contact avec les sponsors ?
- 9-RQ213.** Assumez-vous personnellement un rôle important de contact avec des groupements issus du secteur associatif ?
- 10-RQ23-24.** Comment jugez-vous la santé financière de votre fédération ?
- 11.** Quel sont, selon vous, les principaux éléments de l'environnement qui ont affecté ou auraient pu affecter votre fédération ? ⁶

⁶ BAYLE Emmanuel - Management et performance des organisations à but non lucratif. Le cas des fédérations sportives nationales -Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion - Université de Limoges - Faculté de Droit et des Sciences Economiques – Limoges – 1999 – ANNEXES p. 98

3. Questions relatives à la structure de la fédération (lique) (variables structurelles)

3.1. Questions générales

1-RQ31. Quelles réflexions générales vous inspire la structure de l'organigramme de votre fédération ?

2-RQ31. Comment, si vous en aviez le pouvoir, aménageriez vous dès à présent cet organigramme pour qu'il soit plus opérationnel, selon vos critères ?

3. Selon quelles procédures les objectifs particuliers que s'assigne votre fédération dans différents domaines sont-ils définis ?

4. Comment définiriez vous les rôles spécifiques des dirigeants bénévoles ?

5. Comment distinguez vous les rôles spécifiques des dirigeants bénévoles de ceux des collaborateurs salariés de la fédération ?

6. Quelle est l'image que les affiliés de la fédération se font, selon vous, des structures fédérales ?

7-RQ3623. Quelles sont les démarches à accomplir que vous jugez urgentes pour améliorer la qualité de la communication et de l'information vers les clubs, les membres de la fédération et les pratiquants de votre sport ?

8. Comment jugez vous la qualité de vos relations avec le personnel salarié (cadres non techniques) de la fédération ?

9. Comment jugez vous la qualité de vos relations avec le personnel salarié (cadres techniques) de la fédération ?

3.2. Questions propres à la structure dont vous avez la responsabilité

1-RQ32. Comment s'est effectuée la spécialisation de la structure fédérale dont vous avez la responsabilité ? Est-elle la résultante de l'habitude ou a-t-elle été réfléchie ?

2. La standardisation des procédures au sein de la structure dont vous avez la responsabilité résulte-t-elle d'une décision de l'organe de décision (le CA) de la fédération ou de la répétition des tâches par la structure ?

3. Pouvez-vous préciser comment les décisions sont prises pour les nouveaux projets ? A qui vous adressez-vous pour la mise en route ou l'abandon d'un projet ? A qui vous adressez-vous pour obtenir plus de moyens financiers, de personnel ? ⁷

4. La structure dont vous avez la responsabilité au sein de la fédération peut-elle déterminer une stratégie propre (définir ses objectifs internes et modifier l'organisation de ses activités) pour répondre aux objectifs de la fédération ? ⁸

5. Avec combien de personnes extérieures à votre structure – département - êtes vous fréquemment en contact (au moins une fois par semaine) ? ⁹

6. Existe-t-il des comités de liaison ou des individus coordinateurs ou des procédures qui ont été instaurées pour faciliter la coordination entre les structures – départements - ? ¹⁰

⁷ Idem – ANNEXES p. 101

⁸ Idem – ANNEXES p. 99

⁹ Idem – ANNEXES p. 101

7. Entre quelles structures, au sein de la fédération, pensez vous que les coordinations soient les plus décisives ? ¹¹

8. Identifiez vous des moments, au cours des 15 dernières années, où ont été modifiés les procédures, la manière de travailler, les temps de réaction, les modalités de contrôle entre structures) départements – ? ¹²

9-RQ3622. Quelles sont les démarches à accomplir que vous jugez urgentes pour améliorer la qualité de la circulation de l'information entre les différents services - structures - de la fédération ?

10. Que ressort-il de vos impressions générales sur votre travail et votre carrière au sein de la fédération (relations de travail, possibilité de progression au sein de la structure ...) ? ¹³

4. Questions diverses

4.1. Communauté Française

Avez vous connaissance du décret du 26 avril 1999, portant sur la reconnaissance et le subventionnement des fédérations sportives et organismes assimilés en Communauté Française ?

- Si oui, comment voyez vous le développement de la politique de votre fédération dans le cadre des plans programmes ?
- Si non, pourquoi négligez vous d'en prendre connaissance ?

4.2. Communauté Flamande

Avez vous connaissance du décret du 13 avril 1999, portant sur la reconnaissance et le subventionnement des fédérations sportives et organismes assimilés en Communauté Flamande ?

- Si oui, comment voyez vous le développement de la politique de votre fédération dans le cadre des prescrits de ce texte ?
- Si non, pourquoi négligez vous d'en prendre connaissance ?

4.3. Fédération non communautarisée

Vous avez, jusqu'à présent, renoncé à vous communautariser. Pourquoi ?

La fédération envisage-t-elle actuellement de se communautariser ? Selon quelles modalités ?

¹⁰ Idem – ANNEXES p. 101

¹¹ Idem – ANNEXES p. 99

¹² Idem – ANNEXES p. 101

¹³ Idem – ANNEXES p. 101

4.4. Pour chacun des éléments ci-dessous, situez cinq caractéristiques de votre fédération

FORCES	FAIBLESSES
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
OPPORTUNITES	MENACES
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

4.5. Comment voyez vous la fédération à une échéance de 5 ans, de 10 ans ? ¹⁴

¹⁴ Idem – ANNEXES p. 100

ANNEXE 5 – Première Partie – CH 3

**Modèle comptable ré-agrégé permettant la confrontation des comptes de résultat des ligues et fédérations
ayant participé à l'étude.**

Association Interprovinciale Francophone
de Volleyball

Vlaamse Volleyball Bond

Recettes**R1 Recettes publiques**

R12	Autorités des communautés et régions	R12	Autorités des communautés et régions
R121	Fonctionnement	R121	Fonctionnement
R122	Propagande	R122	Propagande
R123	Conventions ADEPS	R123	Conventions BLOSO
R124	Représentation	R124	Représentation
R125	Subside "Sport - Intégration - VB Quartier" (FRB)	R125	Subside "Sport - Intégration - VB Quartier" (FRB)

R2 Recettes venant des partenaires commerciaux

R21	Coupes de Belgique (COIB-ADEPS)	R21	Coupes de Belgique (COIB-BLOSO)
		R22	BOIC-COIB
		R23	Sponsoring

R3 Recettes issues des membres

R31	Participation clubs (dont cotisations)	R31	Participation clubs (dont cotisations)
R311	Licences	R311	Licences
R312	Affiliations cercles	R312	Affiliations cercles
R313	Taxes (réaffiliation - chgt comité - amendes et frais)	R313	Taxes (réaffiliation - chgt comité - amendes et frais)
R314	Inscriptions compétitions	R314	Inscriptions compétitions
R315	Nouvelles affiliations	R315	Nouvelles affiliations

ANNEXES

R316		Ligue "loisirs"	R316	Ligue "loisirs"
R317	Inscription championnat "Beach"		R317	Inscription championnat "Beach"
R318	Documents transferts		R318	Documents transferts
R319	Stages d'entrainement		R319	Stages d'entrainement

R4 Autres recettes

R41	Réclamations - Appels - Cassation	R41	Réclamations - Appels - Cassation
R42	Recettes de compétitions et organisations	R42	Recettes de compétitions et organisations
R43	Matériel sportif divers	R43	Matériel sportif divers
R44	Vulgarisation - Publications	R44	Vulgarisation - Publications
R45	Placements bancaires (produits financiers)	R45	Placements bancaires (produits financiers)
R46	Arbitrage	R46	Arbitrage - Commission d'appel
R47	Divers	R47	Divers - Assurances
R48	Individuelles	R48	Individuelles
R49		R49	
R491	Récupérations	R491	Récupérations
R492	Reprises de provisions	R492	Reprises de provisions

Dépenses

D1 Dépenses affectées aux membres

D11	Organisation	D11	Organisation
D12	Matériel sportif	D12	Matériel sportif
D13	Formation	D13	Formation
D14	Jeunesse	D14	Jeunesse
D15	Organisations AIF	D15	Organisations VVB
D151	Beach Volley	D151	Beach Volley
D152	Stages d'entrainement	D152	Stages d'entrainement
D16	Arbitrage	D16	Arbitrage
D17	Sport de haut niveau	D17	Sport de haut niveau
D171	Conventions ADEPS	D171	Conventions BLOSO
D172	Stages d'entrainement	D172	Stages d'entrainement
D18	Editions et vulgarisation	D18	Editions et vulgarisation
D19	Vétérans	D19	Vétérans

ANNEXES

D2 Dépenses non directement affectées aux membres

D21	Représentation et dépenses individuelles	D21	Représentation et dépenses individuelles
D22	Fédération Belge de Volleyball	D22	Fédération Belge de Volleyball
D23	Actions promotionnelles (Propagande)	D23	Actions promotionnelles (Propagande)
D24	Relations extérieures	D24	Relations extérieures
D25	Batiments et locaux (location)	D25	Bâtiments et locaux - Vlaams Volleyballcenter
D26	Amortissements	D26	Amortissements
D27	Batiments et locaux (propriétaire)	D27	Bâtiments et locaux (propriétaire)
D28	Affiliations	D28	Affiliations
D29	Assurances	D29	Assurances

D3 Dépenses de gestion

D31	Emploi (personnel)	D31	Emploi (personnel)
D32	Frais de personnel non appointé	D32	Frais de personnel non appointé
		D321	Fonctionnement des commissions
		D322	Honoraires - Frais juridiques
D33	Dépenses administratives (dont informatique et secrétariat)	D33	Dépenses administratives (dont informatique et secrétariat)
D34	Déplacements	D34	Déplacements
D35	Frais cantine	D35	Frais cantine
D36	Frais de gestion	D36	Frais de gestion
D37	Divers	D37	Divers

D4 Autres dépenses

D41	Frais financiers et généraux (Charges financières)	D41	Frais financiers et généraux (Charges financières)
		D411	Charges d'emprunt
D42	Charges exercices antérieurs	D42	Charges exercices antérieurs
D43		D43	Taxes (impôt foncier, impôt ASBL ...)
D44	Provisions	D44	Provisions
D45	Divers	D45	Divers
D46	Charges exceptionnelles	D46	Charges exceptionnelles
		D47	Rachat d'actions du Vlaams Volleyballcenter

